

Il *marginale operativo lordo* passa da un valore negativo di 127 milioni di euro del 2002 a uno positivo di 191 milioni di euro (+318 milioni di euro). Il risultato del 2002 era stato negativamente influenzato dalle difficoltà emerse su alcune importanti commesse dell'area Nord Africa-Medio Oriente. Il 2003 ha visto il ritorno a normali condizioni operative con il conseguente recupero della redditività, anche grazie agli interventi di ristrutturazione e rifocalizzazione delle attività operati dal nuovo management. Il *marginale operativo lordo* ha inoltre beneficiato della sopravvenienza netta di 25 milioni di euro conseguita a seguito di un accordo transattivo per la risoluzione di un contratto relativo alla costruzione di una centrale termoelettrica in Libia e del già indicato avvio operativo delle linee di trasmissione in Brasile che hanno generato un beneficio pari a 33 milioni di euro.

Il *risultato operativo* migliora di 389 milioni di euro, attestandosi a 174 milioni di euro. Nel 2002 esso era negativo per 215 milioni di euro. L'ulteriore miglioramento di 71 milioni di euro rispetto al *marginale operativo lordo* consegue in prevalenza ai minori accantonamenti ai fondi rischi per il venir meno delle situazioni critiche sopra menzionate.

Servizi informatici Nel 2003 Enel.it ha svolto un'intensa attività di gestione e sviluppo dei sistemi informatici nell'ambito del Gruppo Enel, proseguendo nel contempo le proprie attività sul mercato esterno limitatamente al settore delle *utilities*.

I principali progetti gestiti nell'esercizio sono i seguenti:

- > completamento e conseguente entrata in esercizio del sistema SAP di Enel Distribuzione e Ape;
- > adeguamento del SAP di Enel Produzione ai fini dell'applicazione presso Enel Trade;
- > avvio delle attività connesse al nuovo sistema di fatturazione energia e gas "Giove";
- > realizzazione dell'insieme di prodotti e applicazioni costituenti il "Sistema Energia" per la divisione Generazione ed Energy Management a supporto delle diverse fasi operative del *trading* di potenza ed energia;
- > realizzazione di nuovi portali e ampliamento delle funzionalità di quelli preesistenti a supporto delle società del Gruppo.

In un'ottica di riorganizzazione all'interno del Gruppo Enel, è stata perfezionata la scissione parziale di Enel.it, comportante il passaggio alla neocostituita Enel.Net, con decorrenza dal 1° luglio 2003, del ramo d'azienda denominato "Backbone", relativo alla rete in fibra ottica utilizzata da Wind. Enel.Net è stata poi conferita dalla Capogruppo a Wind con efficacia dal 1° marzo 2004, riunendo in tal modo proprietà e utilizzo di tale rete.

I ricavi del 2003 sono pari a 462 milioni di euro, di cui 424 milioni di euro da società del Gruppo Enel e 38 milioni di euro da clienti terzi. Essi presentano una contrazione di 61 milioni di euro (-11,7%) rispetto al 2002, riconducibile prevalentemente ai mancati ricavi per canoni conseguenti alla cessione

del ramo d'azienda Backbone (-27 milioni di euro) per effetto della scissione e alla riduzione del fatturato sia verso terzi (-16 milioni di euro), sia infragruppo (-18 milioni di euro). Quest'ultimo ha risentito della riduzione dei prezzi dei servizi, solo in parte compensata dall'incremento di volume su alcune attività (postalizzazione e vendita prodotti hardware e software).

Il *marginale operativo lordo* è in calo di 69 milioni di euro (-35,9%) pervenendo a 123 milioni di euro, a fronte di 192 milioni di euro nel 2002. La contrazione è principalmente riconducibile alla già citata riduzione dei prezzi dei servizi informatici praticati alle società del Gruppo e alla cessione del ramo d'azienda Backbone.

Il *risultato operativo* è pari a 4 milioni di euro; nell'esercizio 2002 era di 66 milioni di euro.

Altre attività

Enel.Hydro, società che opera nel settore idrico, ha partecipato a nuove gare e ha proseguito nello sviluppo delle iniziative già avviate.

Nel mese di giugno 2003 il raggruppamento formato dalla Capogruppo (nell'interesse di Enel.Hydro, con una quota del 60%) e Vivendi Water si è aggiudicato (con una quota del 75%) la gara per la privatizzazione di Siciliacque, società mista cui saranno affidate le reti di adduzione precedentemente gestite dall'Ente Acquedotti Siciliani (EAS), che rappresentano la maggior parte del sistema idrico siciliano. In questo contesto è stato proposto un piano di investimenti per un ammontare complessivo di 580 milioni di euro, articolato nell'arco dei quarant'anni di durata della concessione.

Nel mese di febbraio 2003 la *joint venture* paritetica formata da Enel.Hydro ed Enertad ha vinto la gara internazionale bandita da Trenitalia (Gruppo Ferrovie dello Stato) per la vendita del 51% della società Hydroitalia (poi ridenominata En.Hydro) proprietaria della maggiore rete di depurazione di acque reflue in Italia, costituita da 46 impianti. Enel.Hydro ha acquisito una quota del 25,5% per un corrispettivo di 15 milioni di euro.

Il 2 marzo 2004, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, nel quadro della strategia di focalizzazione sui settori dell'energia elettrica e del gas, ha deliberato il disimpegno progressivo dal settore dell'acqua. Il percorso individuato prevede la vendita mediante trattativa diretta di Enel.Hydro, previo lo scorporo delle attività di progettazione, ingegneria e depurazione delle acque in una nuova società. Tali attività saranno individualmente valorizzate e cedute.

