

Direttore generale e dell'esercizio in fatto delle relative funzioni da parte dell'Amministratore delegato, ha deliberato di costituire con quest'ultimo anche un rapporto di lavoro a tempo determinato, con scadenza coincidente con quella del mandato (30 giugno 2002) e clausola di risolubilità anticipata nell'ipotesi di anticipata cessazione del mandato stesso, attribuendo all'interessato la qualifica di dirigente e la carica di Direttore generale. La costituzione di tale rapporto è avvenuta nella sostanziale invarianza del trattamento economico dell'interessato, cui è stata riconosciuta – per il rapporto di lavoro subordinato – una retribuzione annua lorda di 500 milioni con rideterminazione in 800 milioni annui lordi del compenso come Amministratore delegato, ed assicurando inoltre un impatto limitato per la Società dall'applicazione del trattamento di previdenza obbligatoria ed integrativa previsto per i dirigenti.

Alla imponente operazione di riassetto societario ed organizzativo, cui l'ENEL è stata chiamata – nell'arco di pochi mesi - dal doppio processo di liberalizzazione e di privatizzazione (sul punto si veda anche, più ampiamente, il successivo par. 4), si è opportunamente accompagnato un vasto ricambio delle posizioni dirigenziali di vertice: responsabili delle strutture della holding ed amministratori delle società del Gruppo.

A tal fine, per i primi si è proceduto tanto a processi di mobilità interna, quanto (e prevalentemente) ad assunzioni dall'esterno onde far fronte alla richiesta di nuove professionalità non reperibili nell'ambito aziendale. Come fatto presente in Consiglio di amministrazione dall'Amministratore delegato, il modello di riferimento adottato nell'ambito del gruppo per le nomine nei consigli di amministrazione delle società controllate, è quello dell'inserimento di amministratori e dirigenti della holding, al fine di assicurare un efficace coordinamento e controllo delle società medesime, con l'eccezione dei soggetti incaricati delle funzioni di amministratore delegato, di solito provenienti dalle strutture interessate. Solo nel caso di società destinate allo svolgimento di

attività che richiedano specifiche professionalità non presenti nel Gruppo, è prevista la possibilità di nomina di elementi esterni, ove non ritenuto preferibile ricorrere a rapporti di consulenza.

Allo scopo di *"dotare l'ENEL di un valido strumento di incentivazione e di fidelizzazione, in grado di sviluppare ulteriormente il senso di appartenenza e di assicurare nel tempo una costante tensione alla creazione di valore, in linea con i piani di azionariato ampiamente diffusi nell'esperienza internazionale e delle maggiori società italiane quotate in Borsa"*, l'assemblea della Società del 18 dicembre 1999 ha autorizzato il Consiglio di amministrazione, ai sensi dell'art. 2443 cod. civ., ad aumentare – in una o più volte e nel periodo di 5 anni – il capitale sociale per un massimo di 121.261,5 milioni, mediante emissione di azioni ordinarie da offrire in sottoscrizione a pagamento, e con esclusione del diritto di opzione ai sensi del combinato disposto dell'art. 2441, u.c., cod. civ. e dell'art. 134, commi 2 e 3, D. Lvo n. 58/1998, a dirigenti di ENEL S.p.A. e/o delle società da questa controllate.

In attuazione della delibera assembleare il Consiglio di amministrazione della Società, nelle riunioni del 3 e 31 marzo 2000, ha così approvato un piano di *"stock option"* che prevede una prima applicazione circoscritta a circa 140 dirigenti, ripartiti in 4 fasce, a seconda della quantità di opzioni da assegnare a ciascun destinatario, nella prima delle quali è collocato il solo Direttore generale-Amministratore delegato; l'esercizio delle opzioni è condizionato al raggiungimento di determinati parametri: ascesa del valore del titolo fino ad un prefissato prezzo-obiettivo o, in mancanza, crescita del valore aziendale (EVA).

4 - La diversificazione delle attività, la riorganizzazione del Gruppo, il piano 2000-2004

Come posto in evidenza nella precedente relazione, a partire dal 1996/1997 l'ENEL ha avviato una strategia di **diversificazione delle proprie attività**, il cui primo e più importante passo è stato l'ingresso nelle telecomunicazioni con la costituzione di WIND nel novembre 1997.

