

IL GRUPPO ENEL**ENEL - S.P.A.**

Generazione ed Energy Management		Infrastrutture Reti e Mercato	
Italia	Attività internazionali	Energia elettrica	Gas
Enel Produzione	Electra de Viesgo	Enel Distribuzione	Camuzzi
Enel Green Power	CHI Energy	Enel Trade	Enel Distribuzione Gas
Interpower	EGI	Deval	Enel Vendita Gas
Elettroambiente		So.I.e.	Enel Trade
Enel.F.T.L.		Enel.si	
Enel Logistica Combustibili			
Conphoebus			
Proprietà Rete di Trasmissione Nazionale	Telecomunicazioni	Servizi alle Aziende e Attività diversificate	
Terna	WIND	Enel.It	CESI
		Ape Gruppo Enel	Enelpower
		Sfera	Enel.Hydro
		Enel Real Estate	Enel.Factor
		Enel Capital	Enel.re

4) IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE

Come già riferito nella precedente relazione, il sistema di *corporate governance* in atto nella Società e nel Gruppo risulta in linea con le disposizioni del decreto legislativo n. 58/1998 (c.d."decreto Draghi"), con i principi contenuti nel "Codice di autodisciplina" delle società quotate, con le raccomandazioni formulate dalla CONSOB in materia e, più in generale, con la *best practice* internazionale.

Le caratteristiche e l'articolazione di tale sistema sono estesamente illustrate nelle relazioni degli amministratori sulla gestione; in questa sede ne vengono brevemente riferiti alcuni dei tratti essenziali.

Nell'organizzazione della Società spetta al Consiglio di Amministrazione, fra l'altro:

- attribuire e revocare le deleghe all'Amministratore delegato, definendo limiti e modalità di esercizio;
- determinare la remunerazione dell'Amministratore delegato e degli altri amministratori che ricoprono particolari incarichi;
- definire l'assetto organizzativo generale della Società e la struttura del Gruppo;

- esaminare ed approvare i piani strategici, industriali e finanziari, e quindi il *budget* annuale ed il piano pluriennale della Società (che riportano in forma aggregata anche quelli delle società del Gruppo);
- esaminare ed approvare le operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, ivi comprese le acquisizioni e le alienazioni di partecipazioni azionarie; se relative a società del Gruppo, dette operazioni sono soltanto soggette a preventivo esame e valutazione;
- disporre circa l'esercizio del diritto di voto da esprimere nelle assemblee delle società del Gruppo, specie in ordine all'approvazione del bilancio, alla nomina degli amministratori, alle operazioni societarie straordinarie.

Nell'attuale assetto, sono affidati all'Amministratore delegato tutti i poteri per la gestione della Società, ad eccezione di quelli espressamente riservati ad altri organi dalla legge, dallo statuto e dalle deliberazioni del Consiglio di amministrazione. Sull'attività svolta nell'esercizio delle deleghe, l'Amministratore delegato riferisce con cadenza trimestrale al Consiglio di amministrazione ed al Collegio sindacale.

Nell'ambito del Consiglio di amministrazione sono stati costituiti, dal gennaio 2000, il Comitato per le remunerazioni, avente il compito di formulare proposte sui compensi agli amministratori con incarichi e sulla determinazione di criteri per le remunerazioni dell'alta dirigenza della Società e delle controllate, ed il Comitato per il controllo interno, avente funzioni consultive e

propositive su tutti i temi relativi al sistema di controllo interno ed all'attività di revisione contabile.

Il Collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali; controlla l'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile della Società.

L'attività di revisione contabile e di certificazione del bilancio è invece affidata ad una società specializzata, appositamente incaricata dall'assemblea dei soci. Nel biennio in esame tale attività è stata svolta dalla società "Arthur Andersen"; analogo incarico è stato svolto dalla stessa società presso tutte le principali società del Gruppo (ad eccezione di WIND).

L'assemblea del 24 maggio 2002, accogliendo la proposta del Consiglio di amministrazione, ha deciso - pur in assenza di uno specifico obbligo di legge - di procedere ad un opportuno avvicendamento nell'incarico, in essere da nove anni e giunto al termine della scadenza triennale; il nuovo incarico è stato affidato, a seguito di una procedura di gara semplificata tra le più qualificate società di revisione, alla società KPMG.