Enel.Factor nel 2003 ha continuato a operare come cessionaria di crediti ceduti sia dai fornitori delle società del Gruppo, sia da queste ultime. I volumi di attività si sono incrementati rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente: la società ha infatti generato un *turnover* di 2.253 milioni di euro, con una crescita di circa il 2,5% rispetto al 2002.

Il numero dei cedenti operativi ammonta a fine dicembre a 380 (314 al 31 dicembre 2002). Gli impieghi finanziari derivanti dall'attività di *factoring* ammontano al 31 dicembre 2003 a 487 milioni

di euro. La copertura finanziaria necessaria per il mantenimento dei livelli di impiego citati è stata realizzata prevalentemente attraverso la provvista presso la Capogruppo. L'esercizio si è chiuso con un utile di 7,8 milioni di euro, in crescita di circa il 10% rispetto a quello del 2002.

Enel.Re ha proseguito nel 2003 la propria attività di riassicurazione *captive*, ottimizzando le coperture dei principali rischi cui sono sottoposte le società del Gruppo.

I premi lordi rilevati nell'esercizio ammontano a 39 milioni di euro, a fronte di 43 milioni di euro nell'esercizio precedente. L'utile netto si attesta a 8 milioni di euro (3 milioni di euro nel 2002).

Capitale investito netto

Il *capitale investito netto* dell'area Servizi e Altre attività a fine 2003 ammonta a 2.220 milioni di euro, in calo di 461 milioni di euro (-17,2%) rispetto al 31 dicembre 2002, riflettendo in massima parte il passaggio a Terna delle attività brasiliane nel settore della gestione di linee di trasmissione ad altissima tensione.

Capogruppo

La Capogruppo Enel SpA, nella propria funzione di *holding* industriale, definisce gli obiettivi strategici a livello di Gruppo e di società partecipate e ne coordina l'attività.

Svolge inoltre la funzione di tesoreria centrale e provvede alla copertura dei rischi assicurativi, fornisce assistenza e indirizzi in materia di organizzazione, gestione del personale e relazioni industriali, nonché in materia contabile-amministrativa, fiscale, legale e societaria.

L'analisi dei risultati economico-finanziari e il confronto con quelli dell'esercizio precedente risentono ancora del processo di trasformazione della Capogruppo da azienda elettrica integrata a *holding* industriale, ormai pressoché concluso. Nel settembre del 2002 si è infatti completato il trasferimento in capo a Enel Trade dei contratti di approvvigionamento di combustibili per la produzione termica destinati alle società di generazione del Gruppo. La Capogruppo, per vincoli contrattuali, rimane ancora titolare in via transitoria dei contratti pluriennali d'importazione di energia. Tale energia viene ceduta a Enel Distribuzione ai prezzi stabiliti dall'Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas (Autorità).

Capogruppo

Milioni di euro

	2003	2002	2003-2002	
Ricavi	1.139	1.973	(834)	-42,3%
Margine operativo lordo	256	190	66	34,7%
Risultato operativo	223	164	59	36,0%
Dipendenti (n.)	522	527	(5)	-0,9%

I ricavi del 2003 sono pari a 1.139 milioni di euro, di cui 865 milioni di euro per la cessione a Enel Distribuzione dell'energia importata. La diminuzione dei ricavi è da attribuire al già citato trasferimento della titolarità dei contratti di acquisto di combustibile a Enel Trade (577 milioni di euro), nonché, per 260 milioni di euro, all'effetto della riduzione dei volumi di energia importata e conseguentemente ceduta a Enel Distribuzione, in parte compensata dall'aumento del prezzo medio unitario di vendita, per la crescita della componente correlata all'andamento dei prezzi dei combustibili.

Il margine operativo lordo si attesta a 256 milioni di euro, in crescita di 66 milioni di euro (+34,7%) rispetto al 2002, essenzialmente per la riduzione dei costi per prestazioni esterne (in primo luogo oneri su operazioni straordinarie e consulenze). I margini sulla vendita dell'energia importata crescono di 8 milioni di euro.

Il risultato operativo è pari a 223 milioni di euro, in crescita di 59 milioni di euro rispetto al 2002.

Ricerca e sviluppo

Il Gruppo Enel svolge attualmente attività di “ricerca competitiva”, rivolta a soddisfare le esigenze delle società del Gruppo. Tale attività, che vede impegnate circa 200 risorse qualificate nell’ambito della divisione Generazione ed Energy Management, ha comportato nel 2003 un onere pari a circa 16 milioni di euro.

L’attività di “ricerca di sistema”, effettuata a beneficio di tutti gli attori del sistema elettrico italiano, regolamentata dalla normativa di riassetto del settore elettrico e remunerata da un’apposita componente tariffaria, è svolta dalla società collegata CESI, di cui Enel al 31 dicembre 2003 detiene il 40,92%.

Nel corso del 2003 la “ricerca competitiva” ha proseguito l’approfondimento dei diversi aspetti della generazione di energia elettrica per migliorare l’efficienza, l’economicità e la compatibilità ambientale del processo di produzione. In particolare:

- > è stato avviato un programma di ricerca per l’ottimizzazione della gestione degli impianti turbogas e sono iniziati studi per il miglioramento della flessibilità operativa di impianti a ciclo combinato;
- > è stata verificata l’efficacia degli interventi sul sistema di combustione messi a punto nel corso del 2002 per minimizzare le emissioni di ossidi di azoto e, allo stesso tempo, ridurre gli incombusti nelle ceneri. È partito nel contempo il progetto “emissioni zero”, la cui applicazione è prevista presso la centrale a carbone di Fusina, finalizzato allo sviluppo di tecniche che consentano di minimizzare le emissioni nell’ambiente. Nel corso del 2003 è stata verificata con successo, presso la centrale termoelettrica di La Spezia, l’applicazione su scala industriale di una tecnologia innovativa per l’utilizzo dei residui di lavorazione del marmo nei processi di desolforazione, in alternativa all’impiego del calcare in polvere;
- > nell’ambito del progetto “tecniche avanzate di generazione” è stato avviato, in collaborazione con l’Enea, il progetto “Archimede”, con l’obiettivo di sviluppare una nuova tecnologia di sfruttamento dell’energia solare con specchi parabolici a elevata temperatura, realizzando un impianto prototipo presso il ciclo combinato di Priolo Gargallo;
- > per quanto riguarda le tecnologie di produzione di idrogeno, è stato avviato lo studio di un nuovo sistema basato sulla pirolisi del carbone, mentre sul lato dell’utilizzazione dell’idrogeno stesso è proseguita la sperimentazione a lungo termine di una cella a combustibile presso l’area sperimentale di Livorno e sono state valutate altre modalità di impiego nel settore dell’autotrazione e della generazione stazionaria, basate sulla combustione relativa a miscele con metano.

Risorse umane e organizzazione

Politiche di sviluppo delle risorse

La definizione delle politiche delle risorse umane in Enel è motivata dall'esigenza di sostenere il perseguimento degli obiettivi strategici e di business e il processo di cambiamento, attraverso il governo integrato e coerente dei processi di selezione, valutazione, remunerazione, gestione, formazione e sviluppo. Tali politiche sono costantemente influenzate dall'evoluzione e dalle caratteristiche del contesto esterno (sociale, di mercato e di business) e interno (organizzazione e aspettative/bisogni individuali). La definizione delle politiche prende quindi le mosse dalla costruzione di un modello operativo che coniuga le esigenze di sviluppo delle professionalità derivanti dall'organizzazione con le aspettative degli individui.

Le iniziative sviluppate nel 2003 sono tutte improntate a una sempre maggiore valorizzazione delle risorse interne, alla diffusione dei valori propri della cultura aziendale, alla verifica e al consolidamento delle competenze professionali e manageriali. In tale contesto si inserisce l'avvio del processo annuale di *management review*, con l'obiettivo di ottenere una mappa della popolazione manageriale e di costruire e alimentare i processi di successione.

Nel corso dell'anno si è altresì proceduto alla progettazione e realizzazione del nuovo sistema di valutazione delle competenze, che consentirà di gestire *on line* campagne di valutazione su ampie fasce di popolazione aziendale.

Particolare attenzione è stata posta verso la crescita manageriale dei neolaureati, dei nuovi quadri e dei quadri con potenzialità di crescita. Per questi ultimi è stato attivato un progetto di sviluppo e formazione che ha interessato circa 250 persone coinvolgendole in un *development center* finalizzato alla diagnosi e allo sviluppo di capacità manageriali, e in un programma di formazione al *general management* con particolare riferimento al business dell'energia.

A partire dal 3 febbraio 2003, EDLS (*Enel Distance Learning System*), il sistema integrato per la formazione a distanza realizzato e gestito da Sfera, è accessibile anche da casa per i dipendenti Enel, che possono così fruire via Web dei corsi e degli strumenti precedentemente disponibili solo sulla rete Intranet.

Avviato nell'aprile 2001, EDLS ha progressivamente arricchito la sua offerta e rappresenta oggi uno degli ambienti di apprendimento a distanza più evoluti in Italia: 1.400 corsi selezionati, dizionari di italiano, inglese e francese, recensioni e dossier, *newsletter* tematiche.

Nel corso dell'anno ha preso avvio anche un programma di formazione per neodirigenti che si estenderà nel 2004.

Selezione

Allo scopo di rafforzare le attività di ricerca e selezione del personale e di garantire univocità di interfaccia con Università e scuole, nel mese di aprile 2003 è stata costituita, all'interno della funzione Personale e Organizzazione di Corporate, l'Unità Selezione e rapporti con l'Università, che governa unitariamente il processo di ricerca e selezione dal mercato esterno, coerentemente agli indirizzi e ai fabbisogni espressi dalle singole divisioni e società del Gruppo.

La selezione all'interno di Enel ha l'obiettivo di garantire la rispondenza dei candidati prescelti al profilo di competenze atteso per i vari ruoli di ingresso e di creare le condizioni di massima appetibilità di Enel nei segmenti pregiati del mercato del lavoro.

Sistemi di remunerazione e incentivazione

I sistemi di remunerazione sono orientati all'integrazione fra i processi di valutazione e il sistema di incentivazione, ponendo particolare attenzione a quanto avviene sul mercato. Nel corso del 2003 si è realizzato il processo periodico di Valutazione dei Ruoli Manageriali per tutti i dirigenti e per un numero consistente di quadri. Il processo di valutazione tiene conto dei nuovi orientamenti strategici e dei cambiamenti connessi al nuovo modello organizzativo.

Come negli ultimi anni, la politica retributiva del 2003 ha continuato a focalizzarsi sulla retribuzione variabile attraverso l'estensione, in termini sia di *coverage* sia di stanziamento economico, dei sistemi di incentivazione denominati *Management by Objectives* (MBO) e Incentivazione Commerciale.

In particolare, nel sistema MBO 2004 è previsto il coinvolgimento di circa l'80% dei dirigenti e di alcuni quadri. Per il 2003 l'incidenza della retribuzione variabile media sulla retribuzione media annua della popolazione coinvolta è pari a circa il 18% per i dirigenti, e circa il 15% per i quadri. Rispetto agli anni precedenti sono stati aumentati sia la diffusione sia gli importi degli incentivi, riducendo il divario rispetto alla prassi di mercato.