A fondamento di tale strategia stanno: la considerazione dell'inevitabile, progressivo ridimensionamento del *business* elettrico, determinato sia dal fisiologico rallentamento nella crescita dei consumi elettrici, sia dagli effetti del processo di liberalizzazione del relativo mercato; la necessità, secondo il mandato a suo tempo conferito agli amministratori dall'azionista pubblico e nel rispetto degli interessi dei nuovi azionisti privati, di valorizzazione degli *assets* aziendali, fra i quali è da includere – ed in posizione preminente – la massa degli oltre 29 milioni di utenti del servizio elettrico ENEL, futuri potenziali clienti per pacchetti integrati di servizi in settori con struttura a rete; l'obiettivo di incrementare significativamente i ricavi e la redditività degli investimenti, affiancando alla tradizionale attività in un mercato maturo e regolamentato, come quello elettrico, iniziative in mercati affini o contigui, fortemente concorrenziali e con prospettive di crescita elevate.

Punto di forza di tale diversificazione è la possibilità per il Gruppo ENEL di sfruttare le sinergie ottenibili dalla fornitura di un numero crescente di servizi a rete, sia in termini di condivisione dei costi che di *know-how*, ottenendo in tal modo la massima valorizzazione del proprio portafoglio-clienti.

Questo processo di trasformazione dell'ENEL, da azienda operante nel solo settore elettrico ed in regime di monopolio ad azienda *multi-utility* in grado di offrire ai propri clienti servizi differenziati ed integrati, ha trovato forma

istituzionale nel nuovo testo statutario, che ha ampliato l'oggetto sociale nei termini sopra ricordati (v. par. 3.2).

E lo sviluppo di attività in settori diversi da quello elettrico costituisce uno degli obiettivi primari del "Piano pluriennale 2000/2004", di cui si parlerà tra breve.

Nel periodo in esame, le iniziative già realizzate o concretamente avviate nell'ambito del processo di diversificazione hanno riguardato:

- nel settore delle **telecomunicazioni**, come già ricordato (e v. anche la precedente relazione), la costituzione di **WIND**, divenuta operativa nel corso del 1999 sia per il servizio di telefonia fissa che per quella mobile e che ha raggiunto a fine anno i 2 milioni di clienti; nel settembre '99 WIND ha acquistato la IT-NET S.p.A., uno dei maggiori *provider* italiani di servizi Internet per aziende, ampliando così la propria offerta di servizi per questo tipo di clientela;
- nel settore della distribuzione del **gas**, l'acquisizione (nel marzo 2000 e con un investimento di 104,5 mld.) della "**Colombo Gas S.p.A.**", società operante, in proprio e tramite società controllate, in 61 comuni della Lombardia con circa 76.000 clienti; ulteriori acquisizioni di gruppi operanti nel settore in diverse aree d'Italia sono in via di finalizzazione e dovrebbero consentire all'ENEL (con un investimento aggiuntivo globale di circa 340 mld.) di collocarsi al 2° posto nel mercato per volumi di fornitura ed al 3° per numero di clienti;
- nel settore dell'**acqua**, il progetto di trasferimento al gruppo ENEL, attraverso la controllata ENEL-Hydro, dell'**Acquedotto Pugliese S.p.A. (EAAP)**, il cui capitale è interamente detenuto dal Ministero del Tesoro. Dopo che questi, nel settembre 1999, aveva manifestato l'intenzione di attuare tale cessione, nell'ambito di un processo di razionalizzazione delle partecipazioni statali nel settore idrico volto ad assicurarne una gestione efficiente, il 9 marzo 2000 è stato emanato un Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, che ha

definito sia le modalità dell'alienazione (*"trattativa diretta con l'ENEL, tenendo conto degli accordi di programma intercorsi tra le regioni interessate e lo Stato"*), che la procedura per la determinazione del prezzo di vendita, affidata ad un collegio di tre valutatori indipendenti (la somma minima a suo tempo indicativamente richiesta dal Ministero del Tesoro per la cessione ammontava a 3.100 mld.);

- nel settore dei **lavori all'estero** (progettazione e realizzazione di impianti termoelettrici), le numerose iniziative avviate da **ENELPOWER** soprattutto nelle aree dell'America Latina e del Mediterraneo;
- nel settore dei **servizi ambientali** (termovalorizzazione dei rifiuti solidi urbani, trattamento di rifiuti industriali), l'affidamento alla controllata **"Elettroambiente"** del compito di sviluppare proprie iniziative nel relativo mercato.

