

relativi alla partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati, per un importo complessivo di € 936.671 (€ 830.000 nel 2010).¹⁰

2.5.2 - *Compensi del Presidente e dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale*

Il trattamento economico complessivo spettante al Presidente ed all'Amministratore Delegato/Direttore Generale è stato determinato dal Consiglio di Amministrazione, sempre su proposta del Comitato per le remunerazioni, previo parere del Comitato parti correlate e sentito il parere del Collegio Sindacale, nella seduta del 9 novembre 2011.

La proposta del Comitato per le remunerazioni è stata supportata dalla consulenza di una primaria società internazionale, individuata all'esito di un'apposita indagine di mercato e previo accertamento e riconoscimento del possesso in capo alla stessa dei necessari requisiti di indipendenza.

Nello specifico, detta società ha condotto un'analisi di *benchmarking* sul trattamento riservato agli amministratori esecutivi e ai dirigenti con responsabilità strategiche in società, anche estere, operanti nello stesso settore di Enel S.p.A., ovvero dotate di un modello di *business* omogeneo, particolarmente rappresentative per dimensioni economiche od operative.

Per il *Presidente del Consiglio di Amministrazione* è stato previsto:

- un emolumento fisso di € 750.000 annui, che assorbe il compenso di € 85.000 spettante quale componente del Consiglio di Amministrazione, nonché il compenso spettante per l'eventuale partecipazione a consigli di amministrazione di società controllate o partecipate, con conseguente rinuncia o riversamento alla Società degli stessi;
- un compenso variabile fino ad un massimo dell'80% dell'emolumento fisso annuale, subordinato al raggiungimento di obiettivi oggettivi e specifici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per le remunerazioni;¹¹

¹⁰ Va, tuttavia, segnalato che i compensi spettanti ad uno dei Consiglieri non esecutivi tratto dalla lista presentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (e presente in entrambi i Consigli di Amministrazione succedutisi nel corso del 2011), trattandosi di un Dirigente dello stesso Ministero, sono stati interamente riversati, ad eccezione dei soli gettoni di presenza per la partecipazione ai Comitati, all'Amministrazione di appartenenza.

¹¹ Per il 2011, tali obiettivi, comuni a quelli assegnati all'Amministratore Delegato/Direttore Generale, sono stati individuati dal nuovo Consiglio di Amministrazione, che ha all'uopo confermato quelli già deliberati dal precedente nella seduta del 14 marzo 2011, come segue: raggiungimento dei previsti livelli di EBITDA di Gruppo, riduzione dell'indebitamento di Gruppo, numero di clienti attivati per le forniture di energia elettrica e gas, riduzione dell'indice di frequenza degli infortuni.

- il compenso previsto per la sua eventuale partecipazione ai Comitati costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, nella misura quale sopra riportata.

Nell'anno 2011 il *Presidente del Consiglio di Amministrazione* nominato dall'Assemblea ordinaria del 29 aprile 2011 ha maturato, in rapporto al periodo di permanenza in carica (8 mesi) ed a seguito dell'accertamento¹² del raggiungimento degli obiettivi assegnati, un compenso complessivo di € 923.000, di cui € 500.000 a titolo di emolumento fisso, € 400.000 a titolo di emolumento variabile ed € 23.000 per la partecipazione alle riunioni del Comitato per la *Corporate Governance*.¹³

Per l'*Amministratore Delegato e Direttore Generale*, è stato, invece, previsto:

- un emolumento fisso di € 720.000, riferito alla carica Amministratore Delegato, che assorbe il compenso di € 85.000 spettante quale componente del Consiglio di Amministrazione nonché il compenso spettante per l'eventuale partecipazione a consigli di amministrazione di società controllate o partecipate;
- un emolumento fisso di € 703.356 riferito alla carica di Direttore Generale;
- un compenso variabile di breve termine, distintamente per la carica di Amministratore Delegato e per quella di Direttore Generale, subordinato al raggiungimento di obiettivi oggettivi e specifici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per le remunerazioni, in misura non superiore, in entrambi i casi, al 150% del compenso fisso spettante per ciascuno dei due incarichi sopra indicati;¹⁴
- un compenso variabile di medio-lungo periodo derivante dalla partecipazione, in qualità di Direttore Generale, ai piani di incentivazione di lungo termine (piani di *Long Term Incentive* di tipo *cash*, piani di *stock option*, piani di *restricted share units* ecc.) varati periodicamente dalla Società nei confronti del *top management* del Gruppo.¹⁵

¹² Da parte del Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 7 marzo 2012.

