

Nel caso di CDP GAS, la gestione delle attività regolate nel settore del trasporto gas è caratterizzata da una serie di rischi di malfunzionamento e di imprevista interruzione come incidenti, guasti o malfunzionamenti di apparecchiature o sistemi di controllo. Per far fronte ad emergenze operative la partecipata TAG si è dotata di un contingency plan, che viene attivato dal gestore austriaco del contratto di O&M in conformità alle previsioni del Regolatore.

SIMEST è esposta a rischi operativi anche in relazione ai fondi pubblici agevolativi gestiti. I rischi di compliance, reputazionali e 231/01 sono mappati con i rischi operativi. Con l'avvio dell'outsourcing dell'attività di risk management verrà rivisto il sistema di gestione dei rischi operativi alla luce dell'esperienza della Capogruppo.

Analoga considerazione vale per il gruppo Fintecna Immobiliare.

#### Rischi di mercato

Per quanto riguarda SACE, il rischio di mercato è generato dall'operatività sui mercati riguardanti gli strumenti finanziari, le valute e le merci. Tale rischio è mantenuto entro livelli predeterminati attraverso l'adozione di linee guida in termini di asset allocation e modelli quantitativi di misurazione del rischio (Market VaR).

I rischi di mercato cui Fintecna è esposta sono principalmente riconducibili al portafoglio titoli della holding e, per quanto riguarda le relative società controllate e collegate, all'andamento della cantieristica navale. Il gruppo Fintecna, inoltre, presenta un'esposizione al rischio di cambio connessa essenzialmente alla stipula di contratti di costruzione navale di Fincantieri denominati in valuta estera e, in misura residuale, alle forniture e agli approvvigionamenti della stessa società regolati in divise diverse dall'euro. La politica di gruppo è orientata a minimizzare l'impatto delle variazioni dei tassi di cambio sulla performance economico-finanziaria. Le operazioni di gestione del rischio di cambio, per le quali sono impiegati contratti a termine di acquisto e/o vendita di valuta estera o strutture opzionali, sono attivate in funzione dell'orizzonte temporale di prevista manifestazione dei flussi in valuta estera. La gestione è orientata verso un obiettivo di copertura totale dei flussi di incasso mentre si limita a quelli di entità più rilevante per i pagamenti relativi al gruppo Vard, consolidato a partire dall'esercizio 2013.

Il gruppo Fintecna Immobiliare è esposto ai rischi legati alle fluttuazioni del valore di mercato degli immobili in portafoglio. L'evoluzione intervenuta nel

contesto esterno, che peraltro risente fortemente della crisi che ha colpito negli ultimi anni il settore immobiliare, ha condizionato le iniziative in corso di attuazione, specialmente il proseguimento delle operazioni di valorizzazione in partnership con operatori privati. La strategia del gruppo è quella di minimizzare tali rischi, in via operativa tramite modalità di gestione volte alla valutazione del miglior percorso di valorizzazione dei cespiti ed in via amministrativa mediante valutazioni aggiornate che riflettono il valore attuale dei cespiti stessi.

Il rischio di mercato per FSI è legato al portafoglio partecipazioni. Ai fini del monitoraggio dello stesso FSI analizza la reportistica finanziaria periodica ricevuta dalle società partecipate e produce sintesi trimestrali sull'andamento reddituale e finanziario delle stesse. Relativamente alle società quotate in portafoglio è utilizzato il Value at Risk come misura di rischio di mercato, con metodologia analoga a quella adottata da CDP. Nel caso delle società non quotate è stato verificato il rispetto ex post dei limiti previsti dalla policy di rischio con particolare riferimento ai limiti di indebitamento finanziario, aggiornando l'analisi effettuata in fasi di investimento iniziale. Inoltre, la funzione Risk Management di FSI, sempre in coordinamento con l'Area Risk Management e Antiriciclaggio di CDP, ha disegnato, testato e applicato nel corso dell'anno una nuova metodologia di analisi dei rischi dell'investimento, integrando aspetti quantitativi e qualitativi. L'intento è quello di utilizzare tale approccio sia in fase di delibera dell'investimento che in fase di monitoraggio.

Per quanto riguarda SIMEST, il rischio variazione del prezzo ed il rischio esposizione valutaria associato agli investimenti in partecipazioni vengono mitigati attraverso la contrattualistica che garantisce alla società il rientro dell'investimento per il prezzo pagato in euro per l'acquisizione della partecipazione (mutando in un rischio di controparte, come in precedenza sottolineato).

Il rischio di mercato per CDP GAS è connesso a TAG e riguarda principalmente le possibili variazioni della domanda nei mercati di destinazione europei e modifiche potenziali nella rete di infrastrutture che alimentano gli attuali mercati di sbocco, anche in relazione alla possibile costruzione di infrastrutture alternative. A tal proposito CDP GAS monitora con regolarità l'evoluzione dei principali eventi che potrebbero avere degli impatti negativi sull'operatività di TAG.

