

organizzare l'attività aziendale, che spetta alle funzioni di amministrazione e controllo. Peraltro l'introduzione di autonome procedure di controllo, diverse da quelle accolte dall'organizzazione aziendale, rischierebbe di creare confusione e distorsioni operative non giustificabili e, in molti casi, dannose.

Proprio in considerazione della rilevanza e numerosità delle modifiche normative, di *governance*, di *mission* ed organizzative intervenute, l'ODV, da ultimo, ha suggerito alla società di procedere all'aggiornamento del Modello ricorrendo ad un consulente di adeguato *standing*, in grado di affiancarla nella complessa attività di revisione del Modello medesimo. CDP (in quanto Organismo di Diritto Pubblico) ha a tal fine espletato una gara ad evidenza pubblica (cottimo fiduciario ai sensi dell'art. 125 del D. Lgs.163/2006 ss.mm.ii.) per la selezione del consulente, appostando nel budget 2010 le relative risorse.

Espletata la procedura di gara, si è pervenuti all'aggiudicazione definitiva alla società Pricewaterhouse Coopers Advisory S.p.A. e, trascorsi i termini di legge, lo scorso 8 giugno 2010 è stata sottoscritta la lettera d'ordine con il vincitore della selezione, per un importo di Euro 85.000,00, oltre IVA. In ragione della complessità del progetto, è stato fissato il termine contrattuale delle attività al 31/12/2010.

3.4. Società di Revisione

Alla società di revisione compete di verificare, nel corso dell'esercizio, la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, nonché di accertare che il bilancio d'esercizio e quello consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti, oltre che i medesimi documenti siano conformi alle norme che li disciplinano. La Società di Revisione esprime con apposite relazioni un giudizio sul bilancio d'esercizio e sul bilancio consolidato nonché sulla relazione semestrale.

L'incarico del controllo contabile e della revisione sono conferiti dall'Assemblea con le maggioranze stabilite per l'Assemblea Straordinaria, su proposta motivata dell'organo di controllo, ad una primaria società di revisione iscritta nell'albo speciale tenuto dalla Consob. L'Assemblea determina il corrispettivo spettante alla società di revisione per l'intera durata dell'incarico. L'Assemblea degli azionisti del 27 aprile 2007, convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2006, aveva rinnovato l'incarico di revisione in essere per ulteriori sei esercizi a decorrere dal 2007,

stabilendo la riduzione di tale incarico a quattro esercizi nel caso in cui la Consob prevedesse la possibilità di adeguarne la durata a quello di società controllate quotate.

L'attuale incarico di revisione contabile scadrà con l'approvazione del bilancio della CDP al 31 dicembre 2010. La scadenza di tale incarico risulta, infatti, allineata, come previsto dalla delibera dell'Assemblea sopra richiamata e come consentito dalla normativa e dai regolamenti CONSOB in materia, a quella della controllata quotata Terna S.p.A. e conseguentemente sia CDP che Terna stanno procedendo, con due procedimenti di gara distinti, alla selezione del nuovo revisore, per un periodo di 9 esercizi, trattandosi di enti di interesse pubblico⁶.

Le modalità di conferimento del nuovo incarico di revisione contabile sono state recentemente oggetto di intervento normativo con il D.lgs. n. 39/2010, entrato in vigore il 7 aprile u.s., anche se al momento, in attesa dell'emanazione degli specifici regolamenti attuativi previsti, la nuova normativa non risulta ancora interamente applicabile.

L'incarico di revisione contabile, unitamente alla determinazione del corrispettivo e degli eventuali criteri per il suo adeguamento, è conferito dall'Assemblea "su proposta motivata dell'organo di controllo".

La procedura di selezione del nuovo revisore legale dei conti di CDP, da concludersi entro fine febbraio/inizi marzo 2011, è stata avviata il 12 ottobre 2010 con l'approvazione da parte del Collegio Sindacale dei criteri per lo svolgimento della gara, da espletarsi con procedura ristretta, e non aperta - ritenuta meno efficace dal punto di vista operativo. Il Collegio si è in particolare pronunciato in ordine al perimetro di attività oggetto dell'incarico, ai criteri di selezione dei soggetti da ammettere alla procedura di gara ed al valore dell'incarico posto a base d'asta. Il Collegio sindacale dovrà anche approvare la lettera di invito ai soggetti selezionati nella fase di qualificazione, in cui saranno specificati i criteri di valutazione delle offerte tecniche ed economiche al fine dell'aggiudicazione a favore dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Il Collegio sarà chiamato, infine, alla presa d'atto dell'esito dell'esame delle offerte pervenute ed alla conseguente predisposizione della proposta motivata da sottoporre, per l'approvazione, all'Assemblea.

⁶ Gli enti di interesse pubblico comprendono le società quotate, le società emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'UE, le banche, le assicurazioni, le società emittenti strumenti finanziari diffusi tra il pubblico in maniera rilevante, le SIM, le SGR e altri intermediari finanziari. Per gli enti diversi da quelli d'interesse pubblico, l'incarico di revisione deve essere conferito per una durata di tre esercizi.