¹³ Il Presidente del Consiglio di Amministrazione cessato in data 29 aprile 2011 ha invece maturato nel 2011 un compenso complessivo di € 723.333, di cui € 233.333 a titolo di quota parte del compenso fisso spettantegli per il periodo in cui ha ricoperto la carica nei primi quattro mesi dell'anno e € 490.000 a titolo di quota parte del compenso variabile relativo al 2011 e di *bonus* integrativo in ragione dei particolari meriti acquisiti nel corso dei tre mandati (dal 2002 al 2011) in cui ha ricoperto l'incarico. Egli ha inoltre maturato il diritto ad ottenere l'importo previsto dalla polizza assicurativa per il trattamento di fine mandato (1/12 degli emolumenti complessivamente goduti durante l'intera durata dell'incarico, per ogni anno di effettiva durata dello stesso), in relazione alla quale polizza la Società ha versato premi per un valore complessivo di € 337.909.

¹⁴ Cfr. precedente nota n. 11.

¹⁵ Cfr., *infra*, paragrafo n. 3.3.

Nell'anno 2011, l'Amministratore Delegato/Direttore Generale¹⁶, a seguito dell'accertamento da parte del Consiglio di Amministrazione del raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati¹⁷, ha maturato un compenso complessivo di € 4.314.455¹⁸, di cui:

- € 680.000, a titolo di emolumento fisso per l'incarico di Amministratore Delegato;
- € 702.582, a titolo di emolumento fisso per l'incarico di Direttore Generale;
- € 2.073.873, a titolo di emolumento variabile per il raggiungimento degli obiettivi di breve termine, di cui € 1.020.000 relativamente alla carica di Amministratore Delegato, ed € 1.053.873 relativamente a quella di Direttore generale;
- € 858.000, a titolo di emolumento variabile di medio-lungo periodo derivante dalla partecipazione, in qualità di Direttore Generale, ai piani *Long Term Incentive* per il *top management* relativi agli anni 2009 e 2010;

2.5.3 - Compensi dei componenti il Collegio Sindacale

Il compenso dei componenti il Collegio Sindacale è stato determinato dall'Assemblea dei soci del 29 aprile 2010, nella misura di 85 mila euro annui per il Presidente e di 75 mila euro annui per ciascuno dei Sindaci effettivi, per un importo complessivo, relativamente all'esercizio 2011, di 235 mila euro.¹⁹

Ai componenti i Collegi Sindacali delle società controllate di diritto italiano è stato applicato, quale emolumento per la carica ricoperta, il minimo delle tariffe professionali dei dottori commercialisti, con la previsione di un *plafond* massimo annuo di euro 40.000 per il ruolo di Presidente e di € 30.000 per quello di Sindaco effettivo.

2.5.4 - Compensi dei Dirigenti con responsabilità strategiche

Ai Dirigenti con responsabilità strategiche (Direttori di Funzione della *Holding* e Direttori di Divisione per un totale di 17 posizioni) sono stati corrisposti nel 2011

¹⁶ Ambedue tali incarichi sono stati confermati, per il triennio 2011/2013, nei confronti dello stesso amministratore che li aveva svolti in quello precedente.

¹⁷ Nella stessa seduta del 7 marzo 2012; cfr. anche la precedente nota n. 11.

¹⁸ In tale importo non è compresa la somma di € 61.235, pari alla valorizzazione di benefici non monetari frui, per l'uso promiscuo di un'autovettura di servizio, per la copertura assicurativa del rischio di infortunio extraprofessionale in favore dei dirigenti con responsabilità strategiche e per le prestazioni del Fondo Pensione integrativo destinato ai dirigenti del Gruppo, nonché dell'ASEM (Associazione Assistenza Sanitaria Integrativa dirigenza Energia e Multiservizi).

¹⁹ Va, tuttavia evidenziato che l'emolumento spettante ad uno dei Sindaci effettivi è interamente versato al Ministero dell'Economia e delle Finanze ai sensi della direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica - del 1° marzo 2000.

emolumenti per complessivi 19.853.971 euro (valutabili in circa 1.167.880 euro *pro-capite*); nell'esercizio precedente erano stati corrisposti, sempre per n.17 posizioni, emolumenti per 12.811.890 euro (valutabili in circa 753.640 euro *pro-capite*).²⁰

Per prassi aziendale, i dirigenti in servizio chiamati ad assumere la carica di Consiglieri di Amministrazione, nonché di Presidenti, ovvero di Amministratori Delegati delle società del Gruppo, hanno l'obbligo di rinunciare ai compensi deliberati in loro favore dalle predette società, ovvero di riversarli alla società di appartenenza.