Negli anni oggetto della presente relazione, e fino all'assemblea del 24 maggio 2002, è rimasto in carica il **Consiglio di amministrazione** nominato

dall'assemblea dei soci del 15 maggio 1999, con le integrazioni e sostituzioni deliberate dalle assemblee del 18 dicembre 1999 e del 25 maggio 2001.

Esso era composto da sette membri. Per la maggior parte (5 membri, esclusi soltanto il Presidente e l'Amministratore delegato) si trattava di "amministratori non esecutivi", cioè sprovvisti di deleghe operative e/o di funzioni direttive in ambito aziendale; fra questi, erano in larga prevalenza (4 membri, con esclusione del componente nominato in rappresentanza dell'azionista di maggioranza) gli "amministratori indipendenti", che non intrattengono relazioni economiche con la Società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi e con l'azionista di controllo, tali da condizionarne l'autonomia di giudizio, e che non sono titolari - direttamente o indirettamente - di partecipazioni azionarie di entità tale da consentire loro il controllo sulla Società.

L'assemblea del 24 maggio 2002 ha proceduto al rinnovo del Consiglio di amministrazione secondo il meccanismo del "voto di lista"; mentre sono risultati totalmente sostituiti i cinque componenti, fra i quali il Presidente e l'Amministratore delegato, designati dall'azionista di maggioranza (Ministero dell'economia), sono stati confermati i due consiglieri designati dalla lista di minoranza. Nella prima riunione del nuovo Consiglio, tenutasi nella stessa giornata del 24 maggio, è stato nominato l'Amministratore delegato, con il quale è stato anche instaurato - così come era avvenuto con il precedente - un rapporto di lavoro subordinato con la qualifica di dirigente e l'incarico di

Direttore generale; allo stesso sono stati altresì conferiti i poteri di gestione in ambito aziendale negli ampi limiti già definiti per il suo predecessore.

Il **Collegio sindacale**, composto di tre membri effettivi con due supplenti, è stato rinnovato dall'assemblea del 25 maggio 2001; la nomina è avvenuta sulla base di liste presentate dagli azionisti, ad eccezione del sindaco nominato dal Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica (ora: Ministro dell'economia e delle finanze), in virtù dei poteri speciali conferiti allo stesso dalla legge e dallo statuto (c.d. "*golden share*"). A tale sindaco spetta la presidenza del Collegio.

L'ammontare dei compensi riconosciuti agli amministratori di ENEL per gli incarichi dai medesimi ricoperti nella Capogruppo e nelle società controllate è stato, complessivamente, di 3.170 milioni di lire nell'esercizio 2000 e di 2.546 migliaia di euro nell'esercizio 2001.

In particolare sono stati corrisposti:

- al Presidente: nel 2000, 435 milioni di lire per l'incarico in ENEL e 369 milioni di lire per incarichi presso società del Gruppo; nel 2001, rispettivamente, 226 mila e 347 mila euro;
- all'Amministratore delegato (che svolge anche le funzioni di direttore generale): nel 2000, 1.427 milioni di lire per i due incarichi in ENEL e 459 milioni di lire per incarichi in società del Gruppo; nel 2001,

rispettivamente, 1.274 migliaia di euro e 86.500 euro; per tutti gli incarichi ricoperti presso società controllate, i relativi emolumenti sono stati, dal maggio 2001, riversati alla Capogruppo;

- ai consiglieri di amministrazione, in entrambi gli esercizi: un emolumento ordinario, per l'incarico in ENEL, di 120 milioni di lire (61.975 euro nel 2001), oltre ai gettoni di presenza (300.000 lire/155 euro per ogni riunione) ed a compensi variabili, in relazione al numero ed al rilievo degli incarichi ricoperti in società del Gruppo.

Per i sindaci, il compenso è stato: per il Presidente, di 70 milioni nel 2000 e di 51.646 euro nel 2001; per gli altri membri effettivi, di 50 milioni nel 2000 e di 41.245 euro nel 2001. Hanno inoltre percepito i gettoni di presenza, così come il magistrato della Corte dei conti delegato al controllo.