3.5 Peculiarità del sistema di *corporate governance* di CDP e criticità emerse

La natura di CDP S.p.A. di società a controllo statale necessario (art. 5, comma 2, d.l. 269/ 2003) fa sì che anche la sua Gestione Separata (in cui sono confluite le attività storiche e le partecipazioni trasferite dallo Stato) sia condizionata dalla consultazione obbligatoria e vincolante del Ministero dell'economia e delle finanze (art. 5, comma 11, lett. D, D.L. 269/ 2003). Ciò comporta un modello di *governance* che necessariamente si discosta da quello standard delle società per azioni a controllo privatistico.

Gli obblighi di consultazione obbligatoria e vincolante risultano particolarmente stringenti per ciò che attiene alla gestione delle partecipazioni azionarie trasferite dallo Stato alla stessa gestione separata con l'art. 9, comma 1 del Decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 5 dicembre 2003, pubblicato nella G.U. della Repubblica Italiana in data 12 dicembre 2003. Infatti, con successivo decreto non regolamentare dello stesso Ministro dell'economia e delle finanze n. 59627 in data 18 giugno 2004, al dichiarato scopo di consentire una gestione razionale e flessibile di tali partecipazioni e di tutelare gli interessi degli azionisti di minoranza delle società partecipate, vengono dettagliati specifici criteri di gestione fondati proprio sulla previsione che gli atti posti in essere dalla CDP S.p.A. per l'amministrazione delle partecipazioni stesse siano subordinati alla consultazione preventiva e vincolante del Ministero dell'economia e delle finanze. In particolare, è preventivamente concordato con il MEF - Dipartimento del Tesoro qualsiasi atto di disposizione e/o di trasferimento avente ad oggetto, in tutto o in parte, le partecipazioni trasferite ed i relativi diritti di voto, mentre CDP S.p.A. è tenuta a consultare preventivamente il MEF anche in merito ad operazioni di gestione delle partecipazioni trasferite in sede di trasformazione della Cassa in S.p.A. diverse da quelle di disposizione e/o di trasferimento e ad attenersi alle indicazioni motivate dello stesso, ove difformi dalla proposta formulata. A questo proposito viene tuttavia affermato che tali indicazioni tengono in ogni caso conto dell'esigenza di assicurare, prioritariamente, la tutela del valore per gli azionisti, tra l'altro mediante il perseguimento di finalità d'impresa e non pubblicitarie anche per quanto attiene alle nomine degli organi societari.

Per meglio garantire i soci di minoranza, lo Statuto di CDP prevede la presenza di due altri organi specifici della Società: il Comitato di supporto degli azionisti privilegiati ed il Comitato d'indirizzo.

Il **Comitato di supporto degli azionisti privilegiati**, previsto dall'art.22 dello statuto, è composto di 9 membri, nominati dai portatori di azioni privilegiate come

segue: 5 membri sono nominati dai titolari di azioni privilegiate che rappresentino ognuno non meno del 2% del capitale sociale, 3 membri dai portatori di azioni privilegiate che rappresentino ognuno non meno dell'1% del capitale sociale ed 1 membro dai portatori di azioni privilegiate che rappresentino ognuno non meno dello 0,5% del capitale sociale.

Nella sua prima riunione, convocata dal membro più anziano, il Comitato nomina a maggioranza semplice il proprio Presidente, il quale ne cura la convocazione, ne fissa l'ordine del giorno e ne coordina i lavori. Il Presidente del Comitato riceve preventivamente dal Consiglio di amministrazione per il tramite dell'Amministratore Delegato o da parte di quest'ultimo per quanto di sua competenza: analisi dettagliate sul grado di liquidità dell'attivo della società, sui finanziamenti, sulle partecipazioni, sugli investimenti e disinvestimenti prospettici e su tutte le operazioni societarie di rilievo; aggiornamenti sui dati contabili preventivi e consuntivi, oltre alle relazioni della società di revisione e del servizio di *internal auditing* sull'organizzazione e sulle procedure di funzionamento della società; riceve, anche, i verbali del Collegio sindacale. Il Presidente del Comitato ha altresì diritto di richiedere ragionevolmente ulteriori informazioni o analisi al Presidente del Consiglio di amministrazione, all'Amministratore Delegato ed al Presidente del Collegio sindacale. Qualora cessino dalla carica, per qualsiasi causa, uno o più tra i membri del Comitato, si procede alla sostituzione mediante nomina da parte degli stessi soggetti che avevano nominato il membro o i membri cessati.

Il **Comitato di indirizzo**, previsto dall'art. 23 dello Statuto, ha funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di amministrazione relativamente alla formulazione degli indirizzi strategici della società, con particolare riferimento alla distribuzione geografica degli interventi. Il Comitato è composto dall'Amministratore Delegato e da altri otto membri nominati dal Consiglio di amministrazione, previa designazione della maggioranza di essi da parte dei titolari di azioni privilegiate. Nel rispetto di detto limite, i titolari di tante azioni privilegiate che rappresentino non meno del 2% del capitale sociale hanno diritto di designare un membro del Comitato; i titolari di azioni privilegiate non possono comunque designare complessivamente più di cinque membri. Nella sua prima riunione, convocata dal suo membro più anziano d'età, il Comitato nomina a maggioranza semplice il proprio Presidente, il quale ne cura la convocazione, ne fissa l'ordine del giorno e ne coordina i lavori. I membri del Comitato di indirizzo sono vincolati al riserbo per tutte le informazioni ad essi fornite. Qualora cessino dalla carica, per qualsiasi causa, uno o più tra i membri, si procede

alla sostituzione mediante nomina da parte degli stessi soggetti che avevano nominato il membro o i membri cessati.