Piani di stock option

A decorrere dall'anno 2000 sono stati implementati con cadenza annuale in ambito aziendale piani di azionariato (*stock option*) intesi a dotare il Gruppo Enel – in linea con la prassi internazionale e delle maggiori società italiane quotate in Borsa – di uno strumento di incentivazione e di fidelizzazione del management, in grado a sua volta di sviluppare ulteriormente per le risorse chiave il senso di appartenenza all'azienda e di assicurare per esse nel tempo una costante tensione alla creazione di valore.

Piano 2000-2001

Tale iniziativa ha preso avvio nel dicembre 1999, con la delega conferita dall'Assemblea straordinaria di Enel al Consiglio di Amministrazione per procedere a un aumento del capitale sociale – in una o più volte e per un periodo di cinque anni, ai sensi dell'art. 2443 cod. civ. – per un massimo di 121.261.500.000 lire (e, quindi, per un importo di poco inferiore all'1% dell'ammontare del capitale stesso), mediante l'emissione di un massimo di 121.261.500 azioni ordinarie da nominali 1.000 lire ciascuna, con godimento regolare, da offrire in sottoscrizione a pagamento a dirigenti – da individuarsi a cura del Consiglio di Amministrazione tra coloro che svolgono funzioni rilevanti per il conseguimento dei risultati strategici del Gruppo – della stessa Enel e/o delle società da questa controllate ai sensi dell'art. 2359 cod. civ., con conseguente esclusione del diritto di opzione ai sensi

dell'art. 2441, ultimo comma, cod. civ. e dell'art. 134, commi secondo e terzo, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

Nel corso dei mesi di marzo 2000 e di aprile 2001, in attuazione della indicata delega assembleare, il Consiglio di Amministrazione ha approvato due diverse *tranche* del piano di *stock option*, unitamente al regolamento attuativo che ha disposto per esse una disciplina uniforme. Tra i destinatari di entrambe le indicate *tranche* del piano di *stock option* è stato compreso anche l'Amministratore Delegato di Enel, nella qualità di Direttore Generale.

Il regolamento ha previsto l'assegnazione ai dirigenti individuati dal Consiglio di Amministrazione di diritti personali e intrasferibili *inter vivos* ("opzioni"), relativi alla sottoscrizione di un corrispondente numero di azioni ordinarie Enel di nuova emissione. In base a quanto stabilito dal Consiglio di Amministrazione, i dirigenti medesimi sono stati quindi ripartiti in differenti fasce e la quantità di opzioni assegnate a ciascuno di essi è stata determinata attraverso l'applicazione di un moltiplicatore al rapporto tra la retribuzione annua lorda di riferimento della fascia di appartenenza e il valore di un'opzione a tre anni determinato sulla base di valutazioni di mercato.

Il regolamento ha disposto altresì che le opzioni assegnate – qualora si fossero realizzate le condizioni di esercizio – sarebbero risultate esercitabili (i) per una quota del 20% a decorrere dall'anno successivo a quello di assegnazione ("opzioni a un anno") e sino al quarto anno successivo a quello di assegnazione; (ii) per la restante quota dell'80% a decorrere dal terzo anno successivo a quello di assegnazione ("opzioni a tre anni") e sino al quarto anno successivo a quello di assegnazione.

In ogni caso le opzioni risultano in concreto esercitabili, durante ciascun anno, solamente nel corso dei quindici giorni di Borsa aperta successivi all'approvazione del bilancio di esercizio da parte dell'Assemblea degli azionisti.

Per quanto concerne le condizioni di esercizio – aventi carattere di condizioni sospensive – il regolamento ha disposto che tutte le opzioni assegnate sarebbero divenute esercitabili se la media aritmetica dei prezzi di riferimento dell'azione Enel riportati dal sistema telematico della Borsa Italiana negli ultimi tre mesi dell'anno di assegnazione fosse risultato superiore al prezzo-obiettivo (*target price*) determinato dal Consiglio di Amministrazione sulla base del *consensus* degli analisti. Qualora il *target price* non fosse stato superato, tutte le opzioni a un anno e il 30% delle opzioni a tre anni sarebbero decadute automaticamente.

Peraltro lo stesso regolamento ha previsto, in via sussidiaria, la permanenza della possibilità di esercitare il rimanente 70% delle opzioni a tre anni (e, quindi, il 56% del totale delle opzioni assegnate) qualora (i) la variazione percentuale del prezzo dell'azione Enel riportato dal sistema telematico della Borsa Italiana durante l'anno di assegnazione delle opzioni fosse risultata superiore – secondo i criteri di calcolo indicati nel regolamento – rispetto all'andamento di uno specifico indice di riferimento, individuato dal Consiglio di Amministrazione nella media dell'andamento dell'indice MIBTEL (peso: 50%) e dell'indice FT-SE Eurotop 300 Electricity (peso: 50%) e (ii) il parametro di crescita effettiva del valore del Gruppo (EVA) durante il medesimo anno di assegnazione delle opzioni fosse risultato superiore a quello fissato dallo stesso Consiglio di Amministrazione.

Sempre in conformità al regolamento, il prezzo di sottoscrizione delle azioni (*strike price*) sarebbe stato determinato dal Consiglio di Amministrazione in misura non inferiore alla media aritmetica dei prezzi di riferimento dell'azione Enel riportati dal sistema telematico della Borsa Italiana nel periodo compreso tra la data di assegnazione delle opzioni e lo stesso giorno del mese solare precedente. La sottoscrizione delle azioni, per un importo pari allo *strike price*, risulta a totale carico dei destinatari, non prevedendo il piano alcuna agevolazione a tale riguardo.