Gli emolumenti corrisposti al consigliere d'amministrazione nominato dal Ministro del tesoro ed al Presidente del Collegio sindacale sono stati interamente versati all'Amministrazione di appartenenza, ai sensi della direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica del 1° marzo 2000.

L'assemblea del 24 maggio 2002 ha deliberato la nuova misura del compenso per i consiglieri di amministrazione, determinandola in euro 77.000 annui lordi (+ 24% rispetto alla precedente), oltre ad un gettone di presenza di euro 258,23 lordi per la presenza alle riunioni, ed ha demandato al Consiglio di amministrazione di fissare gli ulteriori compensi per il Presidente e

per l'Amministratore delegato, in relazione agli incarichi e/o alle deleghe loro attribuite; il relativo procedimento, che prevede la proposta del Comitato per le remunerazioni ed il parere del Collegio sindacale, è in procinto di essere completato.

Nella precedente relazione della Corte (cui si fa rinvio) è stata partitamente esaminata l'ampia gamma di strumenti di coordinamento e controllo di cui la Holding si avvale per assicurarsi il reale governo di un gruppo societario divenuto in pochi anni assai complesso ed esteso; il disegno organizzativo così formatosi è stato valutato positivamente dal Collegio sindacale.

Uno degli strumenti è stato individuato nella prassi di nominare per lo più, quali amministratori delle società controllate, amministratori e dirigenti della stessa Capogruppo. Osservava al riguardo la Corte che *"ciò tuttavia comporta che alcuni di costoro, a causa della moltiplicazione delle nuove strutture societarie, siano presenti in un grande numero di consigli di amministrazione, ponendo così a rischio proprio la concreta possibilità di quell'efficace ed assidua azione di coordinamento e controllo della gestione che ne giustifica la nomina"*. Si affermava pertanto la necessità che *"tale impostazione venga riconsiderata via via che il nuovo assetto societario verrà consolidandosi e che molte delle nuove strutture, attualmente ancora in fase di avvio, diventino realmente operative ed aumentino il volume delle proprie attività"*.

Al momento non risultano sostanziali variazioni, essendo ancora frequenti casi di amministratori o dirigenti di ENEL con otto o più (fino a diciotto) incarichi in società del Gruppo. Si rinnova, pertanto, l'invito a riconsiderare la situazione per arrivare gradualmente ad assetti più congrui.

Vale ancora far cenno di un'apprezzabile iniziativa, che si inserisce nel panorama delle azioni condotte da ENEL per valorizzare la propria immagine e per rendere più agevoli e trasparenti rapporti negoziali e comunicazione con i terzi (azionisti, mercati finanziari, clienti e fornitori, opinione pubblica): nei primi mesi del 2002 è stato completato il progetto per la stesura di un **"Codice etico"** d'impresa dell'intero Gruppo, che è stato poi approvato dal Consiglio di amministrazione nella riunione del 28 marzo 2002.

Tale codice esprime gli impegni e le responsabilità nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti da ENEL, e quindi: definisce i principi generali ed i valori di riferimento nelle attività di relazione con i suoi *stakeholder* (cioè, con quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare la missione di ENEL o che hanno comunque interessi al suo perseguimento), fornisce nello specifico le linee guida e le norme alle quali i collaboratori di ENEL sono vincolati ad attenersi, predispone

meccanismi di attuazione ed un sistema di controllo per l'osservanza del codice e per il suo miglioramento.

Infine, è anche da segnalare che, nel maggio 2002, il Consiglio di Amministrazione di ENEL S.p.A. ha approvato il "**Modello di organizzazione e di gestione**" da adottare nell'ambito del Gruppo in attuazione di quanto previsto dall'art. 6 del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231, al fine di prevenire le ipotesi di commissione di reati che possano comportare, a carico delle società facenti parte del Gruppo stesso, una "responsabilità amministrativa", così come configurata dal citato decreto.

Il quadro dei controlli interni

Nel sistema di *corporate governance* di un gruppo societario delle dimensioni e della rilevanza del Gruppo ENEL, un ruolo essenziale è svolto dal complesso di organi e strutture cui sono affidati i controlli interni.