Lo Statuto nulla dispone in ordine alla durata in carica del Comitato di supporto e del Comitato di indirizzo, ma è stato pacificamente inteso che essa è allineata con quella del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale (tre esercizi finanziari).

A completamento di questa ricognizione, ed a conferma della peculiarità della stessa natura giuridica di CDP, nei paragrafi che seguono vengono ricordati i controlli esterni svolti dalla Corte dei conti e dalla Banca d'Italia, oltre che, sia pure limitatamente alla gestione separata, dalla Commissione Parlamentare di Vigilanza.

Da quanto esposto risulta comunque evidente come il processo decisionale in CDP sia molto complesso e come siano stati istituiti organi ad hoc con funzioni che valgono a rafforzare il ruolo degli azionisti di minoranza, in qualche modo bilanciando il potere dell'azionista di maggioranza di determinare dall'esterno larga parte delle strategie industriali di CDP.

A rendere più complessi i problemi di *governance* nell'esercizio in esame e nei primi quattro mesi dell'esercizio in corso ha paradossalmente contribuito anche l'inserimento della nuova figura dell'**Amministratore Delegato** in una con la predisposizione di un nuovo ambizioso piano industriale. Si è, infatti, determinata una situazione, (prima latente e poi conclamata), di conflittualità fra l'Amministratore Delegato e parte degli altri Amministratori che ha rischiato di pregiudicare il normale andamento della gestione.

Le difficoltà si sono acuite in relazione all'attuazione del piano industriale, che peraltro era stato approvato con voto unanime contestualmente alla nomina di un Comitato consiliare di cinque componenti, presieduto dallo stesso Presidente del CDA, con l'incarico di monitorare l'attuazione del piano medesimo e proporre eventuali aggiornamenti ed integrazioni.

Contrasti sono emersi soprattutto in relazione all'attività di acquisizione degli elementi informativi ritenuti necessari dal Comitato, con riguardo sia alla natura dei dati acquisibili, sia alle modalità della loro acquisizione.

Dubbi sulla compatibilità del Comitato per l'attuazione del piano industriale con le regole e la logica della *governance* aziendale e gli ulteriori profili di irritualità connessi sia all'ampio numero dei componenti, sia all'affidamento della presidenza del Comitato allo stesso Presidente della società, e cioè all'organo al quale il Comitato avrebbe dovuto riferire, erano emersi già all'atto dell'istituzione di tale organismo, ma non erano stati esplicitamente prospettati anche in ragione dell'assunzione della relativa

delibera all'unanimità e con il dichiarato meritorio intento di voler facilitare il successo di un ambizioso e complesso piano industriale.

Le difficoltà emerse rendevano tuttavia evidente che l'istituzione del Comitato, lungi dal rivelarsi un fattore di rafforzamento della *governance* aziendale ai fini dell'attuazione del piano industriale, si era trasformata in un fattore quanto meno di complicazione dell'ordinato svolgimento delle funzioni degli organi societari.

In occasione dell'ultima seduta del Consiglio di Amministrazione svoltasi lo stesso giorno dell'Assemblea (28 aprile 2010), venivano presentati, senza tuttavia essere discussi né in quell'occasione, né successivamente, due documenti: un resoconto sull'attività di gestione aziendale svolta nel corso del concluso mandato dell'Amministratore Delegato e la relazione finale da parte del Comitato per l'attuazione del Piano industriale 2009-2011.

3.6. Il controllo della Corte dei conti

Il d.l. 30 settembre 2003, n. 269, convertito con modifiche nella L. 326/ 2003, che ha statuito la trasformazione della CDP in S.p.A., ha previsto all'art. 5, comma 17, che il controllo della Corte dei conti si svolga con le modalità previste dall'art. 12 della L. 21 marzo 1958, n. 259, che comporta, fra l'altro, la presenza diretta di un magistrato della stessa Corte, legittimato ad assistere alle sedute degli organi di amministrazione e di revisione e tenuto a predisporre annualmente per il Parlamento una relazione sulla gestione finanziaria dell'Ente. In linea con tale disposizione, anche gli artt. 17, comma 6, e 27, comma 10, dello Statuto della Società prevedono che un magistrato della Corte dei conti assista, rispettivamente, alle sedute del Consiglio di Amministrazione ed a quelle del Collegio sindacale.

3.7. L'attività della Commissione Parlamentare di Vigilanza

La Commissione Parlamentare di Vigilanza sulla Cassa Depositi e Prestiti per la XVI Legislatura si è insediata il 19 maggio 2009, con l'elezione nel suo ambito del Presidente, del Vice presidente e del Segretario per gli affari riservati.

3.8. Compensi agli amministratori

I compensi corrisposti ad amministratori e sindaci nell'esercizio 2009 ammontano a 1.207 mila euro.