Sviluppo del piano nel corso dell'anno 2000

In concreto, sulla base di tale disciplina regolamentare, la *tranche* del piano di *stock option* relativa all'anno 2000 ha comportato l'assegnazione di complessive 19.690.000 opzioni in favore di 144 dirigenti del Gruppo, caratterizzate da uno *strike price* pari a 4,3 euro. In relazione a tale *tranche*, dalle verifiche effettuate circa il raggiungimento degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione, si è peraltro constatato che (i) non è stato conseguito il *target price* prefissato, e sono quindi decadute tutte le opzioni a un anno (pari a 3.938.000 opzioni) e il 30% di quelle a tre anni (pari a 4.725.600 opzioni), mentre (ii) sono stati raggiunti gli obiettivi sussidiari relativi tanto alla *performance* dell'azione Enel rispetto all'indice di riferimento quanto al superamento dell'EVA nel corso dell'anno di assegnazione delle opzioni, il che ha determinato il verificarsi dei presupposti per l'esercitabilità del residuo 70% delle opzioni a tre anni. Pertanto, in relazione alla *tranche* dell'anno 2000 risultano divenute esercitabili soltanto 11.026.400 opzioni a tre anni, il cui numero risulta peraltro dimezzato – e divenuto pertanto pari a 5.513.200 – a seguito del raggruppamento delle azioni Enel deliberato dall'Assemblea straordinaria nel maggio 2001, con effetto dal successivo 9 luglio 2001, in occasione della ridenominazione del capitale sociale in euro; detto raggruppamento ha comportato anche il raddoppio dello *strike price* di tali opzioni da 4,3 euro a 8,6 euro.

Sviluppo del piano nel corso dell'anno 2001

Per quanto riguarda invece la *tranche* del piano di *stock option* relativa all'anno 2001, essa ha comportato l'assegnazione di complessive 68.548.100 opzioni in favore di 381 dirigenti del Gruppo, caratterizzate da uno *strike price* pari a 3,636 euro. Anche in relazione a tale *tranche*, dalle verifiche effettuate circa il raggiungimento degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione, si è peraltro constatato che (i) non è stato conseguito il *target price* prefissato, e sono quindi decadute tutte le opzioni a un anno (pari a 13.709.620 opzioni) e il 30% di quelle a tre anni (pari a 16.451.544 opzioni), mentre (ii) sono risultati raggiunti gli obiettivi sussidiari relativi tanto alla *performance* dell'azione Enel rispetto all'indice di riferimento quanto al superamento dell'EVA nel corso dell'anno di assegnazione delle opzioni, il che ha determinato il verificarsi dei presupposti per l'esercitabilità del residuo 70% delle opzioni a tre anni. Pertanto, in relazione alla *tranche* dell'anno 2001 risultano divenute esercitabili soltanto 38.386.936 opzioni a tre anni, il cui numero risulta peraltro dimezzato – e divenuto pertanto pari a 19.193.468 – a seguito dell'indicato raggruppamento delle azioni Enel deliberato dall'Assemblea straordinaria nel maggio 2001, con effetto dal 9 luglio 2001; detto

raggruppamento ha comportato anche il raddoppio dello *strike price* di tali opzioni da 3,636 euro a 7,272 euro.

Sintesi dello sviluppo del piano nel corso degli anni 2000 e 2001

In definitiva, sulla base di quanto sopra esposto, lo sviluppo del piano di *stock option* attraverso le due *tranche* relative agli anni 2000 e 2001 ha determinato, tenuto conto del menzionato raggruppamento delle azioni Enel, i seguenti risultati:

	Opzioni originariamente assegnate	Opzioni (a tre anni) divenute esercitabili
Tranche 2000	9.845.000	5.513.200
Tranche 2001	34.274.050	19.193.468

Aumento del capitale sociale a servizio del piano 2000-2001

Per effetto di quanto sopra, nel mese di aprile 2001 il Consiglio di Amministrazione, parzialmente esercitando la delega assembleare del dicembre 1999, ha quindi deliberato due limitati aumenti scindibili del capitale sociale (inferiori nel complesso allo 0,7% del capitale stesso) al servizio delle opzioni assegnate con le *tranche* del piano di *stock option* relative agli anni 2000 e 2001. In particolare – tenuto anche conto degli effetti derivanti dall'indicato raggruppamento delle azioni Enel – in tale occasione il Consiglio di Amministrazione ha deliberato:

- > un aumento a pagamento del capitale dell'importo massimo di 5.513.200 euro, sottoscrivibile entro il 31 dicembre 2004, al servizio delle opzioni assegnate con la *tranche* dell'anno 2000 e divenute nel frattempo esercitabili, caratterizzate da un prezzo di sottoscrizione pari a 8,6 euro;
- > un aumento a pagamento del capitale dell'importo massimo di 34.274.050 euro, sottoscrivibile entro il 31 dicembre 2005, al servizio di tutte le opzioni assegnate con la *tranche* dell'anno 2001, caratterizzate da un prezzo di sottoscrizione pari a 7,272 euro. Per tale seconda *tranche*, peraltro, a seguito delle successive verifiche effettuate circa il raggiungimento degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione, l'aumento di capitale potrà essere sottoscritto fino a un massimo di 19.193.468 euro.

Tenuto conto di quanto da ultimo esposto, gli aumenti del capitale sociale deliberati dal Consiglio di Amministrazione al servizio delle opzioni assegnate con le *tranche* 2000 e 2001 del piano non potranno in concreto superare l'importo complessivo di 24.706.668 euro (e, quindi, un ammontare pari allo 0,4% del capitale stesso). Si segnala inoltre che tali aumenti di capitale non sono stati finora in concreto sottoscritti in alcuna misura e, di conseguenza, non si è prodotto al momento alcun effetto diluitivo sulla composizione del capitale sociale.

Piano di *stock option* Wind

Si segnala che nell'ambito del Gruppo un'analogha iniziativa è stata 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 della stessa Wind e/o delle società da essa controllate.