Ritiene la Corte che l'attuale organizzazione di tale sistema di controlli dia sufficienti garanzie di assolvere efficacemente ai compiti assegnatigli, con le precisazioni di seguito evidenziate.

Nell'ambito del Gruppo, il **controllo di gestione** è svolto da un'area dedicata della funzione "Amministrazione, Finanza e Controllo" della holding cui riportano funzionalmente le corrispondenti unità delle società del Gruppo. 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.

Sulla base di quanto emerso dall'audizione del responsabile della funzione in una riunione di Collegio sindacale del 20 luglio 2000, le risorse e l'organizzazione dell'area sembrano sufficientemente adeguate allo scopo (è comunque previsto un potenziamento, anche qualitativo, della struttura) e non è stata rilevata la presenza di criticità. Valutazioni e prospettive analoghe sono riferibili alle unità di controllo di gestione delle società del Gruppo.

Il sistema di **controllo interno** del Gruppo, come regolato da una nota organizzativa dell'Amministratore delegato dell'ottobre 1999, ha la missione: di accertare l'adeguatezza dei diversi processi aziendali in termini di efficacia, efficienza, economicità; di garantire l'affidabilità e la correttezza delle scritture contabili e la salvaguardia del patrimonio aziendale; di assicurare la conformità degli adempimenti operativi alle normative interne ed esterne ed alle direttive ed indirizzi aziendali.

Il sistema si articola in due distinte tipologie di attività:

- il controllo di linea, responsabilità diretta del *management* operativo e parte integrante di ogni processo aziendale; esso è costituito dall'insieme

delle attività di controllo che le singole unità operative o società del Gruppo svolgono sui propri processi ed è basato essenzialmente su una preventiva identificazione dei rischi e sulle azioni opportune per il loro contenimento;

- l'internal auditing, demandato ad apposita funzione della holding, che lo svolge in modo centralizzato per tutte le società del Gruppo, e che si esplica mediante: 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; indicazione delle azioni correttive ritenute necessarie ed esecuzione di attività di *follow-up* intese a verificare i risultati delle azioni suggerite. All'*internal auditing* sono anche affidati compiti di collegamento e di supporto nei riguardi degli organi di controllo esterno (collegi sindacali, società di certificazione del bilancio, magistrato della Corte dei conti presso la holding) di tutte le società del Gruppo.

Il responsabile del controllo interno non dipende gerarchicamente da alcun preposto ad aree operative e riferisce della propria attività all'Amministratore delegato (cui invia anche un documento di sintesi a cadenza semestrale per la presentazione al Consiglio di amministrazione della prescritta informativa periodica), al Comitato per il controllo interno ed al Collegio sindacale.

L'adeguamento organizzativo del sistema di controllo interno al nuovo assetto societario del Gruppo - secondo il modello ora descritto - ha avuto

un approccio graduale per assicurare, anche nella fase critica della transizione con la particolare accentuazione delle responsabilità dei "controlli di linea", il mantenimento del livello di efficacia in precedenza raggiunto.

Lo svolgimento di tale processo è stato attentamente seguito dal Collegio sindacale, che ha più volte incontrato il responsabile della funzione ed i rappresentanti della Società di revisione ed ha esaminato le relazioni semestrali e gli altri rapporti elaborati dall'unità di Audit. Al riguardo, in verbale del 3 novembre 2000, il Collegio, tenuto anche conto di quanto affermato dalla società di revisione (*"il sistema di controllo interno ed in particolare gli aspetti connessi al controllo della gestione, al flusso ed elaborazione dei dati ed alle norme per la redazione del bilancio...presentano caratteristiche di affidabilità ai fini della revisione contabile"*, sulla quale non influiscono in modo significativo aspetti suscettibili di modifiche in un'ottica di miglioramento continuo dell'efficienza ed efficacia del sistema), ha considerato che *"il controllo interno del Gruppo ENEL è da ritenersi sufficientemente efficiente ed efficace anche se necessita di essere presidiato presso le società che ancora non dispongono dell'unità di controllo interno e per le quali attualmente le funzioni di controllo vengono assicurate esclusivamente dall'Audit della holding"*.