In particolare, al Presidente sono stati corrisposti emolumenti per 228 mila e all'Amministratore Delegato sono stati corrisposti emolumenti per 533 mila euro.

I compensi ai consiglieri di amministrazione nell'esercizio 2009 sono stati pari a 35 mila euro; per tre consiglieri di amministrazione il compenso è stato erogato al Ministero dell'economia e delle finanze.

Il compenso annuo corrisposto al presidente del Collegio sindacale è stato di 27 mila euro. Il compenso dei sindaci è stato di 20 mila euro annui e per due sindaci il compenso è stato erogato al Ministero dell'economia e delle finanze.

Diversamente, come si dirà, da quanto previsto per i componenti del Comitato di supporto e del Comitato di indirizzo, e, più di recente, del Comitato compensi, nessun gettone è distribuito né ai componenti del Consiglio d'Amministrazione e del Collegio sindacale, né al Magistrato della Corte delegato al controllo.

L'Assemblea ordinaria svoltasi il 28 aprile 2010 ha confermato i compensi vigenti per amministratori e sindaci.

Nella seduta del 16 giugno 2010 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato compensi, ha, invece, determinato, per il triennio 2010/2012, nuovi compensi da corrispondere, ai sensi dell'articolo 2389, comma 3, cod. civ., agli esponenti aziendali investiti di particolari cariche, con effetto economico dalla data dell'assunzione delle stesse.

Il Comitato compensi aveva dichiaratamente formulato le sue proposte sulla base delle funzioni rispettivamente attribuite al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato dallo Statuto e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 6 maggio 2010 e considerati i vari *benchmark* di mercato relativi ad analoghi incarichi societari.

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione, per il triennio 2010/2012, è stato così attribuito, in aggiunta al compenso già spettante in qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione, un ulteriore emolumento in ragione dei particolari poteri conferitigli, articolato come segue: (i) una parte fissa annua pari a Euro 170.000,00; (ii) una componente annuale pari a un massimo di Euro 40.000,00 (*M.B.O. - Management By Objectives*), di cui il 50% corrisposto a discrezione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Compensi, sulla base del raggiungimento di obiettivi qualitativi, e il residuo 50% corrisposto al raggiungimento del risultato

loro di gestione indicato nel *budget* per l'anno di riferimento; e (iii) una ulteriore componente triennale pari a un massimo di Euro 60.000,00 (*L.T.I. - Long Term Incentives*), da corrispondere nel solo caso in cui siano stati raggiunti in ciascuno degli anni del triennio di applicazione gli obiettivi qualitativi e quantitativi fissati per l'anno di riferimento.

All'Amministratore Delegato, sempre per il triennio 2010/2012, è stato attribuito, in aggiunta al compenso già spettante in qualità di Amministratore, un ulteriore emolumento in ragione dei particolari poteri conferitigli articolato come segue: a) una parte fissa annua pari a Euro 750.000,00; b) una componente annuale pari a un massimo di Euro 250.000,00 (*M.B.O. - Management By Objectives*), di cui il 50% corrisposto a discrezione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Compensi, sulla base del raggiungimento di obiettivi qualitativi, e il residuo 50% corrisposto al raggiungimento del risultato lordo di gestione indicato nel *budget* per l'anno di riferimento; c) una ulteriore componente triennale pari a un massimo complessivo di Euro 100.000,00 (*L.T.I. - Long Term Incentives*), da corrispondere nel solo caso in cui siano stati raggiunti in ciascuno degli anni del triennio di applicazione gli obiettivi qualitativi e quantitativi fissati per l'anno di riferimento. È stata inoltre riconosciuta un'indennità alla cessazione, anche anticipata, del rapporto su iniziativa di CDP, pari alla somma algebrica degli emolumenti fissi e variabili, nella misura massima prevista (compresa la quota proporzionale del *L.T.I.*), dovuti per un anno di svolgimento del mandato. Infine, CDP fornirà a sue spese l'alloggio in Roma, per un importo massimo di Euro 50.000,00 annui.

Nella successiva seduta del 28 luglio 2010 il CdA ha deliberato di estendere anche all'Amministratore Delegato la copertura assicurativa prevista per il personale dipendente di CDP appartenente alla categoria dirigenti ed ha determinato i compensi da corrispondere al Direttore Generale ed ai membri dei Comitati. Al Direttore Generale, su proposta del Comitato compensi, formulata sulla base delle funzioni attribuite allo stesso, considerati i vari *benchmark* di mercato relativi ad analoghi incarichi societari e tenuto conto delle indicazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, il CdA, previa acquisizione del parere del Collegio Sindacale, ha riconosciuto, con effetto dalla data di assunzione della carica, una parte fissa annua pari a Euro 330.000,00 ed una componente annuale pari a un massimo di Euro 100.000,00 a titolo di *M.B.O.*.