Sulla struttura e sull'entità della retribuzione dei Dirigenti con responsabilità strategiche si riferirà più diffusamente nel paragrafo n. 3.3 che segue, nel quale sarà illustrata, nel dettaglio, la politica retributiva di Enel S.p.A. nei confronti dell'intero *management*.

2.5.5 - *La relazione sulla remunerazione ai sensi dell'art. 123-ter del T.U.F.*

L'art. 123-ter del D.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza), introdotto dal D.lgs. 30 dicembre 2010 n. 259, che ha recepito le Raccomandazioni della Commissione europea nn. 2004/913/CE e 2009/385/CE in materia di remunerazione degli amministratori delle società con azioni quotate, ha previsto, con effetto dal 2011, che tali società "...mettono a disposizione del pubblico, almeno 21 giorni prima..." della data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio, "...una relazione sulla remunerazione..." predisposta sulla base delle indicazioni fornite dalla Consob, disponendo, altresì, che la prima sezione di tale relazione – illustrativa della politica adottata in materia di remunerazione dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche, con riferimento almeno all'esercizio successivo a quello del bilancio sottoposto ad approvazione assembleare – deve essere sottoposta al voto consultivo degli azionisti.

In attuazione di tale norma, gli Amministratori della Società hanno redatto una apposita relazione in cui è stata esposta una dettagliata informativa al mercato ed agli azionisti, sia sulla politica adottata in materia di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (Sezione I), sia sui compensi corrisposti, nell'esercizio 2011, agli stessi soggetti, nonché ai Sindaci effettivi, quali sopra riportati (Sezione II).

²⁰ Si deve, tuttavia, segnalare che i criteri di calcolo e le modalità di rappresentazione degli emolumenti corrisposti ai Dirigenti con responsabilità strategiche nel corso del 2010 e del 2011 non risultano tra loro omogenei, tenuto conto delle modifiche introdotte a tal riguardo nel Regolamento Emittenti Consob nel mese di dicembre 2011 in sede di emanazione della normativa di attuazione della disciplina in materia di relazione sulla remunerazione di cui all'art. 123-ter del Testo Unico sulla Finanza.

La prima Sezione della relazione sulla remunerazione è stata sottoposta al voto consultivo dell'Assemblea tenutasi il 30 aprile 2012, che l'ha approvata con una maggioranza del 76,71% del capitale rappresentato in Assemblea.

Nello specifico, merita di essere evidenziato che il rappresentante del Ministero dell'Economia e delle Finanze, pur esprimendo voto a favore, nella considerazione che "...i criteri di remunerazione fissati per il 2012 sono rimasti invariati rispetto al passato....", ha, tuttavia, raccomandato al Consiglio di Amministrazione di "...adottare comunque politiche ispirate al massimo rigore e al contenimento nella determinazione della remunerazione...".

3. - Le risorse umane**3.1 - Quadro di sintesi**

Nell'esercizio all'esame, il costo del personale a livello di Gruppo ha registrato un sensibile decremento rispetto all'esercizio precedente, imputabile, principalmente, alla diminuzione dell'organico medio per effetto della variazione di perimetro connessa alle cessioni in America Latina (*CAM* e *Synapsis*), in Bulgaria (*Enel Operations Bulgaria* e *Enel Maritza East 3*) e in Italia (*Deval* e *Vallenergie*), nonché al cambio del metodo di consolidamento di *Hydro Dolomiti Enel*.

Hanno inoltre concorso a tale risultato, la conclusione del programma di incentivazione all'esodo, con il conseguente rilascio, a fine 2011, del relativo fondo (170 milioni di euro) e l'accordo raggiunto con le OO.SS. in ordine all'eliminazione delle agevolazioni tariffarie per i dipendenti in servizio in Italia, a seguito del quale è stato rilevato un provento da riduzione pari a 152 milioni di euro circa.

3.2 - Consistenza e costo del personale

La consistenza del personale del *Gruppo Enel*, come risulta dal prospetto riportato alla pagina seguente, è diminuita, nell'esercizio 2011, di 2.953 unità (-3,77%), oltre che per le variazioni di perimetro sopra descritte, per le cessazioni intervenute nel corso dell'anno (n. 4.721), che sono state parzialmente compensate dalle assunzioni effettuate nel medesimo periodo (n. 4.230).