Estranea alla strategia di diversificazione sin qui illustrata è l'iniziativa che, nell'ottobre 1999, ha portato alla costituzione di **"Sfera S.c.p.a."**, una *"training company"* partecipata da ENEL S.p.A. (45%) e dalle altre principali società del Gruppo, avente come oggetto la promozione, l'organizzazione e la gestione, nell'interesse dei soci e delle aziende da essi partecipate, di progetti ed interventi di aggiornamento, formazione, sviluppo e riconversione professionale, per favorire, in una logica di formazione continua, la massima impiegabilità del personale all'interno del Gruppo, come pure sul mercato del lavoro.

Con l'attivazione di tale progetto l'ENEL mira a governare *"in positivo"* il processo di adeguamento, quantitativo e professionale, delle risorse umane del Gruppo, reso inevitabile dagli effetti delle dismissioni di talune aree di attività, dalla innovazione tecnologica, dalle scelte di *outsourcing*, dal mutamento di ruolo della holding, dalla richiesta di maggiore competitività derivante dagli sviluppi della liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica.

La nuova configurazione assunta dall'ENEL a seguito dei processi descritti nelle pagine precedenti (trasformazione di ENEL S.p.A. in holding e societizzazione delle sue strutture operative, privatizzazione della stessa holding, diversificazione delle attività) ha dato vita ad un Gruppo costituito da un numero rilevante di società, presumibilmente destinato a crescere in futuro, per lo più dotate di ingenti capitali ed in grado di effettuare operazioni di grande impatto strategico, economico e finanziario. Ciò rende quanto mai urgente e necessario rivedere i criteri di "*corporate governance*", impostati precedentemente con riferimento alla ripartizione di competenze fra Consiglio di amministrazione ed Amministratore delegato nell'ambito di ENEL S.p.A., per stabilire una precisa definizione di ruoli e di rapporti fra la holding e le società controllate, in modo da assicurare il coinvolgimento della prima nelle più rilevanti iniziative delle seconde. Il tema, di cui sono evidenti l'importanza e la delicatezza, è comunque già stato posto all'attenzione del Consiglio di amministrazione della Società.

Per quanto riguarda la **ripartizione di talune funzioni nell'ambito del Gruppo**, essa è al momento così regolata:

- alla Capogruppo sono state delegate, anche in attuazione di quanto previsto dallo Statuto, quelle relative alla materia fiscale (consulenza a tutte le società controllate e gestione della procedura di liquidazione dell'IVA di Gruppo), alla provvista di fondi ed ottimizzazione della gestione finanziaria (comprese le funzioni di tesoreria centrale e di copertura dei rischi assicurativi), alla gestione del personale ed all'assistenza per l'organizzazione e le relazioni industriali, all'acquisto di energia elettrica dall'estero e da terzi produttori nazionali (poi rifatturata alla società di distribuzione e vendita);
- le funzioni relative ai servizi informatici (noleggio delle apparecchiature, assistenza e manutenzione), alla progettazione e costruzione di impianti, alla ricerca ed all'acquisto di combustibili per conto delle società di produzione sono state gestite transitoriamente dalla Capogruppo fino al momento del

trasferimento alle diverse società operative (rispettivamente: ENEL IT, ENEL Power, CESI, ENEL F.T.L.);

- la funzione di gestione del patrimonio immobiliare è svolta da SEI e "Dalmazia Trieste"; alla prima è anche delegata la funzione di gestione dell'autoparco e dei servizi generali;
- le società di produzione di energia elettrica (ENEL Produzione, Elettrogen, Eurogen, Interpower, ERGA) cedono l'energia prodotta, tramite la rete di trasmissione di proprietà di TERNA, ad ENEL Distribuzione ed ENEL Trade.

Tutti i rapporti fra le varie società sono contrattualizzati a condizioni di mercato, secondo la vigente normativa.