Il rischio di mercato per CDP Reti è riconducibile all'unico attivo – SNAM – ed è monitorato a livello di Capogruppo attraverso l'andamento del corso azionario.

### Altri rischi rilevanti

Per quanto riguarda SACE, vengono identificati, e ove necessario, misurati e mitigati attraverso adeguati processi di gestione, i seguenti ulteriori rischi:

- il rischio reputazionale relativo al deterioramento dell'immagine aziendale e all'aumento della conflittualità con gli assicurati, dovuto anche alla scarsa qualità dei servizi offerti, al collocamento di polizze non adeguate o al comportamento della rete di vendita; tale rischio è mitigato attraverso i presidi esistenti in materia di controlli interni e gestione dei rischi, nonché dall'adozione di specifiche procedure interne atte a regolamentare l'operatività delle società del Gruppo;
- il rischio di "contagio", inteso come rischio che, a seguito dei rapporti intercorrenti dall'impresa con le altre entità del Gruppo, situazioni di difficoltà che insorgono in un'entità del medesimo Gruppo possano propagarsi con effetti negativi sulla solvibilità dell'impresa stessa;
- il rischio di conflitto di interessi;
- il rischio di non conformità alle norme, ovvero il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, subire perdite o danni reputazionali in conseguenza della mancata osservanza di leggi, regolamenti o provvedimenti delle autorità di vigilanza, ovvero di norme di autoregolamentazione quali statuti, codici di condotta o codici di autodisciplina; a ciò si aggiunge il rischio derivante da modifiche sfavorevoli del quadro normativo o degli orientamenti giurisprudenziali.

Analogamente, il gruppo Fintecna e il gruppo Fintecna Immobiliare sono esposti alle medesime categorie di rischio. Per SIMEST si rimanda a quanto detto in sede di rischi operativi.

FSI mitiga di norma il rischio reputazionale connesso agli investimenti ponendo attenzione agli aspetti ESG (Environmental, Social, Governance), trattandoli all'interno delle analisi di rischio.

Infine, CDP GAS è esposta al rischio regolatorio in quanto le direttive e i provvedimenti normativi emanati dall'Unione Europea e dal Regolatore austriaco possono avere un impatto significativo sull'operatività e sui risultati economici della partecipata TAG. Al fine di monitorare e presidiare adeguatamente tale rischio regolamentare, CDP GAS si è dotata di competenze specifiche, sia interne che esterne (stipulando contratti di consulenza). In particolare, allo stato attuale il quadro regolatorio relativo al processo di certificazione di TAG ai sensi della Terza Direttiva Gas non è ancora definito.

### **5.3. MONITORAGGIO DEI RISCHI NEL GRUPPO TERNA**

Nell'esercizio della sua attività il gruppo Terna è esposta a diversi rischi: regolatori/normativi, operativi, finanziari/di mercato, relativi ad attività non tradizionali. Le politiche di gestione dei rischi hanno lo scopo di identificare ed analizzare i rischi ai quali le società del gruppo Terna sono esposte, di stabilire appropriati limiti e controlli e monitorare i rischi ed il rispetto di tali limiti. Queste politiche ed i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni del mercato e delle attività del gruppo Terna.

In particolare, Terna ha definito nell'ambito delle proprie policy per la gestione dei rischi finanziari, approvate dal Consiglio di Amministrazione, le responsabilità e le modalità operative per le attività di gestione dei rischi finanziari, con specifico riferimento agli strumenti da utilizzare e a precisi limiti operativi nella gestione degli stessi. L'esposizione del gruppo Terna ai suddetti rischi è sostanzialmente rappresentata dall'esposizione della capogruppo.

#### Rischio regolatorio

Circa il 97% dei ricavi consolidati del gruppo trae origine dai corrispettivi annuali e dai meccanismi di incentivazione riconosciuti per le attività regolamentate dall'Autorità per l'energia in Italia. L'Autorità per l'energia elettrica e il gas (AEEG), con le Delibere n. 199/11, n. 204/11 e n. 197/11, per il periodo di regolazione 2012-2015 ha stabilito la remunerazione per l'erogazione dei servizi di trasmissione, dispacciamento e la regolazione della qualità del servizio di trasmissione per il medesimo periodo regolatorio (2012-2015), nonché le modalità di aggiornamento delle stesse per gli anni successivi.

Nell'ambito di tale quadro regolatorio esistono variabili che potrebbero influenzare i risultati del gruppo.

Con particolare riferimento alla Delibera n. 199/11, l'articolo 2 ha disposto, entro il 30 novembre 2013, l'aggiornamento del tasso di remunerazione del capitale investito per il periodo 1 gennaio 2014 - 31 dicembre 2015, sulla base del valore medio del BTP a 10 anni registrato nel periodo novembre 2012 - ottobre 2013.