Il Consiglio di Amministrazione del 28 luglio 2010, su proposta del Comitato compensi che era stato a tal fine incaricato dal CdA del 6 maggio 2010, ha deciso di confermare in 10.000,00 euro i compensi annuali *pro-capite* per il Comitato di indirizzo

e di estenderli al Comitato di Supporto. Analoghi compensi sono stati decisi dal CdA anche per i membri del Comitato compensi. Il Collegio Sindacale, nell'esprimere in proposito il previsto parere, aveva manifestato la preferenza per la corresponsione di gettoni di presenza, in luogo di compensi annuali.

Sempre in materia di compensi, nelle sedute del 16 giugno 2010 e del 28 luglio 2010, il CdA, sempre su proposta del Comitato compensi, ha anche deliberato sulla liquidazione all'ex Amministratore Delegato dell'indennità per mancato rinnovo nella carica e patto di non concorrenza, sulla scorta di quanto precedentemente deliberato dal Consiglio di Amministrazione, che, in data 9 dicembre 2008, aveva riconosciuto, *inter alia*, all'allora Amministratore delegato, in caso di mancata conferma alla fine del mandato in corso, una indennità pari alla somma complessiva corrispostagli nel periodo di svolgimento del mandato, a fronte di un impegno di non concorrenza da parte dello stesso per un periodo di un anno. Inoltre, in data 28 aprile 2010, il Consiglio di Amministrazione aveva approvato la proposta del Comitato Compensi che prevedeva, tra l'altro, che la liquidazione dell'indennità, prevista in caso di mancato rinnovo nella carica a fronte dell'assunzione dell'impegno di non concorrenza, potesse avvenire solo dopo l'avveramento della condizione, ovvero sia successivamente all'Assemblea dei soci convocata per l'approvazione del bilancio e per il rinnovo delle cariche sociali.

Essendosi avverata la condizione del mancato rinnovo nella carica a seguito della riunione dell'Assemblea degli azionisti tenutasi il giorno 28 aprile 2010, il CdA ha deliberato di liquidare all'ex Amministratore delegato l'indennità per mancato rinnovo nella carica, a fronte dell'assunzione del patto di non concorrenza, l'importo di 976.961 euro, oltre all'eventuale riconoscimento, pro rata, delle componenti del trattamento economico complessivo relative al *M.B.O. -management by objectives* 2010 ed al *L.T.I. - long term incentives*, così come approvate in data 9 dicembre 2009, con le modalità e nei termini per esse previsti.

4. Struttura organizzativa

4.1. Il modello organizzativo previsto nel Piano industriale

L'evoluzione del modello organizzativo di CDP prevista nel Piano industriale, a supporto delle linee strategiche da esso definite, si colloca nell'ambito di un progetto più ampio mirato a completare la transizione verso uno schema più in linea con quello richiesto da una moderna impresa di erogazione di servizi finanziari, che deve essere sempre in grado di rispondere con tempestività ed efficienza anche alle esigenze non programmabili.

Alla luce di ciò, l'intervento organizzativo previsto nel Piano si concretizza nel passaggio, da una logica che integra nell'unità di business l'intero ciclo di servizio al cliente, a una logica c.d. "dei servizi accentrati", che prevede la specializzazione e separazione organizzativa tra le attività di front-office e le attività di back-office. Accentrando queste ultime secondo logiche più "industriali", si dovrebbero conseguire risparmi nella fornitura del servizio al cliente ed assicurare benefici in termini di economie di scala e di flessibilità gestionale. Il cambiamento è inoltre finalizzato a dare una maggiore efficacia alle funzioni di monitoraggio e ad assicurare il contenimento della crescita dimensionale della struttura, pur in presenza di un ampliamento dei compiti strategici assegnati a CDP.

La complessità e delicatezza della trasformazione e la contestuale esigenza di garantire la continuità nell'operatività quotidiana e nel livello del servizio fornito alla clientela hanno richiesto un approccio graduale e iterativo nella migrazione verso il nuovo modello, attraverso la previsione di fasi sequenziali.