Tale piano di azionariato risultava impostato secondo un modello simile a quello di Enel sopra esposto, connotandosi tuttavia per la individuazione di obiettivi essenzialmente legati alla tempistica della quotazione di Wind e al raggiungimento di parametri di *performance* gestionale.

Tuttavia, per effetto del mancato conseguimento dell'obiettivo temporale concernente la quotazione di Wind – il cui termine ultimo era fissato da tale piano al 30 settembre 2003 – tutte le opzioni con esso assegnate risultano decadute.

Piano 2002

Nel maggio 2001 l'Assemblea straordinaria di Enel – in accoglimento delle proposte formulate dal Consiglio di Amministrazione in considerazione della insufficienza dell'importo residuo della citata delega assembleare del dicembre 1999 al fine di impostare ulteriori *tranche* del piano di *stock option* sopra esaminato – ha dato avvio a un nuovo piano di azionariato, deliberando:

- > di revocare, per la parte non ancora esercitata dal Consiglio medesimo, la delega all'aumento del capitale sociale disposta nel dicembre 1999, facendo comunque salvi tutti gli atti compiuti in esecuzione della delega medesima;
- > di conferire al Consiglio di Amministrazione una nuova delega all'aumento del capitale sociale per un massimo di 60.630.750 euro (e, quindi, per un importo di poco inferiore all'1% dell'ammontare del capitale stesso), dotata di caratteristiche analoghe a quelle della precedente delega attribuita nel dicembre 1999 e potenzialmente destinata all'intera platea dei dirigenti di Enel e/o delle società da questa controllate ai sensi dell'art. 2359 cod. civ.

Nel corso del mese di marzo 2002, in attuazione di tale ultima delega assembleare, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il piano di *stock option* relativo all'anno 2002 (integrato nel settembre dello stesso 2002), unitamente al regolamento attuativo. Tale piano risulta caratterizzato da logiche significativamente differenti rispetto a quelle del piano 2000-2001 e di maggiore aderenza al mutato contesto dei mercati finanziari.

Il regolamento, come già disposto nel precedente piano, ha previsto l'assegnazione ai dirigenti individuati dal Consiglio di Amministrazione di opzioni relative alla sottoscrizione di un corrispondente numero di azioni ordinarie Enel di nuova emissione. Anche in tal caso, in base a quanto stabilito dal Consiglio di Amministrazione, i dirigenti medesimi sono stati quindi ripartiti in differenti fasce e la quantità di opzioni assegnate a ciascuno di essi è stata determinata attraverso l'applicazione di un moltiplicatore al rapporto tra la retribuzione annua lorda di riferimento della fascia di appartenenza e il valore di un'opzione a tre anni, determinato sulla base di valutazioni di

mercato. Tra i destinatari del piano di *stock option* 2002 risultano compresi anche coloro che hanno rivestito, in fasi distinte nel corso di tale anno, la carica di Amministratore Delegato di Enel e che hanno partecipato al piano stesso nella qualità di direttori generali.

Il regolamento ha disposto inoltre che le opzioni assegnate – una volta realizzatesi le condizioni di esercizio – possano essere esercitate per una quota del 30% a decorrere dal primo anno successivo a quello di assegnazione, per una ulteriore quota del 30% a decorrere dal secondo anno successivo a quello di assegnazione e per la residua quota del 40% a decorrere dal terzo anno successivo a quello di assegnazione, fermo restando per tutte le opzioni il termine ultimo di esercizio del quinto anno successivo a quello di assegnazione.

In ogni caso le opzioni risultano in concreto esercitabili, durante ciascun anno, esclusivamente nel corso di tre "finestre" temporali della durata di quindici giorni di Borsa aperta ciascuna a decorrere (i) dalla verifica dei dati preliminari consolidati da parte del Consiglio di Amministrazione, (ii) dall'approvazione del bilancio di esercizio da parte dell'Assemblea degli azionisti e (iii) dall'approvazione della relazione concernente il terzo trimestre dell'esercizio da parte del Consiglio di Amministrazione. Per quanto concerne le condizioni di esercizio – aventi carattere di condizioni sospensive – il regolamento ha disposto che tutte le opzioni assegnate divengano esercitabili qualora (i) l'importo dell'EBITDA di Gruppo relativo all'anno di assegnazione e riportato nel budget approvato dal Consiglio di Amministrazione venga superato e (ii) la variazione percentuale del prezzo dell'azione Enel riportato dal sistema telematico della Borsa Italiana nel corso dell'anno di assegnazione delle opzioni risulti superiore – secondo i criteri di calcolo indicati nel regolamento – rispetto all'andamento di uno specifico indice di riferimento, individuato dal regolamento stesso nella media dell'andamento dell'indice MIBTEL (peso: 50%) e dell'indice FT-SE Eurotop 300 Electricity (peso: 50%). Qualora tali obiettivi non vengano congiuntamente raggiunti, tutte le opzioni decadono automaticamente, non essendo previsto alcun meccanismo che ne consenta il recupero.

Analogamente a quanto disposto per il piano 2000-2001, il regolamento ha previsto che il prezzo di sottoscrizione delle azioni venga determinato dal Consiglio di Amministrazione in misura non inferiore alla media aritmetica dei prezzi di riferimento dell'azione Enel riportati dal sistema telematico della Borsa Italiana nel periodo compreso tra la data di assegnazione delle opzioni e lo stesso giorno del mese solare precedente. La sottoscrizione delle azioni, per un importo pari allo *strike price*, risulta a totale carico dei destinatari, non prevedendo il piano alcuna agevolazione a tale riguardo.