In attuazione di tale disposto, la Delibera n. 607/13 ha aggiornato il tasso di rendimento in questione al 6,3% (rispetto al precedente valore del 7,4%) con applicazione a partire dalle tariffe 2014.

#### *Effetto volume*

I ricavi di Terna S.p.A. e di Terna Rete Italia S.r.l. attribuibili alla gestione, al funzionamento e allo sviluppo della RTN, nonché alla gestione dell'attività di

dispacciamento, sono regolati da tariffe determinate dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas. Le tariffe unitarie di trasmissione e dispacciamento vengono applicate al volume complessivo di energia rispettivamente trasmessa e dispacciata sulla RTN. Tali volumi dipendono da fattori che sono al di fuori del controllo del gruppo.

Anche per il 2013 è stato confermato il meccanismo di mitigazione dei volumi introdotto dalla delibera n. 188/08, che prevede che l'impatto sui ricavi della Società determinato da eventuali variazioni dei volumi di energia elettrica prelevati dalla rete di trasmissione e dispacciati sia limitato a una franchigia pari a +/- 0,5%.

#### *Premi e penalità*

La Delibera n. 197/11 sulla regolazione della qualità del servizio prevede un meccanismo di premi/penalità che prende in considerazione il solo indicatore dell'energia non fornita. L'impatto massimo potenziale per il gruppo Terna derivante da questo meccanismo incentivante è compreso nel range -12/+30 milioni di euro l'anno.

#### Rischio normativa nazionale

##### *Leggi in materia fiscale*

Le leggi in materia fiscale possono incidere sui risultati economico-finanziari del gruppo.

##### *Leggi in materia di tutela ambientale*

Le attività del gruppo sono condizionate dalla produzione di norme in materia ambientale a livello nazionale, europeo e internazionale (es. campi elettromagnetici, paesaggio, ecc.), nonché, per le attività internazionali, norme contenute negli ordinamenti giuridici di Paesi esteri. Il gruppo potrebbe dover sostenere ulteriori costi per l'attuazione delle norme in materia ambientale che richiedano di implementare misure preventive o prescrizioni definite sulla base della normativa delegata prevista dalla legislazione vigente.

##### *Leggi in materia di energia*

Le attività del gruppo possono essere condizionate dalla modifica della normativa che disciplina il mercato elettrico, le infrastrutture strategiche (in relazione alle quali si attende l'adozione del Decreto "Golden Power", in attuazione del D. L. 21/12), l'iter di autorizzazione delle opere della Rete di Trasmissione Nazionale, l'ambito delle attività che Terna può svolgere o che incidono sui rapporti tra le società del gruppo e altri stakeholder (produttori, distributori, ecc.).

### *Leggi in materia di lavoro e appalti*

In relazione ai campi elettromagnetici, è stata di recente adottata la Direttiva 2013/35/UE, sull'esposizione dei lavoratori ai rischi dai campi elettromagnetici, che dovrà essere recepita entro il 1° luglio 2016 dall'ordinamento giuridico nazionale. In generale, norme più onerose in materia di appalti e tutela e sicurezza del lavoro potrebbero avere effetti avversi sulla performance economico/finanziaria del gruppo.

### Rischi operativi: rischi connessi al malfunzionamento della RTN

Nell'ambito delle attività del gruppo Terna sono computati rischi di imprevista interruzione del servizio, in conseguenza di eventi esogeni non dipendenti dalla volontà di Terna, quali incidenti, guasti o malfunzionamenti di apparecchiature o sistemi di controllo, minor resa di impianti, calamità naturali, attentati terroristici e altri eventi straordinari simili. Oltre al rischio economico legato al ripristino di elementi di RTN di proprietà del gruppo, potrebbero aver luogo eventuali richieste di risarcimento a terzi conseguenti a tali eventi nel caso venga individuata una specifica responsabilità del gruppo. È opportuno evidenziare che sono in essere specifiche coperture assicurative per mitigare il rischio a fronte dell'attività operativa.

### Rischio contenzioso: contenzioso legale

Il gruppo Terna è coinvolto sia come attore sia come convenuto in un certo numero di procedimenti, legati a contratti, risorse umane, ambiente, materie di regolamentazione e di salute pubblica che emergono dalla normale amministrazione.

Inoltre, il gruppo potrebbe essere coinvolto in nuove iniziative di contenzioso giudiziale e/o extragiudiziale da parte di varie categorie di aventi interesse/diritto (a titolo esemplificativo e non esaustivo: fornitori, enti pubblici, ecc.).

Si rinvia in proposito al paragrafo "E. Impegni e rischi" della Nota illustrativa al Bilancio di Terna S.p.A. e del gruppo Terna.