ORGANICO GRUPPO ENEL (Italia + Estero)				
	2011*	2010**	2009	
Consistenza al 1.1	78.313	81.208	75.981	
A) Variazioni perimetro operativo e acquisizioni:				
Acquisizione di società			348	
Effetto del consolidamento integrale di Endesa			8.814	
Cessione di società			-1.544	
Acquisizione di società		43		
Cessioni nel perimetro estero		-291		
Cessione ramo azienda Enel Distribuzione		-87		
Cessioni nel perimetro estero	-2.213			
Cessione Deval e Vallennergie	-170			
Cessione 51% Hydro Dolomiti Enel	-79			
Saldo A	-2.462	-335	7.618	
B) Assunzioni - Cessazioni:				
Assunzioni	4.230	3.761	4.644	
Cessazioni	-4.721	-6.321	-7.035	
Saldo B	-491	-2.560	-2.391	
Consistenza al 31.12	75.360	78.313	81.208	
variazione %	-3,77%	-3,56%		

* la consistenza finale al 31.12.2011 comprende 113 risorse riferibili al perimetro di società classificato come "posseduto per la vendita"

** la consistenza finale al 31.12.2010 comprende 2.324 risorse riferibili al perimetro di società classificato come "posseduto per la vendita"

Come evidenziato nel prospetto che segue, il numero delle cessazioni consensuali per esodo incentivato in Italia risulta in diminuzione rispetto all'esercizio precedente del 22,7% (quadri -2,8%, impiegati -29,3% e operai -15,3%).

Diminuisce, altresì, per tutte le categorie dei dipendenti, il costo complessivo degli esodi incentivati per un importo pari a 49 milioni di euro circa (-29,4%), nonché l'importo medio dell'incentivo, che, rispetto al 2010, passa da 114.279 euro a 104.352 euro (-8,7%).

ESODO INCENTIVATO						
	N. unità		Costo esodo		Importo medio	
			(in €/milioni)		(in € arrot.)	
Categorie	2011	2010	2011	2010	2011	2010
- Dirigenti	18	17	8	9	455.500	510.000
- Quadri	104	107	13	14	128.213	134.921
- Impiegati	635	898	66	104	103.435	115.643
- Operai	382	451	32	41	82.834	91.752
Totale	1.139	1.473	119	168	104.352	114.279
variazione %	-22,7%		-29,4%		-8,7%	

I seguenti prospetti riportano, invece, la distribuzione del personale per aree di attività (Italia+Estero) e per aree professionali.

ORGANICO GRUPPO ENEL PER AREA DI ATTIVITÀ (Italia + Estero)					
	n. addetti	incid. %	var. % 2010/2009	n. addetti	incid. %
al 31/12	2011				2010
Mercato	3.745	5%	-2%	3.823	5%
Generazione ed Energy Management	6.334	8%	-4%	6.601	8%
Ingegneria e Innovazione	1.327	2%	-1%	1.339	2%
Infrastrutture e reti	18.951	25%	-1%	19.152	24%
Iberia e America Latina*	22.877	30%	-7%	24.731	32%
Internazionale**	13.779	18%	-7%	14.876	19%
Energie Rinnovabili***	3.229	4%	9%	2.955	4%
Capogruppo	873	1%	9%	803	1%
Servizi e altre attività	4.245	6%	5%	4.033	5%
Totale	75.360	100%	-4%	78.313	100%
variazione %	-3,8%				

* Include 113 unità riferite al perimetro classificato come "posseduto per la vendita" al 31.12.2011 (1.809 unità al 31.12.2010)

** Include 503 unità riferite al perimetro classificato come "posseduto per la vendita" al 31.12.2010

*** Include 12 unità riferite al perimetro classificato come "posseduto per la vendita" al 31.12.2010

ORGANICO GRUPPO ENEL PER CATEGORIE PROFESSIONALI (Italia + Estero)	2011	2010	2011*	2010**
	FORZA MEDIA		Consistenza al 31/12	
- Dirigenti	1.219	1.336	1.190	1.256
- Quadri	13.908	14.110	14.098	14.255
- Impiegati	41.292	42.669	41.085	42.166
- Operai	19.847	21.798	18.987	20.636
Totale	76.266	79.913	75.360	78.313
variazione %	-4,6%		-3,8%	

* Include 113 unità correlate alle "attività possedute per la vendita"

** Include 515 unità correlate alle "attività possedute per la vendita"

A fronte di un decremento del 3,77 % del totale degli addetti, la distribuzione del personale presenta una diversa evoluzione nell'ambito delle varie aree di attività: nello specifico, risultano in diminuzione gli addetti delle Divisioni Iberia ed America Latina, Internazionale, Mercato, Generazione ed Energy Management, mentre si incrementa il numero degli addetti nelle divisioni Energie Rinnovabili, Servizi e altre attività, nonché nella Capogruppo.