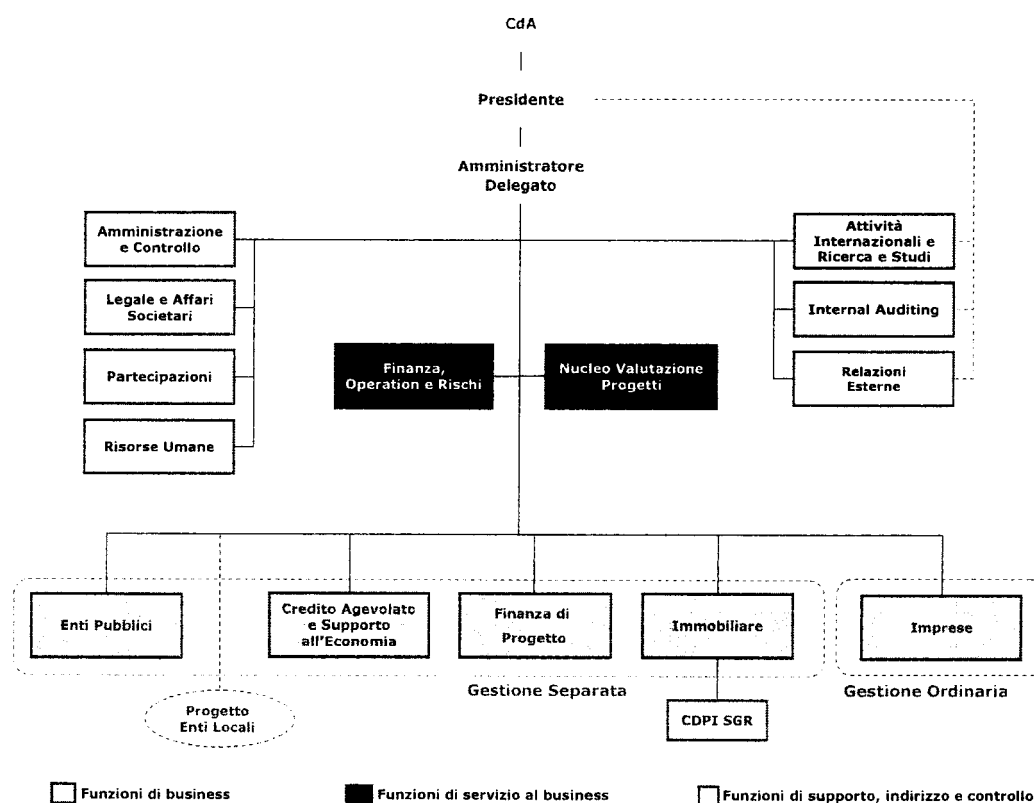
In una prima fase, sostanzialmente coincidente con l'elaborazione del Piano, sono stati individuati gli interventi "radicali" correlati al nuovo disegno organizzativo, che si sono tradotti in un nuovo organigramma aziendale.

Nei primi mesi del 2010 è stata poi completata la struttura e sono state definite le relazioni organizzative di livello successivo al primo.

È stata inoltre avviata la revisione dei principali processi impattati dalle novità strategiche e organizzative, con la determinazione delle linee guida operative e organizzative del nuovo Processo del Credito. Ciò è parte integrante dell'intervento di riorganizzazione, la cui implementazione definitiva è avvenuta attraverso la redazione e l'approvazione dell'apposito Regolamento del Credito di CDP, in vigore dal 1° gennaio 2010. Le linee guida si sostanziano nei principi che devono essere seguiti dalle unità coinvolte nello svolgimento delle attività di finanziamento - nelle diverse

fattispecie in cui può articolarsi il business di CDP – e definiscono i criteri di accesso per la concessione dei finanziamenti, alla luce dell'evoluzione della *mission* della Società e della nuova struttura organizzativa definita. Il documento rappresenta la cornice di riferimento per l'assunzione e gestione dei rischi creditizi, stabilendo i principi di politica del credito per i vari settori di intervento e, parallelamente, i ruoli, i compiti e le responsabilità dei singoli attori partecipanti al processo.

Alla luce di dette "innovazioni" si riporta di seguito l'organigramma di CDP come definito nel Regolamento Aziendale del 31 marzo 2010.



4.2. Le modifiche apportate al modello organizzativo

Come si è già prima accennato, nel mese di giugno 2010 il Consiglio di Amministrazione, oltre a nominare, su proposta dell'Amministratore delegato, il Direttore generale, ha anche deliberato in merito alle prime modifiche della struttura organizzativa di CDP, definendo un nuovo organigramma di primo livello.

Schematizzando, le innovazioni apportate mirano dichiaratamente ad otto obiettivi fondamentali.

- 1) *Razionalizzazione dei riporti all'Amministratore Delegato:* introduzione della figura del Direttore Generale (DG) con responsabilità di coordinamento e sviluppo delle aree d'affari e dei relativi supporti funzionali chiave (Crediti, Finanza);
- 2) *Consolidamento delle attività delle aree d'affari:* riallocazione delle funzioni Crediti e Finanza a diretto riporto del DG; riallocazione delle attività del Nucleo Valutazione Progetti alla funzione Crediti; consolidamento della funzione Immobiliare nell'Unità Enti Pubblici; riallocazione della partecipazione CDPI SGR nella funzione Partecipazioni;
- 3) *Rafforzamento del presidio dei rischi:* creazione di un Comitato Rischi; incorporazione dell'unità Governo Rischi in una nuova unità di primo livello Risk Management;
- 4) *Rafforzamento e ampliamento delle funzioni del Comitato di Ammissibilità:* attribuzione al Comitato di Ammissibilità di una nuova responsabilità di raccolta delle validazioni tecnico/operative sui nuovi prodotti dalle funzioni preposte, con ampliamento del perimetro effettivo d'intervento a tutte le aree di attività di CDP;
- 5) *Ottimizzazione del presidio delle partecipazioni:* creazione della funzione Partecipazioni con consolidamento delle attuali unità Partecipazioni e Attività Internazionali, Ricerche e Studi;
- 6) *Aumento dell'efficienza operativa e della qualità del servizio:* riorganizzazione e consolidamento delle funzioni operative per natura omogenea, anche al fine di completare le procedure di CDP; creazione dell'unità Operazioni a presidio di tutte le funzioni operative;
- 7) *Potenziamento del presidio su competenze e organizzazione:* creazione della funzione Risorse e Organizzazione con consolidamento dell'attuale unità

Risorse Umane con l'attività di "disegno organizzativo";