Sviluppo del piano 2002

In concreto, sulla base di tale disciplina regolamentare, il piano di *stock option* relativo all'anno 2002 ha determinato l'assegnazione di complessive 41.748.500 opzioni in favore di 383 dirigenti del Gruppo, caratterizzate da uno *strike price* pari a 6,426 euro (e, per le sole opzioni assegnate nel settembre 2002, a 6,480 euro). In relazione a tale piano, dalle verifiche effettuate dal Consiglio di Amministrazione circa la realizzazione delle condizioni di esercizio, si è potuto accertare che nel corso dell'anno di assegnazione delle opzioni sono stati conseguiti ambedue gli obiettivi concernenti il

superamento dell'EBITDA di Gruppo e la *performance* dell'azione Enel rispetto all'indice di riferimento, il che ha determinato il verificarsi dei presupposti per l'esercitabilità di tutte le opzioni assegnate.

Aumento del capitale sociale a servizio del piano 2002

Per effetto di quanto sopra, nel mese di aprile 2003 il Consiglio di Amministrazione, parzialmente esercitando la delega assembleare del maggio 2001, ha quindi deliberato un limitato aumento scindibile del capitale sociale (comportante una potenziale diluizione massima inferiore allo 0,7% del capitale stesso) al servizio delle opzioni assegnate con il piano 2002.

In particolare, in tale occasione il Consiglio di Amministrazione ha deliberato un aumento a pagamento del capitale dell'importo massimo di 41.748.500 euro, sottoscrivibile entro il 31 dicembre 2007, al servizio di tutte le opzioni assegnate con il piano 2002 (in quanto divenute esercitabili), caratterizzate da un prezzo di sottoscrizione pari (i) a 6,426 euro per le 39.245.000 opzioni assegnate nel marzo 2002 e (ii) a 6,480 euro per le 2.503.500 opzioni assegnate nel settembre 2002.

Si segnala che tale aumento di capitale non è stato finora in concreto sottoscritto in alcuna misura e, di conseguenza, anche in questo caso non si è prodotto al momento alcun effetto diluitivo sulla composizione del capitale sociale.

Piano 2003

Nel maggio 2003 l'Assemblea straordinaria di Enel – in accoglimento delle proposte formulate dal Consiglio di Amministrazione in considerazione della insufficienza dell'importo residuo della precedente delega assembleare del maggio 2001 al fine di implementare ulteriormente il piano di *stock option* da ultimo esaminato – ha dato avvio a un nuovo piano di azionariato, deliberando:

- > di revocare, per la parte non ancora esercitata dal Consiglio medesimo, la delega all'aumento del capitale sociale disposta nel maggio 2001, facendo comunque salvi tutti gli atti compiuti in esecuzione della delega medesima;
- > di conferire al Consiglio di Amministrazione una nuova delega all'aumento del capitale sociale per un massimo di 47.624.005 euro (e, quindi, per un importo pari a circa lo 0,8% dell'ammontare del capitale stesso), dotata di caratteristiche analoghe a quelle delle precedenti deleghe del dicembre 1999 e del maggio 2001 e destinata a servizio del piano di *stock option* relativo all'anno 2003, quale già approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di aprile 2003.

Il piano 2003 – tra i cui destinatari è stato compreso anche l'Amministratore Delegato di Enel, nella qualità di Direttore Generale – risulta ispirato a logiche analoghe a quelle del piano 2002, mutuandone le disposizioni del regolamento attuativo per quanto riguarda i diversi profili in precedenza descritti (concernenti, in particolare, i criteri di assegnazione delle opzioni ai dirigenti destinatari del piano, il periodo di maturazione delle opzioni e la loro concreta esercitabilità all'interno di prestabilite "finestre" temporali, le condizioni di esercizio delle opzioni, le modalità di determinazione del prezzo di sottoscrizione delle azioni e l'assenza di agevolazioni per il relativo pagamento da parte dei dirigenti partecipanti al piano).

In concreto il piano di *stock option* relativo all'anno 2003 ha determinato l'assegnazione di complessive 47.624.005 opzioni (comportanti una potenziale diluizione massima del capitale sociale pari a circa lo 0,8%) in favore di 549 dirigenti del Gruppo, caratterizzate da uno *strike price* pari a 5,240 euro. In relazione a tale piano, dalle verifiche effettuate dal Consiglio di Amministrazione circa la realizzazione delle condizioni di esercizio, si è potuto accertare che sono stati conseguiti ambedue gli obiettivi, concernenti il superamento dell'EBITDA di Gruppo nel corso dell'anno di assegnazione delle opzioni e la performance dell'azione Enel rispetto all'indice di riferimento indicato nel regolamento attuativo del piano; si segnala a tale ultimo riguardo che il periodo di rilevazione dell'andamento sia dell'azione Enel sia dell'indice di riferimento – periodo destinato a scadere per previsione regolamentare il 31 dicembre 2003 – è stato prolungato dal Consiglio di Amministrazione al 26 marzo 2004, al fine di ripristinare condizioni di normalità per una valutazione oggettiva del raggiungimento di tale obiettivo, a fronte di un'operazione (quale il collocamento di azioni Enel presso investitori istituzionali realizzato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze nel mese di ottobre 2003) di per sé estranea alla gestione di Enel e tale da avere determinato, per la sua straordinaria e rilevante portata, notevoli riflessi sull'andamento del titolo. Risultano pertanto essersi verificati i presupposti per l'esercitabilità di tutte le opzioni assegnate con il piano 2003.

Relazioni industriali

Nel settore elettrico, sotto il profilo contrattuale, Enel ha contribuito con gli altri operatori e con il coordinamento di Confindustria, alla definizione dell'accordo per il rinnovo della parte economica del Contratto collettivo nazionale di settore, relativo al biennio 1° luglio 2003-30 giugno 2005. L'intesa, sottoscritta il 31 luglio 2003, prevede un aumento medio a regime di 110 euro mensili, suddivisi in tre *tranche*.