Nel quadro di tale complessiva ristrutturazione societaria, un rilievo particolare ha assunto il nuovo assetto del **sistema di controllo interno** nell'ambito del Gruppo.

Al riguardo il Consiglio di amministrazione della holding ha previsto che il sistema si articoli in due distinte tipologie di attività:

- il "**controllo di linea**", svolto dalle linee operative di ciascuna società con l'eventuale supporto di una struttura specializzata interna alla società interessata;
- l'"**internal auditing**", demandato alla "Funzione Auditing" della holding con l'incarico di esplicitare, per tutte le società del Gruppo, compiti di: monitoraggio dell'efficacia ed efficienza dei sistemi di controllo di linea; identificazione e contenimento dei rischi aziendali, in specie di quelli aventi maggiore incidenza sull'interesse globale del Gruppo; collegamento e supporto nei riguardi degli organi sociali delle diverse società del Gruppo.

Per realizzare tale obiettivo (accentrare nella "Funzione Auditing" della holding l'attività di "Internal Auditing" di tutte le società del Gruppo), nel rispetto dell'autonomia delle singole società, la soluzione è stata individuata nel

conferimento di apposito incarico da parte di ciascuna società, mediante deliberazione della rispettiva assemblea ordinaria.

L'evoluzione dei processi che hanno trasformato profondamente natura, ruolo e missione dell'ENEL costituiscono lo scenario entro cui è stato elaborato il **Piano pluriennale 2000/2004**, approvato dal Consiglio di amministrazione della Società il 18 agosto 1999.

Obiettivo strategico del Piano è quello della creazione di valore per gli azionisti, da perseguire attraverso il rafforzamento della posizione competitiva nel *business* elettrico e lo sviluppo delle attività di diversificazione in altri servizi contigui, al fine di valorizzare pienamente la base di clienti disponibile.

A tal fine sono previste azioni sia sul fronte dei ricavi (riposizionamento del parco di generazione, rafforzamento delle fonti rinnovabili, miglioramento della "qualità" del servizio, sviluppo di nuove attività all'estero ed in Italia e crescita del fatturato "non elettrico") che sul fronte dei costi (investimenti in innovazione tecnologica, ridefinizione dell'organizzazione e dei processi, razionalizzazione dei costi esterni).

Tali iniziative dovrebbero anche contribuire a contrastare le conseguenze derivanti dalla revisione tariffaria decisa dall'Autorità, la quale comporta – a parità di perimetro e volumi – una sensibile riduzione dei ricavi tariffari e, prevedibilmente, almeno per l'anno 2000, un risultato operativo inferiore a quello dell'esercizio 1999.

5 - I risultati della gestione

5.1 - Elementi di contesto e dati di sintesi sul mercato dell'energia elettrica

Nel 1998 l'attività dell'ENEL si è sviluppata in un contesto congiunturale caratterizzato: dal protrarsi della crescita lenta dell'economia italiana in termini di PIL (+1,4% rispetto al 1997), produzione industriale (+1,7%), investimenti (+3,5%), consumi finali (+1,8%); dalla moderata dinamica dei prezzi al consumo (+1,7%), in linea con l'obiettivo fissato nel DPEF; dalla continua discesa del tasso ufficiale di sconto, che, grazie soprattutto al processo di convergenza connesso all'avvio dell'Unione Monetaria Europea, è passato dal 5,5% di inizio anno al 3% di fine dicembre, con conseguente riduzione del costo del denaro per tutto il sistema produttivo.

In calo anche i prezzi delle principali materie prime di interesse per l'ENEL: dai combustibili (con una diminuzione di circa il 33%, rispetto al 1997, del prezzo in dollari del barile di greggio – Brent) al rame (con il prezzo medio più basso degli ultimi dieci anni).

In tale scenario, mentre i consumi di energia elettrica sulla rete nazionale sono aumentati del 2,8% rispetto all'anno precedente (+3,1% nel 1997 sul 1996), le vendite ENEL a clienti nazionali sono cresciute in misura leggermente superiore (+3,1% a fronte del 2,6% del 1997), malgrado un incremento della produzione propria inferiore di circa il 60% a quello totale (ma nel 1997 si era verificata addirittura una lieve flessione rispetto al '96).