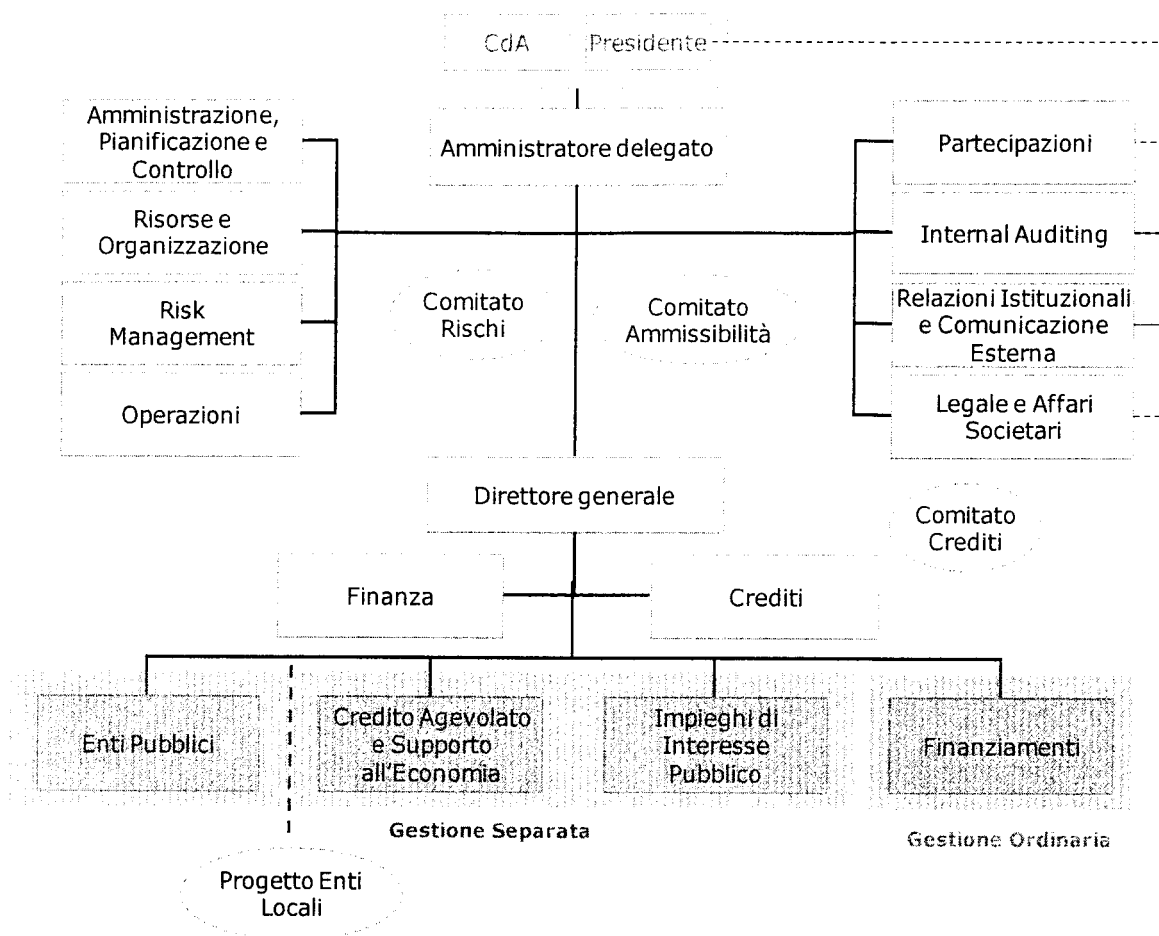
- 8) *Consolidamento delle attività di presidio legale e societario*: consolidamento delle funzioni di presidio legale e societario all'interno dell'unità Legale e Affari Societari.

In conformità a questi obiettivi, alla fine del primo semestre 2010 è stato definito un nuovo assetto organizzativo in base al quale riportano all'Amministratore delegato le funzioni di governo aziendale, quali: Amministrazione, Pianificazione e Controllo; Risorse e Organizzazione (in cui sono confluite l'unità Risorse Umane e la funzione di Organizzazione aziendale); *Risk Management*; Operazioni (in cui sono state consolidate le unità *Information & Communication Technology*; Acquisti; Logistica; Esecuzione Operativa e definizione dei processi aziendali).

Riportano direttamente all'Amministratore delegato, e funzionalmente anche al Presidente del Consiglio di Amministrazione, le funzioni relative a: Partecipazioni (in cui è stata consolidata l'unità Partecipazioni e in cui sono confluite le attività internazionali, oltre alla gestione della partecipazione in CDP Investimenti SGR); *Internal Auditing*; Relazioni Istituzionali e Comunicazione Esterna (in cui sono confluite l'unità Relazioni Esterne e le attività di Ricerca e Studi); Legale e Affari Societari.

Riferisce invece all'Amministratore delegato il Direttore generale, al quale è stata conferita la direzione delle aree di affari: Enti Pubblici (in cui è stata riallocata l'unità Immobiliare); Credito Agevolato e Supporto all'Economia; Impieghi di Interesse Pubblico (già denominata Finanza di Progetto); Finanziamenti (già denominata Imprese), oltre alla direzione del Progetto Enti locali. Al Direttore generale riportano altresì le strutture di supporto funzionale alle aree di affari: Crediti (in cui è stata riallocata l'unità Nucleo Valutazione Progetti) e Finanza.