Sempre a livello di settore, sono stati sottoscritti il 2 dicembre 2003 gli accordi concernenti il regolamento per l'operatività dell'Osservatorio di settore sulle relazioni industriali e della Commissione paritetica nazionale per la formazione.

A livello aziendale, Enel ha sottoscritto con le Organizzazioni sindacali alcuni significativi accordi, di carattere sia programmatico sia di merito.

Si ricorda in primo luogo il "Protocollo di intenti", frutto di una serie di incontri con il vertice aziendale, sottoscritto in data 8 luglio. L'Azienda ha assicurato l'effettuazione di 1.500 immissioni di personale in un arco di 18 mesi. Tale programma costituisce un segnale di inversione di tendenza rispetto al calo generalizzato dell'occupazione in Enel di questi ultimi anni.

Inoltre, l'Azienda, nel confermare l'impegno di mantenere all'interno le principali attività del ciclo produttivo, si è dichiarata disponibile, per la divisione Reti e Mercato, a effettuare incontri di monitoraggio con le Organizzazioni sindacali, al fine di definire gli interventi necessari per far fronte a situazioni di criticità riscontrate localmente, mentre, per la divisione Generazione, a effettuare il confronto sindacale sul nuovo assetto organizzativo.

In attuazione di tale impegno, è stato sottoscritto il 1° dicembre un accordo che ha ridefinito e razionalizzato, in un "testo unico" che sostituisce i precedenti accordi stratificatisi nel tempo, il sistema di relazioni industriali in Enel, prevedendo una regolamentazione dei livelli, delle materie e delle modalità operative di interlocuzione sindacale, specie sul territorio, al fine di adeguare la materia al mutato contesto di riferimento. È stato inoltre sottoscritto il verbale sul premio di risultato aziendale, relativo all'anno 2002 per i dipendenti addetti al settore elettrico; il 10 dicembre è stato sottoscritto anche un accordo "ponte" a copertura del 2003 (pagamento 2004), in attesa di addivenire alla definizione di un nuovo sistema di incentivazione più moderno ed efficace, per il quale le parti saranno impegnate nel 2004, nell'ambito della contrattazione di secondo livello.

Organico

Consistenza al 31.12.2002		71.204
Variazioni di perimetro e acquisizioni:		
> Assunzione ex dipendenti del ramo "Blu"	348	
> Deconsolidamento CESI	(1.004)	
> Cessione Interpower	(880)	
> Cessione reti urbane	(69)	
> Acquisizione Maritza	6	
> Acquisizione Unión Fenosa	24	
		(1.575)
Assunzioni	1.379	
Cessazioni	(6.238)	
		(4.859)
Consistenza al 31.12.2003		64.770

L'organico del Gruppo nel corso dell'esercizio 2003 si riduce di 6.434 dipendenti per effetto di un saldo negativo tra assunzioni e cessazioni pari a 4.859 unità e di un decremento netto di 1.575 unità dovuto alla variazione del perimetro operativo. In tale ambito, la cessione di Interpower ha determinato l'uscita dal Gruppo di 880 dipendenti, mentre ulteriori 1.004 dipendenti rappresentano l'organico del CESI deconsolidato a partire dal 1° gennaio 2003.

Le cessazioni dal servizio sono rappresentate principalmente da esodi consensuali incentivati.

Organico per area di attività

	n. addetti	%	n. addetti	%
	al 31.12.2003		al 31.12.2002	
Capogruppo	522	0,8%	527	0,7%
Generazione ed Energy Management	10.318	15,9%	12.077	17,0%
Mercato, Infrastrutture e Reti	36.424	56,2%	39.489	55,5%
Internazionale	1.710	2,6%	1.638	2,3%
Terna	2.821	4,4%	3.106	4,4%
Wind	8.769	13,6%	8.602	12,1%
Servizi e Altre attività	4.206	6,5%	5.765	8,0%
Totale	64.770	100,0%	71.204	100,0%

Gli aspetti di rilievo in merito all'evoluzione degli organici delle singole divisioni sono i seguenti:

- > tutti i settori sono stati generalmente interessati da un saldo negativo tra assunzioni e cessazioni, molto rilevante per le divisioni Mercato, Infrastrutture e Reti (-2.996 unità) e per la divisione Generazione ed Energy Management (-879 unità);
- > le principali variazioni di perimetro registrate nell'esercizio hanno inciso sull'area Servizi e Altre attività (CESI -1.004 unità) sulla divisione Generazione ed Energy Management (Interpower -880 unità) e sull'area telecomunicazioni (ramo Blu +348 unità).

Organizzazione

Il 2003 ha visto il completamento del processo di riorganizzazione avviato nel 2002 a livello di Gruppo e di funzioni centrali. Nel corso del 2003 Enel ha deciso in particolare di rafforzare l'efficacia dei processi di acquisto attraverso la centralizzazione in Corporate, al fine di cogliere sinergie ed economie di scala tra le diverse divisioni e società del Gruppo. Sono stati pertanto centralizzati gli approvvigionamenti relativi a merceologie di acquisto che consentono opportunità di ottimizzazione. È stata costituita la divisione Internazionale, con l'obiettivo di assicurare un presidio strutturato dello sviluppo e della gestione del business all'estero, in un'ottica di ottimizzazione delle sinergie gestionali e operative.

Nel corso del 2003 è proseguita l'attività di integrazione e consolidamento della struttura organizzativa dell'area gas, soprattutto attraverso la riorganizzazione societaria che proseguirà nel corso del 2004. Per quanto riguarda Wind, successivamente all'accordo raggiunto a marzo con France Telecom per l'acquisizione della relativa quota nella società è stato avviato un processo di integrazione, finalizzato a cogliere le sinergie con il resto del Gruppo, attraverso il rafforzamento del ruolo di indirizzo, controllo e coordinamento da parte della Corporate.