A determinare l'effetto hanno contribuito l'aumento delle importazioni, in misura pari a quello dell'anno precedente (+4,5%), e – in special modo – l'ulteriore incremento dell'energia acquistata obbligatoriamente da terzi

nazionali ai sensi della legge n. 9/91, in quanto prodotta da fonti rinnovabili o assimilate ed incentivata nei termini stabiliti dal provvedimento CIP n. 6/92 e successivi aggiornamenti.

Come rilevato nella precedente relazione, da tale vincolo normativo consegue un sempre minore grado di utilizzazione degli impianti termoelettrici dell'ENEL (che nel 1998 è stato pari al 45%, mentre nel 1990 era del 57%), con evidenti riflessi negativi in termini di efficienza ed economicità.

Le descritte variazioni non hanno comunque comportato significativi mutamenti nella posizione dominante che è stata sinora propria dell'ENEL nel mercato elettrico interno: le sue quote sul totale dell'energia prodotta e consumata in Italia si sono infatti confermate nel 1998 sugli elevatissimi livelli degli anni precedenti (**Tabella 1**). In particolare, la quota ENEL sul totale dell'energia elettrica prodotta ed importata in Italia nel 1998 è stata pari a circa il 77%.

Dall'analisi dei dati dell'energia fatturata da ENEL nel 1998 emergono, innanzitutto, conferme di quanto rilevato nella passata relazione: il contenuto ritmo di crescita delle vendite per usi domestici, a fronte del più sostenuto incremento di quelle relative ad altri usi; e ciò, secondo l'avviso della Società, quale effetto di una struttura tariffaria fortemente progressiva, che penalizza i consumi più elevati e quindi la diffusione delle applicazioni elettrodomestiche ed un loro più intenso utilizzo (**Tabella 2**).

I confronti in ambito UE sembrano confortare tale assunto: mentre il consumo pro-capite di energia elettrica in Italia nel 1998 è stato inferiore del 20,5% rispetto alla media dei Paesi UE, il consumo pro-capite di energia elettrica per usi domestici lo è stato, infatti, di quasi il 39%.

In secondo luogo, il crescente divario fra regioni del centro-nord e quelle del sud e delle isole, in termini di energia fatturata, di numero di clienti, di consumi unitari medi (**Tabella 3**); particolarmente sensibile l'incremento

registrato nelle otto regioni dell'Italia settentrionale, che hanno assorbito nel '98 oltre il 55% dell'energia fatturata dall'ENEL nel territorio nazionale, con consumi unitari superiori del 24% a quelli medi generali e quasi doppi rispetto a quelli delle regioni meridionali.

(miliardi di KWh)

	TOTALE ITALIA			ENEL			QUOTA ENEL SU TOT. ITALIA		
	1998	1997	Variazione %	1998	1997	Variazione %	1998	1997	Variazione %
PRODUZIONE LORDA	259,8	251,5	+ 3,3	189,7	187,0	+ 1,4	73,1	74,4	-1,3
PRODUZIONE NETTA (1)	247,0	239,3	+ 3,2	179,5	177,2	+ 1,3	72,7	74,0	-1,3
IMPORT	41,6	39,8	+ 4,5	41,6	39,8	+ 4,5	100,0	100,0	-
ACQUISTI DA INTERNO	-	-	-	41,5	36,6	+ 13,3	-	-	-
IMMESSO IN RETE (2)	288,6	279,1	+ 3,4	262,6	253,7	+ 3,5	91,0	90,9	+ 0,1
CONSUMI INTERNI (3)	260,9	253,7	+ 2,8	226,2	219,3	+ 3,1	86,7	86,4	+ 0,3

(1) Produzione netta = Produzione lorda - Consumi dei servizi ausiliari.

(2) Imnesso in rete = Produzione netta + Acquisti estero e (per ENEL) interno.

(3) Consumi interni (per ENEL: Vendita a clienti nazionali) = Imnesso in rete - Pompaggi, cessioni, perdite di rete e (per ENEL) consumi propri.