Si riporta quindi di seguito il nuovo organigramma aziendale vigente al 1° luglio 2010.



A completamento della struttura, è stato istituito un Comitato Rischi, al quale è affidato il ruolo di indirizzo e controllo del rischio complessivo e di supporto all'Amministratore delegato nella valutazione operativa dei rischi di particolare rilevanza. Tale Comitato si va ad affiancare ai già presenti Comitato Ammissibilità e Comitato Crediti. Il primo Comitato esprime pareri obbligatori in merito all'ammissibilità delle operazioni di finanziamento da parte di CDP ai sensi di legge e di Statuto; il secondo Comitato esprime pareri obbligatori in relazione alla procedibilità delle operazioni di finanziamento sotto il profilo del merito del credito e della sostenibilità economico-finanziaria.

5. Risorse umane

5.1. Evoluzione dell'organico

Come risulta dalla tabella 9.1, il numero medio dei dipendenti 2009 è stato di 411 unità, a fronte dei 399 del 2008 e i 391 del 2007. Il numero medio del personale dell'anno sale a 418 se si considerano anche le 7 unità di "altro personale" (erano state 5 e 4 rispettivamente nel 2008 e nel 2007). La struttura dell'organico di CDP, al 31 dicembre 2009, era, invece, pari a 414 unità, così suddivisa: 37 dirigenti, 146 quadri direttivi e 231 impiegati. Nell'esercizio 2009, rispetto all'anno precedente, l'organico di CDP è cresciuto di 9 unità (+2,2%).

La selezione del personale nell'esercizio 2009, come anche nei precedenti, è stata incentrata sull'inserimento di figure specializzate e di giovani laureati, con competenze, motivazioni e attitudini funzionali al contesto aziendale.

Il personale in possesso della laurea è pari al 46%, con un aumento nell'esercizio 2009 di due punti percentuali rispetto all'esercizio precedente.

Per ciò che concerne l'ammontare delle spese per il personale sostenute da CDP, dalla tabella 9.2 si rileva che nell'esercizio 2009 l'ammontare complessivo è stato di 45.273 migliaia di euro, in incremento dell'11,9% rispetto a quanto di pertinenza dell'esercizio 2008 (pari a 40.715 migliaia di euro).

NUMERO DIPENDENTI PER CATEGORIA

	2009		2008		2007	
	Organico 31/12/2009	Organico medio	Organico 31/12/2008	Organico medio	Organico 31/12/2007	Organico medio
Personale dipendente:	414	411	405	399	392	391
a) dirigenti	37	34	30	31	32	30
b) totale quadri direttivi	146	142	137	125	114	113
di cui: di 3° e 4° livello	111	112	113	113	114	113
C) impiegati	231	235	238	243	246	248
Altro personale	4	7	3	5	4	4

SPESE PER IL PERSONALE: COMPOSIZIONE (migliaia di euro)					
Tipologia di spese/Valori	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	Variazioni 2008/2009	
				(+/-)	%
1) Personale dipendente	42.576	38.862	37.611	3.714	9,6
a) salari e stipendi	29.781	28.458	27.667	1.323	4,6
b) oneri sociali	140	126	113	14	11,1
c) indennità di fine rapporto					
d) spese previdenziali	7.927	7.656	7.466	271	3,5
e) accantonamento al trattamento di fine rapporto	823	725	630	98	13,5
f) accantonamento al fondo trattamento di quiescenza e simili:					
- a contribuzione definita					
- a benefici definiti					
g) versamenti ai fondi di previdenza complementare esterni:					
- a contribuzione definita	796	695	607	101	14,5
- a benefici definiti					
h) costi derivanti da accordi di pagamento basati su propri strumenti patrimoniali					
i) altri benefici a favore dei dipendenti	3.109	1.202	1.128	1.907	158,7
di cui oneri per risoluzione anticipata consensuale del rapporto di lavoro	1.797	-	-	1.797	
2) Altro personale in attività	622	344	175	278	80,8
3) Amministratori e sindaci (*)	1.254	995	821	259	26,0
4) Personale collocato a riposo					
5) Recupero di spese per dipendenti distaccati presso altre aziende	(44)	(172)		(128)	(74,4)
6) Rimborsi di spese per dipendenti di terzi distaccati presso la società	95	74		21	28,4
7) Altre spese (**)	770	612	394	158	25,8
di cui:					
classificate nella voce di bilancio "Altre spese amministrative"	973	874	803	99	11,3
classificate nella voce di bilancio "Altri oneri/proventi di gestione"	(203)	(262)	(409)	(59)	(22,5)
TOTALE	45.273	40.715	39.001	4.558	11,2

(*) i dati del 2007 non comprendono i compensi del Collegio Sindacale, coerentemente con l'evoluzione della normativa sui bilanci bancari.

(**) La voce evidenzia gli oneri/proventi riconducibili, dal punto di vista gestionale, alle spese per il personale ma che nell'esposizione di bilancio figurano in altre voci