Per ciò che concerne la composizione per categorie professionali, si evidenzia che, alla fine dell'esercizio, su una consistenza complessiva di 75.360 dipendenti, i dirigenti erano 1.190, pari all'1,6% dell'organico (stessa percentuale del 2010), i quadri erano 14.098, pari al 18,7% (18,2% nel 2010), il numero degli impiegati

ammontava a 41.085, pari al 54,5% (53,8% nel 2010), mentre gli operai assommavano a 18.987, pari al 25,2% (26,4% nel 2010).

In termini di "forza media" la variazione in diminuzione (-4,6%) consegue essenzialmente alle sopra menzionate attività di cessione intervenute in ambito internazionale e nazionale, nonché alla variazione del metodo di consolidamento della società *Hydro Dolomiti Enel*.

Il costo complessivo del personale del Gruppo Enel (tabella a seguire) è pari, nel 2011, a 4.296 milioni di euro, così registrandosi – come già anticipato – una notevole flessione rispetto all'esercizio precedente (-12%).

(milioni di euro)

COSTO COMPLESSIVO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia + Esteri)					
	2011		2010		
	Onere Totale	di cui Stipendi e salari	Onere Totale	di cui Stipendi e Salari	
Totale generale	4.296	3.335	4.907	3.370	
variazione %	-12%		-1%		

Il prospetto che segue evidenzia, invece, la consistenza e il costo complessivo del personale del Gruppo Enel in Italia, che risulta anch'esso in diminuzione rispetto all'esercizio precedente, per effetto principalmente - come già riferito - della conclusione del programma di incentivazione all'esodo e della cessazione delle agevolazioni tariffarie.

L'onere relativo ai soli stipendi e salari registra, infatti, un leggero incremento (+1,5%) in conseguenza della dinamica salariale.

Con riguardo alle singole categorie di inquadramento, si registra un incremento dell'onere totale per i dirigenti ed i quadri (principalmente dovuto all'accantonamento dei piani di incentivazione a lungo termine), mentre per gli impiegati e gli operai, si evidenzia una discreta flessione (pari, rispettivamente, al 5,1% e all'8,2%).

ORGANICO E COSTO COMPLESSIVO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia)			2011		2010	
Categorie	Consistenza al 31.12. 2011	Consistenza al 31.12. 2010	Onere Totale	Stipendi di cui e Salari	Onere Totale	Stipendi di cui e Salari
- Dirigenti	452	475	179	107	155	102
- Quadri	4.456	4.274	397	294	376	277
- Impiegati	21.173	22.065	1.281	969	1.349	961
- Operai	10.161	10.570	570	434	621	437
Totale Italia	36.842	37.384	2.427	1.804	2.502	1.777
variazione %	-1,4%		-3,0%	1,5%		

Con riferimento al comparto Estero (cfr. i due prospetti seguenti), è, invece, evidente il decremento sia del costo complessivo che di quello riferito agli stipendi e salari (rispettivamente, -10% e -4%) dovuto, prevalentemente, alle ricordate riduzioni di perimetro operate in America Latina e in Bulgaria.

Va, tuttavia, segnalato che laddove vengano esclusi i costi riferiti all'incentivazione all'esodo, tale decremento si azzererebbe per effetto, principalmente, dell'adeguamento contabile e della riduzione del saldo contabile del fondo relativamente al perimetro Endesa.

(milioni di euro)

COSTO COMPLESSIVO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Estero)				
	2011		2010	
	Onere Totale	Stipendi di cui e salari	Onere Totale	Stipendi di cui e Salari
Totale Estero	1.988	1.531	2.196	1.593
variazione %	-10%	-4%		

(milioni di euro)

COSTO COMPLESSIVO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO				
	2011		2010	
	Onere Totale	Stipendi di cui e salari	Onere Totale	Stipendi di cui e Salari
Totale Estero	2.030	1.531	2.018	1.593
variazione %	1%	-4%		

Il costo unitario medio del personale del Gruppo Enel (cfr. le due tabelle riportate in seguito) subisce una diminuzione pari all'8,3%, a fronte di un incremento nel *costo medio per salari e stipendi* pari a al 3,7%.

Nel caso in cui si depuri il dato dai costi per l'incentivazione all'esodo, si rileva, invece, un aumento sia del costo medio totale sia di quello per salari e stipendi, rispettivamente pari a al 3,3% ed al 3,7%.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia + Estero)						
	2011			2010		
	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi
Totale	76.266	56,3	43,7	79.913	61,4	42,2

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia + Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO						
	2011			2010		
	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi
Totale	76.266	58,4	43,7	79.913	56,6	42,2

La tabella che segue espone, invece, il costo unitario medio del personale dipendente in Italia.

Al riguardo, si evidenzia che il "costo medio totale" diminuisce dello 0,8%, mentre quello riferito alla sola voce "stipendi e salari" si incrementa del 3,8%.

L'analisi per categoria mostra un incremento pari al 21,1% per i dirigenti (principalmente dovuto - come già osservato - all'accantonamento dei piani di incentivazione a lungo termine), un incremento pari a all'1,2% per i quadri ed un decremento pari, rispettivamente, al 2,5% e al 4,8% per gli impiegati e gli operai.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO*						
Categorie	2011			2010		
	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	468	383,0	228,8	491	316,2	207,8
- Quadri	4.341	91,4	67,8	4.160	90,4	66,6
- Impiegati	21.914	58,4	44,2	22.514	59,9	42,7
- Operai	10.461	54,5	41,5	10.846	57,3	40,3
Totale Italia	37.184	65,3	48,5	38.011	65,8	46,8
variazione %	-2,2%	-0,8%	3,8%			

* *Costo lavoro IAS\IFRS*

Con riguardo, infine, al costo unitario medio del personale del Gruppo Enel all'Estero (cfr. la tabella riportata alla pagina seguente), si assiste ad un incremento del 7,9% di quello medio totale ed ad uno leggermente inferiore (+3,0%) di quello riferito ai salari e stipendi.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO						
	2011			2010		
	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi
Media generale Estero	39.082	51,9	39,2	41.901	48,2	38,0

3.3 - Remunerazione e sistema di incentivazione del management

La politica retributiva adottata dall'Enel nei confronti del *management* del Gruppo contempla l'attribuzione di un emolumento strutturato su una componente fissa, e due componenti variabili: una a breve termine e una a medio-lungo termine (c.d. *pay mix*).

La componente fissa, previe analisi di *benchmarking* volte a garantirne un corretto posizionamento in termini di competitività con i mercati di riferimento, tende a retribuire in maniera adeguata e secondo criteri meritocratici, le competenze distintive necessarie per ricoprire il ruolo assegnato, l'ampiezza di responsabilità, nonché il contributo complessivo fornito per il raggiungimento dei risultati di *business*.

La componente variabile di breve periodo è essenzialmente basata sul *MBO* (*Management By Objectives*) e coinvolge circa il 98% dei dirigenti e circa il 19% dei quadri.

Essa retribuisce la *performance* in una logica di merito e sostenibilità ed è caratterizzata dall'erogazione di un compenso annuo monetario, la cui misura varia in funzione del livello di raggiungimento di obiettivi predefiniti, sia individuali che di gruppo, correlati al piano industriale, assegnati e misurati con riferimento al singolo esercizio.

I *target* sono normalmente di tre tipi:

- economico-finanziari, in linea con gli obiettivi strategici di *budget* del Gruppo (EBITDA²¹ consolidato e/o Indebitamento Finanziario Netto di Gruppo consolidato), ovvero delle singole Divisioni/Aree di *Business*;
- tecnici e/o di progetto, in relazione alle specifiche funzioni svolte nelle diverse Divisioni/Aree di *Business*;
- comportamentali, vale a dire in linea con il "Modello di *Leadership*" del Gruppo, nel quale sono descritti i comportamenti rilevanti che contribuiscono al raggiungimento di una *performance* di successo capace di assicurare una crescita sostenibile nel tempo (trattasi di comportamenti specifici in materia di sicurezza sul lavoro, gestione del cambiamento, assunzione di responsabilità e rischi, presidio delle competenze, e crescita dei collaboratori).

L'MBO prevede l'attribuzione di una base monetaria annua che può variare da un livello minimo (che può corrispondere all'azzeramento stesso in caso di mancato raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati) ed uno massimo (pari per il *top management* al 150%) in caso di *overperformance* su tutti gli obiettivi.

Sono previsti, inoltre, fattori correttivi moltiplicatori o demoltiplicatori che possono ulteriormente incrementare o decrementare il premio in relazione al raggiungimento degli obiettivi di Gruppo (solitamente EBITDA e IFN), ovvero al peggioramento dell'indice di frequenza degli infortuni rispetto a quello registrato nell'anno precedente.

Come strumento di incentivazione di lungo termine, il C.d.A. di Enel S.p.a. ha abbandonato, a decorrere dal 2009, il sistema dei piani di *stock option* (deliberati sino al 2008²²) e di *Restricted Share Units* (RSU), varati nel 2008 e nel 2009,

²¹ *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* (Margine Operativo Lordo).

²² Nella Relazione al Bilancio, si rappresenta che dalle verifiche effettuate circa la realizzazione delle condizioni di esercizio, si è accertato che nel corso del triennio 2008-2010 sia l'EPS (*earning per share*) che il ROACE (*return on average capital employed*) si sono posizionati ad un livello superiore, rispetto a quello

entrambi legati all'andamento del titolo, adottando²³ piani di incentivazione del tipo *Long Term Incentive* (LTI), che prevedono, in estrema sintesi, l'erogazione di un controvalore in denaro (*cash*) assumendo a riferimento un multiplo della retribuzione fissa con riferimento ad una tabella determinata per fascia di appartenenza.

Nel corso del 2011 sono stati varati due piani di tale tipo, uno riservato al *top management* ed uno per la generalità del *management*, le cui caratteristiche sono state illustrate nella relazione relativa allo scorso esercizio.²⁴

Nella riunione del Consiglio di Amministrazione del 7 marzo 2012, sono stati esaminati ed approvati due ulteriori piani riferiti al 2012, aventi identica struttura, di cui si illustrano, qui di seguito, le principali peculiarità:

Piano cash 2012 top management (18 destinatari):

- 1) Emissione del Piano: entro il 31 dicembre 2012;
- 2) Perimetro dei destinatari: piano rivolto esclusivamente al *top management* del Gruppo, compresi i responsabili delle Divisioni Infrastrutture e Reti, Energie Rinnovabili ed Iberia ed America Latina nonché l'Amministratore Delegato di Enel Green Power S.p.A. (in favore dei quali vengono assegnati obiettivi specifici in base alla Divisione di appartenenza);
- 3) Strumenti utilizzati: il Piano non comporta l'emissione ed attribuzione di nuove azioni, ma solo l'erogazione di un controvalore in denaro;
- 4) Valore base del Piano da assegnare: determinato in percentuale della retribuzione fissa annua (80% su base individuale);
- 5) Condizioni di esercizio: sono previsti due diversi tipi di obiettivi:
 - a) obiettivo "cancello" da conseguire per esercitare il Piano, riferito al raggiungimento dell'EBITDA cumulato per gli anni 2012, 2013 e 2014 (quale risulta dai livelli di *budget* previsti per detti anni);
 - b) obiettivi di "performance" per la determinazione del valore effettivamente assegnato a ciascun destinatario:
 - *Earning per Share (EPS)* per il 75% del valore base del Piano assegnato, obiettivo che è rappresentato dalla ripartizione del Risultato Netto di Gruppo sul numero

indicato nei *budget* degli anni di riferimento, facendo divenire in tal modo esercitabile un numero di opzioni pari al 120% (9.623.735) di quelle originariamente assegnate (in numero di 8.019.779) ai destinatari (16 dirigenti del Gruppo) e non ancora decadute, in applicazione dell'apposita scala di *performance* fissata; stante l'alto valore dello *strike price* previsto, (€ 7,718), significativamente più alto dell'attuale quotazione di borsa del titolo, è, tuttavia, del tutto improbabile che tali opzioni vengano esercitate.

²³ Per la prima volta nella seduta del 30 luglio 2009.

²⁴ Cfr. Determinazione n. 24/2012 in data 13 marzo 2012, cit., paragrafo n. 4.2.

complessivo delle azioni, in relazione ad un obiettivo fissato nel Piano industriale del Gruppo su base cumulata triennale (1.1.2012-31.12.2014);

- *Return on Average Capital Employed* (ROACE), per il rimanente 25% del valore base del Piano assegnato, rappresentato dal rapporto tra il Risultato Operativo ed il Capitale investito netto medio, finalizzato a premiare l'efficienza e la redditività della gestione aziendale in termini di capacità della stessa di remunerare il capitale investito, in relazione ad un obiettivo fissato nel Piano Industriale di Gruppo su base cumulata triennale (1.1.2012-31.12.2014); in relazione al posizionamento raggiunto rispetto agli obiettivi di *performance*, verrà determinato il valore effettivo del premio esercitabile;

6) Posizionamento degli obiettivi di *performance* e conseguente determinazione del valore effettivo del Piano divenuto esercitabile: il piano prevede che la determinazione del valore effettivo del premio esercitabile risulti variabile in funzione dell'andamento dell'EPS e del ROACE secondo valori prefissati in appositi schemi;

7) Rivalutazione del valore effettivo in caso di non esercizio del Piano nelle finestre disponibili: al fine della fidelizzazione è prevista la possibilità di esercitare il Piano fino al 31.12.2018; in tal caso, il valore effettivo, maturato secondo quanto descritto nel precedente punto 6), potrà essere rivalutato secondo una regola prestabilita e tale rivalutazione non potrà superare nel periodo complessivo il 50% del valore effettivo maturato al 2015 né, in caso di diminuzione, comportare una riduzione del valore effettivo maturato;

8) *Vesting*, durata e periodi di esercizio: il Piano diverrà esercitabile - subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi "cancello" e di quelli di *performance* - esclusivamente all'interno di due "finestre" annuali coincidenti con un periodo di 10 giorni lavorativi nei mesi di luglio e ottobre, a partire dal 2015 e fino al 2018 con le seguenti modalità:

- 30 % del valore base monetario assegnato esercitabile a partire da luglio 2015;
- 70 % del valore base monetario assegnato esercitabile a partire da luglio 2016.²⁵

Piano cash 2012 per la generalità del management (circa 1360 destinatari):

- 1) Emissione del Piano: identico al Piano *top management*;
- 2) Perimetro dei destinatari: Piano rivolto alla generalità del *Management*, escluse le prime linee dell'Amministratore Delegato/Direttore generale di Enel Spa; per i *manager* delle Divisioni "Infrastrutture e Reti" ed "Energie Rinnovabili" sono stati

²⁵ La scelta di differire parte del premio è stata adottata nella logica di allineare tali Piani ai criteri di allungamento dei termini introdotti dall'art. 7 del Codice di Autodisciplina, applicabile alla Capogruppo Enel S.p.A., in quanto società quotata.

definiti obiettivi *ad hoc* connessi alle specifiche attività svolte dalla Divisione di appartenenza;

- 3) Strumenti utilizzati: identico al Piano *top management*;
- 4) Valore base del Piano da assegnare: multiplo della retribuzione fissa in virtù della fascia di appartenenza;
- 5) Condizioni di esercizio: identico al Piano *top management*, salvo che per l'obiettivo di "performance", che è basato esclusivamente sull' EPS;
- 6) Posizionamento dell'obiettivo di *performance* e conseguente determinazione del valore effettivo del Piano divenuto esercitabile: il Piano prevede che la determinazione del valore effettivo del premio esercitabile risulti variabile (da 0% a 120%) in funzione dell'andamento dell'EPS e secondo valori prefissati in apposito schema;
- 7) Rivalutazione del valore effettivo in caso di non esercizio del Piano nelle finestre disponibili: identico al Piano *top management*;
- 8) *Vesting*, durata e periodi di esercizio: identico al Piano *top management*.

Il costo dei due Piani 2012, in presenza di una *performance* al 120%, è stato stimato in circa 97 milioni di euro.

In caso di esercizio a fine Piano (31 dicembre 2018) il costo complessivo (con la prevista rivalutazione del 50% del premio maturato secondo quanto descritto nei punti 7) sopra riportati) potrebbe raggiungere un valore massimo pari a circa 145 milioni di euro.

La Società, con riferimento alle osservazioni formulate al riguardo da questa Corte con le relazioni relative agli esercizi 2009 e 2010, ha rappresentato le principali ragioni per cui sono stati abbandonati i precedenti sistemi di incentivazione a lungo termine legati all'andamento del titolo, in favore di quelli di tipo *cash* all'esame

Ad avviso della Società, esse, piuttosto che nella contingente situazione relativa all'andamento del titolo, vanno, invece, ricercate nel notorio scarso gradimento dei mercati verso sistemi c.d. *stock based*, stante l'impossibilità di un controllo preventivo sui relativi costi (potendo il relativo controvalore aumentare in misura considerevole in contesti di forte rialzo dei mercati, consentendo, così, guadagni molto elevati), laddove, con i piani LTI di che trattasi, i guadagni massimi realizzabili sono, al contrario, già predefiniti al raggiungimento dei principali obiettivi gestionali di Gruppo, a loro volta indicativi, comunque, della creazione di valore per gli azionisti.

Al riguardo la Corte, nel prendere atto di tali precisazioni deve, nondimeno, raccomandare - in considerazione del perdurare della crisi economico-finanziaria, con i conseguenti riflessi negativi sui risultati operativi - un'attenta verifica sulla