CONSISTENZA FORNITURE ENEL

Tabella 2

CATEGORIE DI CLIENTI	1997		1998			
	Energia venduta (milioni di KW)	Numero clienti medi dell'anno	Energia venduta (milioni di KW)	Variazioni %	Numero clienti medi dell'anno	Variazioni %
- Illuminazione pubblica	4.524,2	121.589	4.656,2	2,92	124.334	2,29
- Usi domestici	49.521,0	22.567.644	50.085,2	1,14	22.760.425	0,85
- fino a 3 KW	46.511,5	21.881.411	46.981,8	1,01	22.060.819	0,82
- oltre 3 KW	3.009,5	686.233	3.103,4	3,12	699.606	1,95
- Usi in locali e luoghi diversi dalle abitazioni	152.097,9	6.233.830	157.291,1	3,41	6.280.554	0,91
- Rivenditori nazionali	8.157,9	142	9.160,6	12,29	143	0,70
- Forniture all'estero	171,5	2	183,7	7,13	2	=
(S. Marino e S.C.V.)	4.790,3		4.703,5	-1,81	=	=
TOTALI	219.262,8	28.913.207	226.080,3	3,11	29.165.498	0,87

RIPARTIZIONE FORNITURE ENEL PER AREE GEOGRAFICHE

Tabella 3

	Energia venduta *		Clienti		Consumo medio annuo per cliente	
	(Milioni di KWh) ~	Variazione % su '97	N/000	Variazione % su '97	KWh	Variazione % su '97
- Italia settentrionale	122.857	+ 4,4	13.118	+ 1,1	9.365	+ 3,3
- Italia centrale	41.779	+ 2,4	5.519	+ 1,2	7.570	+ 1,2
- Italia meridionale	35.341	+ 1,3	7.069	+ 0,9	4.999	+ 0,4
- Italia insulare	21.217	+ 1,4	3.637	+ 0,9	5.833	+ 0,3
TOTALI	221.194	+ 3,2	29.343	+ 1,1	7.538	+ 2,1

* Escluse forniture alle F.S. ed incluse quelle a rivenditori nazionali.

5.2 - La qualità del servizio. Gli interventi di carattere ambientale

Secondo dati forniti dalla Società, nel 1998 il rispetto generale degli indicatori della Carta del Servizio Elettrico (C.S.E.) è stato del 99,5%, lo stesso livello del 1997; le indagini effettuate avrebbero anche evidenziato un miglioramento di oltre il 5% dell'indice di soddisfazione globale della clientela.

Per quanto riguarda in particolare gli indicatori di continuità del servizio, viene dichiarata una diminuzione del 10% del numero medio di interruzioni accidentali lunghe (superiori ai 3 minuti) e, per converso, un aumento del 4% della durata media della singola interruzione per utente, con il risultato di una riduzione di circa il 6% della durata complessiva delle interruzioni; viene registrato, inoltre, un lieve miglioramento per quanto riguarda la situazione nelle regioni meridionali rispetto a quella media nazionale (v. **Tabella 4**).

INTERRUZIONI LUNGHE ACCIDENTALI
(Escluse cause Terzi e Forza Maggiore)

Tabella 4

	Numero Interruzioni per Utente				Durata media Cumulata delle Interruzioni per Utente				Durata media della Singola Interruzione per Utente			
	1997		1998		1997		1998		1997		1998	
	Standard Medio Carta del Servizio	Risultato Medio	Standard Medio Carta del Servizio	Risultato Medio	Standard Medio Carta del Servizio (*)	Risultato Medio	Standard Medio Carta del Servizio (*)	Risultato Medio	Standard Medio Carta del Servizio	Risultato Medio	Standard Medio Carta del Servizio	Risultato Medio
Nord	6,90	2,48	6,91	2,33	698	104	700	103	101,1	41,9	101,3	44,4
Centro	6,80	5,16	6,80	4,46	660	208	660	200	97,0	40,3	97,0	44,8
Sud	8,74	5,50	8,90	4,94	1.024	261	1.062	236	117,2	47,4	119,2	47,7
Enel	7,55	4,09	7,62	3,68	801	181	815	170	106,2	44,2	107,0	46,1

(*): Standard non reale ma calcolato come prodotto di: Standard_Medio_Numero_Interruzioni * Standard_Medio_Singola_Interruzione