### Rischi finanziari/di mercato

Nell'esercizio della sua attività, il gruppo è esposto a diversi rischi finanziari: rischio di mercato (rischio di tasso di interesse e rischio di inflazione), rischio di liquidità e rischio di credito.

Il gruppo Terna ha definito, nell'ambito delle proprie policy per la gestione dei rischi finanziari approvate dal Consiglio di Amministrazione, le responsabilità e le modalità operative per le attività di gestione dei rischi finanziari, con specifico

riferimento agli strumenti da utilizzare e a precisi limiti operativi nella gestione degli stessi.

Le politiche di gestione dei rischi di Terna hanno lo scopo di identificare e analizzare i rischi ai quali la Società è esposta, di stabilire appropriati limiti e controlli e di monitorare i rischi e il rispetto di tali limiti. Queste politiche e i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni del mercato e delle attività del gruppo.

Si rinvia più approfonditamente al paragrafo "E. Impegni e rischi" della Nota illustrativa al Bilancio di Terna S.p.A. e del gruppo Terna.

#### Rischi connessi al fabbisogno di mezzi finanziari

Anche nell'attuale contesto di mercato, il gruppo prevede di mantenere un'adeguata capacità di generare risorse finanziarie con la gestione operativa. Il piano degli investimenti previsto per il futuro dovrebbe comunque portare a un incremento del debito netto esistente. In relazione alle condizioni dei mercati finanziari, le esigenze di finanziamento e rifinanziamento del debito esistente potrebbero determinare nel medio termine un incremento degli oneri finanziari.

## **5.4. CONTENZIOSI LEGALI**

### **5.4.1. CONTENZIOSI LEGALI DELLA CAPOGRUPPO**

In merito al contenzioso in essere, si rileva come il numero complessivo delle cause si mantenga, in termini assoluti, su livelli non significativi. Per quanto riguarda il contenzioso, riferibile sia a vertenze con la clientela che con il personale dipendente, si rileva, inoltre, che anche le potenziali passività da questo derivante risultino poco significative.

Più in particolare, e con riferimento alla Gestione Separata, si osserva che al 31 dicembre 2013 risultano pendenti 73 cause, dalle quali deriva una potenziale passività complessiva stimata per circa 2,2 milioni di euro. Di queste, 6 attengono a liti con i fornitori. Con riferimento, invece, alle *causae petendi*, non si rilevano contenziosi seriali, che potrebbero far ipotizzare una criticità delle procedure o il mancato rispetto della normativa di riferimento.

Si segnala, che con riferimento al processo di conversione delle azioni privilegiate in azioni ordinarie, a seguito dell'esercizio del diritto di recesso è stato posto in essere da parte della Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e

Ancona un contenzioso il cui *petitum* è di particolare consistenza (circa 432 milioni di euro). Tuttavia, con riferimento a detto contenzioso, il difensore esterno ha rappresentato che il rischio potenziale di soccombenza, ritenuto possibile, è valutato non elevato.

Per quanto riguarda le operazioni in Gestione Ordinaria, non vi sono, attualmente, contenziosi pendenti, né, pertanto, sono ravvisabili, in relazione a detta linea di attività, potenziali passività a carico di CDP.

Per quel che concerne, infine, il contenzioso non attribuibile alle operazioni con la clientela (contenzioso lavoristico), si osserva che al 31 dicembre 2013 risultano pendenti 37 giudizi, dai quali deriva una potenziale passività complessiva stimata per circa 1,7 milioni di euro.

#### **5.4.2. CONTENZIOSI LEGALI DELLE SOCIETÀ SOTTOPOSTE A DIREZIONE E COORDINAMENTO**

L'esercizio conclusosi al 31 dicembre 2013 è stato caratterizzato, per il gruppo Fintecna, dalla prosecuzione delle azioni, già impostate nelle linee operative avviate negli anni precedenti, volte ad ottimizzare la strategia difensiva dei legali patrocinanti e a consentire la miglior difesa della società.

In particolare, l'attività di gestione delle posizioni contenziose, che vedono coinvolta Fintecna S.p.A. a vario titolo, è stata inevitabilmente condizionata dal rilevante, seppur in linea con le previsioni della società, incremento quantitativo delle richieste di risarcimento del danno biologico per patologie conclamatesi a seguito di lunga latenza ed asseritamente ascrivibili alla presenza di amianto ed alle nocive condizioni di lavoro negli stabilimenti industriali, di proprietà di società dell'ex gruppo IRI oggi riconducibili a Fintecna S.p.A..

Pertanto, al fine di gestire le numerose vertenze in un'ottica di razionalizzazione del contenzioso e di massimo contenimento delle ricadute economiche negative, si è continuato a perseguire, in presenza di adeguati presupposti economico-giuridici, soluzioni conciliative, con oneri che hanno trovato adeguata copertura nei fondi rischi stanziati.

Pur tuttavia, la posizione giurisprudenziale maggioritaria che ha portato a liquidare rilevanti somme a titolo di risarcimento del danno biologico per malattie professionali, ha reso necessario il ricorso a risorse economiche maggiori, se confrontate con quelle utilizzate nei precedenti anni. I fondi stanziati a presidio di tale problematica sono ritenuti congrui anche alla luce dei nuovi indirizzi giurisprudenziali che si stanno manifestando.

Per converso, con riguardo al contenzioso civile/amministrativo/fiscale, a fronte di un lieve decremento delle controversie, vi è da rilevare l'oggettiva difficoltà di pervenire ad una definizione, in tempi ragionevoli, delle cause in essere, che vertono su vicende assai risalenti nel tempo, la cui complessità ha di fatto precluso la possibilità di definizione stragiudiziale delle relative posizioni contenziose.

Quanto sopra descritto è riassunto attraverso la scomposizione dei saldi come segue:

	<b>31/12/2012</b>	<b>Definiti 2013</b>	<b>Nuovi 2013</b>	<b>31/12/2013</b>
Civili/Amministrativi/Fiscali	264	55	29	238
Giuslavoristici	403	248	400	555
<b>Totali</b>	<b>667</b>	<b>303</b>	<b>429</b>	<b>793</b>

Con riferimento al gruppo Fintecna Immobiliare l'esercizio concluso al 31 dicembre 2013 ha registrato una diminuzione dei contenziosi, per la maggior parte inerenti la gestione del patrimonio immobiliare (liberazione immobili, occupati senza titolo, compravendite, recupero crediti per pagamenti non corrisposti, ambiente, etc.). I contenziosi in essere al 31 dicembre 2013 sono 137 di cui 97 afferenti Fintecna Immobiliare e 40 le società partecipate.

L'attività svolta concerne principalmente il monitoraggio e la gestione dei contenziosi con l'assistenza e il supporto dei legali esterni, al fine di indirizzare la strategia processuale in considerazione delle esigenze e ragioni delle società ed allo scopo di chiudere al meglio tali contenziosi. La quasi totalità di quelli conclusi ha avuto esiti favorevoli per il gruppo Fintecna Immobiliare.

A tal fine, parallelamente, tenuto anche conto della durata dei procedimenti giudiziari che, può arrivare a periodi anche superiori a dieci anni, ove se ne siano ravvisati i presupposti giuridici ed economici, è stata portata avanti la ricerca di soluzioni transattive.

Le operazioni in contenzioso, cioè quelle per le quali la SIMEST ha provveduto ad avviare azioni legali per il recupero del relativo credito vantato (quota capitale più proventi da impieghi in partecipazioni), risultano essere, al 31 dicembre 2013, n. 69.

Nello specifico il *petitum* per le iniziative relative alla L. 100/90 risulta essere pari a circa 14 milioni di euro di cui circa l'87% garantiti da fidejussione bancaria o già soggetti a svalutazione nella rappresentazione patrimoniale al 31 dicembre 2013.

## **6. GOVERNANCE E ATTIVITA' DI SUPPORTO DELLA CAPOGRUPPO**

### **6.1. COMUNICAZIONE**

Nel 2013 l'attività di comunicazione si è focalizzata sul consolidamento dell'immagine di CDP e del Gruppo CDP presso i diversi stakeholder, interni ed esterni.

Sul fronte delle media relations è stata garantita una costante e autorevole presenza della Capogruppo, del Fondo strategico italiano e della CDP Investimenti Sgr sulla stampa nazionale, internazionale e locale.

Per quanto riguarda l'attività di corporate image ed eventi, è stato creato il nuovo marchio Gruppo CDP e ne sono state definite le diverse declinazioni. Inoltre, la CDP ha confermato la presenza con il proprio stand a manifestazioni e iniziative istituzionali annuali tradizionali, quali FORUM PA e Assemblea nazionale ANCI. Sono state predisposte anche iniziative legate ai nuovi settori di attività, quali l'immobiliare: è stato organizzato un road show per l'Italia – composto da una decina di tappe - dedicato anche alla "valorizzazione on-line", strumento al quale è stata anche legata un'iniziativa di direct marketing indirizzata alla clientela (enti locali). CDP ha inoltre partecipato a grandi eventi dedicati al real estate, quali Urbanpromo ed Eire.

In qualità di emittente dei Buoni e Libretti postali, CDP ha aderito alla 89<sup>a</sup> Giornata Mondiale del Risparmio per sensibilizzare ed educare i giovani studenti al valore del risparmio. Protagonisti di questa iniziativa, organizzata in collaborazione con Poste italiane, sono stati gli alunni del secondo biennio delle Scuole Primarie di primo grado di circa 150 scuole di tutto il territorio nazionale.

Sul fronte della pubblicità finanziaria obbligatoria, è stato rinnovato l'obiettivo di assoluta trasparenza delle condizioni economiche nei confronti della clientela e dei risparmiatori, confermando la presenza costante sulle principali testate nazionali.

Per quanto riguarda in particolare il Gruppo CDP, sono state condotte due iniziative di Comunicazione interna: è stato avviato un progetto di cultural change management dei dipendenti delle società coinvolte e - attraverso l'attività di web communication - è stata progettata la nuova intranet di Gruppo che verrà implementata nel corso dei prossimi mesi. Sempre per quanto riguarda la web communication, sono stati attuati restyling grafico, arricchimento dei contenuti e riorganizzazione delle informazioni dei siti internet delle controllate CDPI SGR e FSI.

## **6.2. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

### **6.2.1. L'ORGANICO AZIENDALE**

L'organico di CDP al 31 dicembre 2013 è composto da 563 unità, di cui 47 dirigenti, 222 quadri direttivi, 279 impiegati, 10 altre tipologie contrattuali (collaboratori e stage) e 5 distaccati dipendenti di altri enti.

Nel corso dell'anno è proseguita la crescita dell'organico sia in termini quantitativi che qualitativi: sono entrate 55 risorse a fronte di 16 uscite (principalmente per pensionamento o dimissioni). L'età media dei dipendenti è pari a 45 anni, la presenza femminile è salita al 43% dell'organico complessivo e la percentuale dei dipendenti con elevata scolarità (laurea o master, dottorati, corsi di specializzazione *post lauream*) ha superato il 60%.

L'attività di reclutamento è stata orientata non solo sulla ricerca di personale qualificato, con competenze tecniche specifiche, ma anche di giovani laureati di potenziale.

Le ricerche sono state pubblicate sul sito web CDP e la raccolta delle candidature attraverso l'apposita sezione ha consentito a circa 9.000 persone di manifestare il proprio interesse.

La raccolta delle candidature ha, tra l'altro, beneficiato dei contatti e delle collaborazioni con alcune delle principali università italiane, con alcune scuole di specializzazione e master post universitari.

### **6.2.2. LA GESTIONE E LA FORMAZIONE DEL PERSONALE**

Nel corso dell'anno sono proseguite le attività di valutazione, gestione e formazione del personale.

Nel 2013 sono state erogate circa 21.000 ore di formazione. La pianificazione e progettazione degli interventi formativi, effettuata in stretta collaborazione con tutte le funzioni aziendali, è stata allineata con le priorità aziendali.

L'investimento principale ha riguardato la formazione tecnico-specialistica, soprattutto in ambito normativo, amministrativo e finanziario. Le iniziative formative hanno coinvolto, per la prima volta, anche colleghi di altre società del Gruppo, con l'obiettivo di diffondere conoscenze proprie delle famiglie professionali di appartenenza e rafforzare l'integrazione: sono stati realizzati, tra gli altri, interventi formativi su project e corporate finance, risk management, principi contabili internazionali, normativa appalti.

Per consentire alle funzioni aziendali di operare in un contesto sempre più internazionale, è proseguito l'investimento sulla formazione linguistica che ha coinvolto i dipendenti che utilizzano maggiormente la lingua inglese nello svolgimento delle proprie attività professionali.

Circa un terzo della popolazione aziendale è stata coinvolta in corsi di informatica focalizzati in particolare sul pacchetto Office e, inoltre, sono state sviluppate capacità di project management, essenziali per pianificare e progettare le attività in modo razionale ed efficiente.

Il programma formativo di inserimento dei neoassunti è stato arricchito con moduli dedicati alla conoscenza delle altre società del Gruppo; i giovani laureati, oltre al percorso tradizionale, hanno partecipato ad un laboratorio sui comportamenti organizzativi lavorando, in particolare, sui temi dell'integrazione e del problem solving.

Il consolidamento dei rapporti con i Partner europei di CDP ha consentito di sviluppare un programma di scambi internazionali con Caisse des Dépôts (CDC), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) e European Investment Bank (BEI) finalizzato al reciproco trasferimento di conoscenze e alla valutazione di nuove opportunità di collaborazione.

Inoltre, nell'ottica di valorizzare le risorse interne, sono stati gestiti processi di mobilità interna tesi a riqualificare professionalmente e ricollocare le risorse nel presidio di nuove attività.

### **6.2.3. LE RELAZIONI SINDACALI**

In ambito strettamente aziendale, l'attività dell'anno si è incentrata sullo sviluppo di buone relazioni con le Rappresentanze Sindacali Aziendali, al fine di prevenire l'insorgere di eventuali controversie.

Per quanto attiene ai rapporti con le altre società del Gruppo, considerato che la contrattazione collettiva di riferimento è la medesima (con esclusione di SACE che applica il CCNL Assicurativi) e che le Rappresentanze Sindacali Aziendali afferiscono alle medesime Federazioni Sindacali di categoria, nel corso del 2013 ha preso avvio e si è consolidata un'attività di confronto sugli istituti e i trattamenti collettivi applicati al personale delle Società del Gruppo, con l'obiettivo, di medio periodo, di arrivare ad una loro armonizzazione.

Nel mese di luglio, è stata esperita la procedura informativa ex art. 47 Legge 29 dicembre 1990 n. 428, relativa alla scissione parziale di Fintecna in favore del socio unico CDP.

### **6.2.4. LA VALUTAZIONE DEI COMPENSI DEGLI AMMINISTRATORI CON DELEGHE**

La presente relazione illustra e motiva la politica adottata per la remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato, in adempimento dei vigenti obblighi normativi<sup>31</sup>.

Il Consiglio di Amministrazione del 28 ottobre 2013, viste le funzioni rispettivamente attribuite al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato dallo Statuto e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 giugno 2013, considerati i benchmark di mercato relativi ad analoghi incarichi societari, tenuto conto della Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 24 giugno 2013 e dell'art. 84-ter della legge 9 agosto 2013 n. 98, ha approvato la proposta del Comitato Compensi del 24 ottobre 2013 di riconoscere le seguenti componenti retributive al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato.

---

<sup>31</sup> Punto "D" della Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 24 giugno 2013.

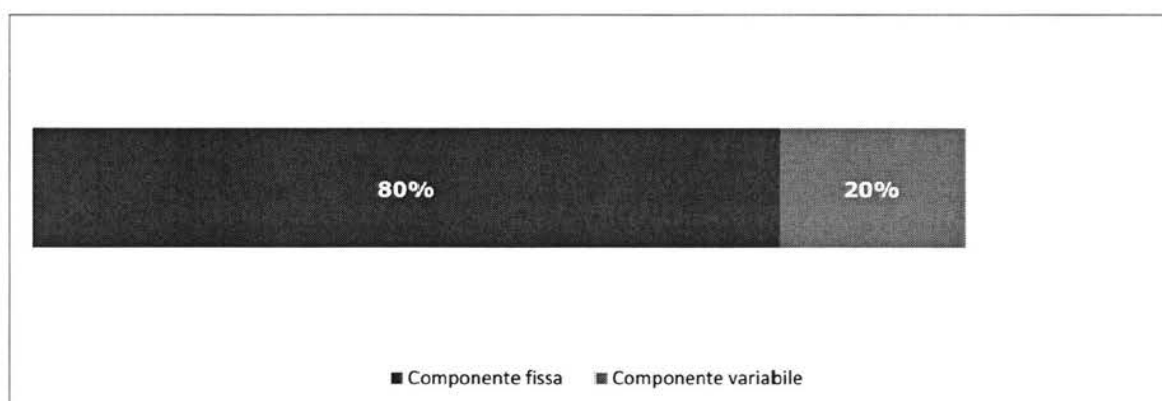
**Presidente del Consiglio di Amministrazione***(dati in euro)*

	<b>Emolumenti annuali mandato 2013-2015</b>
Compenso fisso: emolumento carica - art. 2389, comma 1	70.000
Compenso fisso: emolumento deleghe - art. 2389, comma 3	166.305
Componente variabile annuale	39.130
Componente di incentivazione triennale (quota annua)	19.565

**Componente variabile annuale:** in ragione delle deleghe conferite, la componente variabile annuale, determinata con riferimento al livello di incentivazione target (100%), è corrisposta per il 50% a discrezione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Compensi, sulla base del raggiungimento di obiettivi qualitativi di particolare rilevanza per la società e per il Gruppo, e per il residuo 50% al raggiungimento del risultato di gestione indicato nel budget per l'anno di riferimento.

**Componente di incentivazione triennale:** un'ulteriore componente triennale L.T.I. - Long Term Incentive è corrisposta nel solo caso in cui siano stati raggiunti, in ciascuno degli anni del triennio, gli obiettivi qualitativi e quantitativi fissati per l'anno di riferimento.

**Pay-mix:** la struttura retributiva del Presidente mantiene per il 2013/2015 lo stesso rapporto fra remunerazione fissa e remunerazione variabile di breve e lungo termine del 2010/2012:



**Amministratore Delegato***(dati in euro)*

	<b>Emolumenti annuali mandato 2013-2015</b>
Compenso fisso: emolumento carica - art. 2389, comma 1	35.000
Compenso fisso: emolumento deleghe - art. 2389, comma 3	572.025
Componente variabile annuale	190.675
Componente di incentivazione triennale (quota annua)	25.425

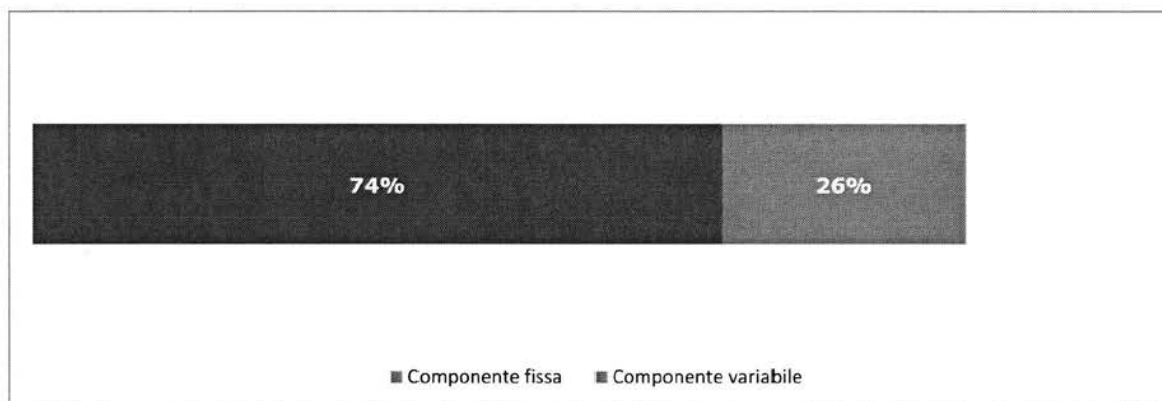
**Componente variabile annuale:** in ragione delle deleghe conferite, la componente variabile annuale, determinata con riferimento al livello di incentivazione target (100%), è corrisposta per il 50% a discrezione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Compensi, sulla base del raggiungimento di obiettivi qualitativi di particolare rilevanza per la Società e per il Gruppo, e per il residuo 50% al raggiungimento del risultato di gestione indicato nel budget per l'anno di riferimento.

**Componente di incentivazione triennale:** un'ulteriore componente triennale L.T.I. - Long Term Incentive è corrisposta nel solo caso in cui siano stati raggiunti, in ciascuno degli anni del triennio, gli obiettivi qualitativi e quantitativi fissati per l'anno di riferimento.

**Indennità alla cessazione:** per l'Amministratore Delegato, in coerenza con le migliori prassi dei mercati di riferimento e in continuità con il precedente mandato, è prevista un'indennità alla cessazione, anche anticipata, del rapporto su iniziativa della Società, 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.

**Benefit:** in favore dell'Amministratore Delegato, in continuità con il precedente mandato, sono previste forme di copertura assicurativa e assistenziale, anche a fronte di rischio di morte e invalidità, uguali a quelle previste per i dirigenti.

**Pay-mix:** la struttura retributiva dell'Amministratore Delegato mantiene per il 2013/2015 lo stesso rapporto fra remunerazione fissa e remunerazione variabile di breve e lungo termine del 2010/2012.



In coerenza con la direttiva del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 24 giugno 2013 ("Circolare MEF") che, sul tema delle politiche di remunerazione degli amministratori con deleghe, raccomanda di adottare politiche di remunerazione (i) aderenti alle best practice internazionali, (ii) che tengano conto delle performance aziendali e delle condizioni economiche generali del paese, (iii) ispirate a criteri di trasparenza e moderazione anche prevedendo una correlazione tra il compenso complessivo degli amministratori con deleghe e quello mediano aziendale, si rappresenta quanto segue:

1. al fine di assicurare moderazione e allineamento, CDP si è dotata di strumenti di monitoraggio del posizionamento retributivo rispetto al mercato di riferimento.

In occasione della definizione degli emolumenti per il mandato 2013-2015 CDP si è avvalsa di una primaria società di consulenza<sup>32</sup> qualificata per le analisi e i confronti retributivi per un benchmark di mercato relativo ad analoghi incarichi societari. Dal confronto risulta che gli emolumenti totali del Presidente e dell'Amministratore Delegato di CDP sono significativamente al di sotto della mediana (-47% per il Presidente e -35% per l'Amministratore Delegato) di un campione di società confrontabili con CDP per dimensione e complessità, per ruoli di medesimo livello di responsabilità e complessità manageriale<sup>33</sup>;

2. le componenti variabili della remunerazione sono bilanciate, collegate alla performance aziendale e alla creazione di valore: come in precedenza evidenziato, i risultati raggiunti da CDP negli ultimi anni sono stati positivi, con un pieno raggiungimento degli obiettivi fissati dal Piano Industriale 2011-2013;

<sup>32</sup> Mercer è una società leader globale della consulenza nelle Risorse Umane, parte del Gruppo Marsh & McLennan Companies.

<sup>33</sup> Campione costituito dalle principali realtà bancarie e finanziarie italiane ed europee selezionate dalla società di consulenza Mercer, che ha svolto nel 2013 un'analisi e un confronto retributivo per conto di CDP.