Tale valutazione, che il Collegio ha successivamente confermato (verbale n. 110 del 13 settembre 2001), appare condivisibile, anche tenuto conto della fase di rapida e radicale trasformazione vissuta dal Gruppo ENEL nel periodo in esame.

Come già accennato, dal mese di gennaio 2000, nell'ambito del Consiglio di amministrazione di ENEL-S.p.A., è stato anche istituito il **"Comitato per il controllo interno"**, che nel corso del biennio ha tenuto undici riunioni, riferendo poi periodicamente al Consiglio di amministrazione sull'attività svolta.

Tra le problematiche affrontate: l'organizzazione e le modalità di funzionamento dell'*internal audit*; il collegamento fra i collegi sindacali delle società controllate e lo stesso *internal auditing*; la elaborazione del progetto "Codice etico" e del "Modello di organizzazione e di gestione" aziendale; lo stato della sicurezza nel Gruppo ENEL; i piani di lavoro della società Arthur Andersen per la revisione dei bilanci e la "lettera di suggerimenti" predisposta dalla stessa (gennaio 2002) in relazione all'attività di revisione svolta nel corso del 2001; le criticità emerse nella gestione dei sistemi informativi, in particolare del nuovo sistema SAP; le anomalie evidenziate nei processi di comunicazione fra società del Gruppo e che potrebbero compromettere l'ottimale realizzazione delle sinergie infragruppo, così come talune anomalie riscontrate nelle attività di approvvigionamento.

Come già ricordato nella precedente relazione, il decreto legislativo n. 58/98 ha ridefinito l'intera disciplina del sistema di sorveglianza e controllo delle società di capitale con azioni quotate nei mercati regolamentati, operando una netta separazione fra l'attività di vigilanza, affidata al Collegio sindacale con poteri di ispezione e controllo sull'andamento degli affari sociali, ed il controllo sulla contabilità ed i bilanci, affidato alla società di revisione.

Nell'esercizio dei nuovi compiti, il **Collegio sindacale** di ENEL S.p.A., che ha tenuto 14 riunioni nel 2000 e 13 nel 2001 ed ha sempre partecipato alle riunioni del Consiglio di amministrazione, ha seguito con grande attenzione l'andamento della gestione della Società, vigilando sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa con particolare riguardo al sistema di controllo interno ed al sistema amministrativo-contabile nonché alle funzioni di indirizzo strategico e di coordinamento dell'assetto industriale, sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle controllate ai sensi dell'art. 114, 2° comma, del citato decreto n. 58. A tali fini, periodici incontri sono stati tenuti con i rappresentanti della società di revisione e con i dirigenti responsabili delle varie aree funzionali di ENEL, nel corso dei quali sono stati esaminati ed

approfonditi i principali temi della gestione societaria, nei profili di competenza del Collegio sindacale.

Oltre a ciò, altre questioni di rilievo sono state affrontate dal Collegio nel periodo in esame; possono ricordarsi:

- l'erogazione di compensi aggiuntivi a Presidente ed Amministratore delegato (verbali n. 89 del marzo 2000, n. 93 del maggio 2000, n. 106 del maggio 2001);
- la riferibilità all'oggetto sociale di ENEL-S.p.A. delle attività di società di nuova acquisizione o costituzione (nei settori del *factoring*, della riassicurazione, del *trading* di combustibili, della formazione e riconversione del personale; (verbali n. 91 del maggio 2000, n. 102 del febbraio 2001 e n. 108 del luglio 2001);
- l'affidamento di consulenze per prestazioni professionali (verbali n. 99 e 100 del novembre 2000);
- le modalità applicative del piano di *stock-option* 2000 (verbale n. 102 del febbraio 2001);
- le problematiche relative alle operazioni infragruppo e con parti correlate o suscettibili di comportare potenziali conflitti di interessi (verbali n. 113 del novembre 2001, 114, 115 e 116 del gennaio 2002 e 119 dell'aprile 2002);
- con riferimento a indicazioni della CONSOB, l'esame delle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate da