



Relazione sul governo societario e gli assetti proprietary

.....

1. EXECUTIVE SUMMARY

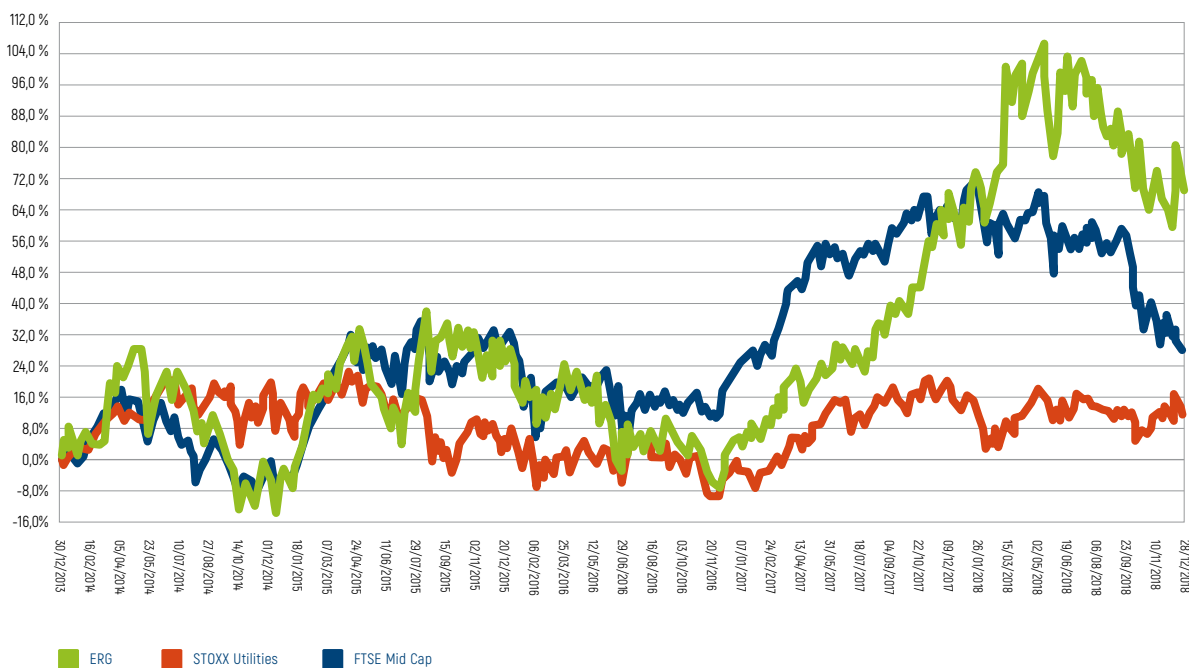
1.1. PRINCIPALI HIGHLIGHT DEL GRUPPO ERG

	2016	2017	2018	Variazione % 2017-2018
Dati in milioni di Euro				
Ricavi Gestione caratteristica ⁽¹⁾	1.025	1.056	1.027	-2%
Margine Operativo Lordo	455	472	491	4%
Risultato Operativo Netto	202	220	216	-2%
Indebitamento Finanziario Netto	1.557	1.233	1.343	9%
ROI	6,1%	7,1%	6,8%	
ROE	11,7%	11,7%	11,8%	
Capitalizzazione al 31/12	1.535	2.315	2.480	
Dipendenti	715	714	737	
Settore		Utility		
Patrimonio Netto	1.729	1.877	1.829	
EBIT	202	220	216	

(1) a valori correnti adjusted

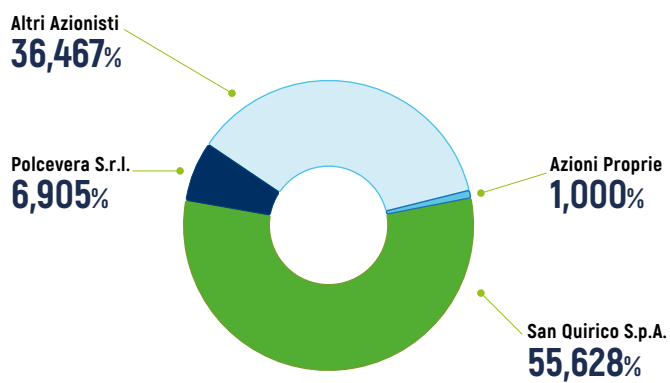
ANDAMENTO DEL TITOLO, 2014-2018

ERG vs Euro Stoxx Utilities e FTSE Mid Cap
Variazione % dal 30/12/2013 al 28/12/2018



1.2. AZIONARIATO

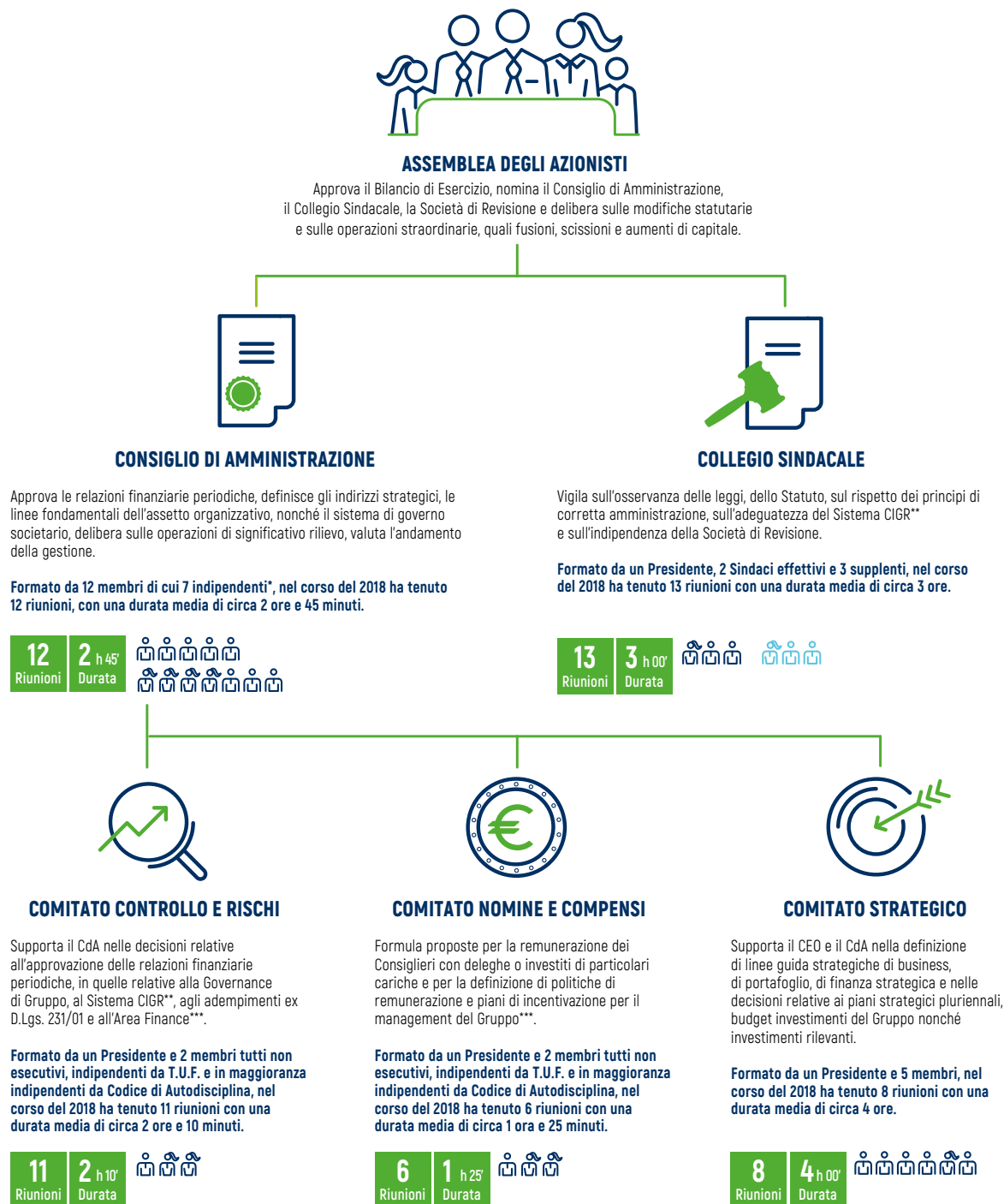
ASSETTI PROPRIETARI AL 31/12/2018



ALTRE CARATTERISTICHE DELL'AZIONARIATO

	Si/No	% del capitale sociale
Presenza di un Patto Parasociale	No	–
Presenza del voto maggiorato	No	–
Partecipazione azionaria del Top Management	Sì	0,05%
Soglia di partecipazione per la presentazione delle liste	Sì	1%

1.3. ORGANI SOCIALI E COMITATI CONSILIARI



* 5 indipendenti da Codice di Autodisciplina e 2 indipendenti solo da T.U.F.

** Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi.

*** È competente a formulare pareri ai fini della procedura per le operazioni con parti correlate.

1.4. COMITATI INTERNI



1.5. COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Consigliere	Carica	Ruolo	Indipendenza	M/m*	CCR**	CNC**
Edoardo Garrone	Presidente	Esecutivo	No	M		
Alessandro Garrone	Vice Presidente	Esecutivo	No	M		
Giovanni Mondini	Vice Presidente	Non Esecutivo	No	M		
Luca Bettonte	Amministratore Delegato	Esecutivo	No	M		
Massimo Belcredi	Amministratore***	Non Esecutivo	T.U.F.	M	X	
Mara Anna Rita Caverni	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	M	P	X ¹
Barbara Cominelli	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	M	X ¹	X ²
Marco Costaguta	Amministratore	Non Esecutivo	No	M		
Paolo Francesco Lanzoni	Amministratore	Non Esecutivo	T.U.F.	M		X
Silvia Merlo	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	M		P
Elisabetta Oliveri	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	M	X ²	
Mario Paterlini	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	m		

* Tratti dalla lista presentata da azionisti di maggioranza (M) o di minoranza (m).

** CCR: Comitato Controllo e Rischi; CNC: Comitato Nomine e Compensi - forniscono inoltre al Consiglio di Amministrazione e agli organi delegati i pareri previsti dalla Procedura per le operazioni con parti correlate. Nominati in data 23 aprile 2018. Il Comitato Controllo e Rischi fino al 23 aprile 2018 era composto da Massimo Belcredi (Presidente), Mara Anna Rita Caverni e Barbara Cominelli. Il Comitato Nomine e Compensi fino al 23 aprile 2018 era composto da Paolo Francesco Lanzoni (Presidente), Mara Anna Rita Caverni e Silvia Merlo.

*** Incaricato di coordinare le istanze e i contributi degli amministratori non esecutivi (con particolare riferimento a quelli indipendenti) su temi di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale nonché di collaborare con il Presidente del Consiglio di Amministrazione per garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

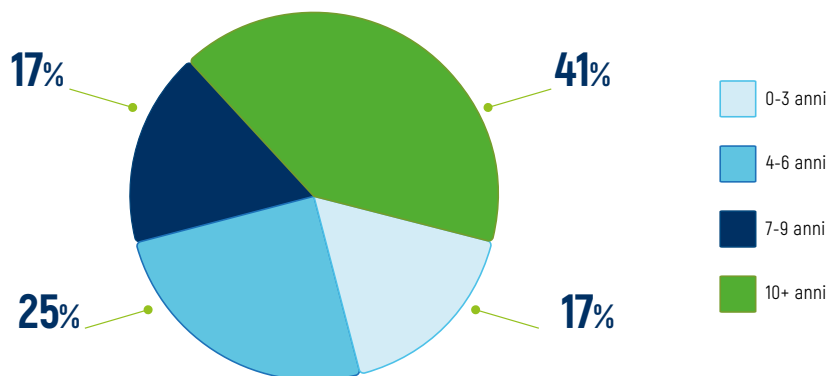
P: Presidente del relativo Comitato.

X: Membro del relativo Comitato

1 Fino al 23 aprile 2018

2 A partire dal 23 aprile 2018

ANZIANITÀ DEI CONSIGLIERI NEL C.D.A. (% SU TOTALE CONSIGLIERI)



EVOLUZIONE RISPETTO AL PRECEDENTE MANDATO

	Mandato scorso (2015-2017)	Mandato corrente (2018-2020)	Mid Cap* (ultimo anno disponibile)
Numero di Consiglieri	12	12	10,8
Consiglieri eletti dalla minoranza	1	1	0,9
% del genere meno rappresentato nel C.d.A.	25%	33%	31,1
% di Consiglieri indipendenti da T.U.F.	58%	58%	51%
% di Consiglieri indipendenti da Codice di Autodisciplina	33%**	42%	47,6%
Età media dei Consiglieri	55**	56	57,4
Status del Presidente	Esecutivo	Esecutivo	-
Esistenza del <i>Lead Independent Director</i>	Sì	No***	48,3%****

* Fonte Assonime-Emittenti Titoli-CONSOB 2018.

** Variazione rispetto agli esercizi 2015 e 2016 ad esito delle dimissioni rassegnate in data 20 aprile 2017 dal Consigliere Luigi Ferraris e della conseguente nomina, in data 11 maggio 2017, ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile e dell'art. 15 dello Statuto, quale nuovo Consigliere della Società, di Alessandro Careri.

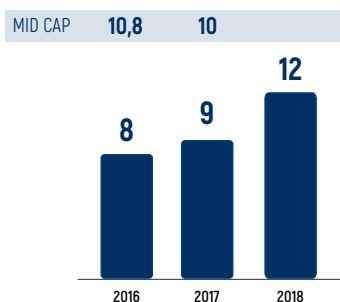
*** Non richiesta ai sensi di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina. Si precisa che in data 3 agosto 2018 il Consigliere Massimo Belcredi è stato incaricato di coordinare le istanze e i contributi degli amministratori non esecutivi (con particolare riferimento a quelli indipendenti) su temi di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale nonché di collaborare con il Presidente del Consiglio di Amministrazione per garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

**** Società nelle quali è presente il Lead Independent Director.

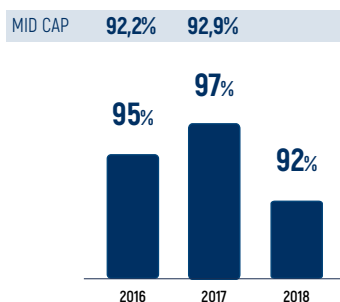
1.6. FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

NUMERO DI RIUNIONI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E TASSO DI PARTECIPAZIONE

RIUNIONI



PARTECIPAZIONE



CARICHE DA AMMINISTRATORE O SINDACO DEI CONSIGLIERI IN ALTRE SOCIETÀ

	Altre Società del Gruppo	Altre società quotate				Altre società non quotate di rilevanti dimensioni o finanziarie, bancarie	
		Consigliere Esecutivo	Consigliere Non Esecutivo	Consigliere Indipendente	Sindaco	Consigliere o Membro del Consiglio di Gestione	Sindaco o Membro del Consiglio di Sorveglianza
Edoardo Garrone	–	–	1	–	–	1	1
Alessandro Garrone	–	–	–	–	–	1	–
Giovanni Mondini	–	–	–	–	–	1	–
Luca Bettonte	–	–	–	–	–	–	–
Massimo Belcredi	–	–	–	1	–	–	–
Mara Anna Rita Caverni	–	–	–	2	–	–	–
Barbara Cominelli	–	–	–	–	–	–	–
Marco Costaguta	–	–	1	–	–	7	–
Paolo Francesco Lanzoni	–	–	–	–	–	1	–
Silvia Merlo	–	–	–	2	–	1	–
Elisabetta Oliveri	–	–	–	2	–	–	–
Mario Paterlini	–	–	–	–	–	–	–

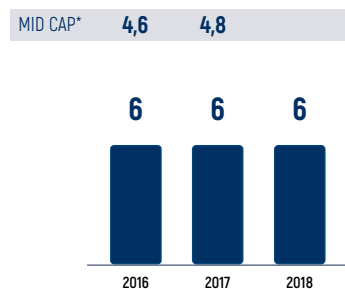
PROCESSO DI BOARD EVALUATION

Realizzazione del processo di Board Evaluation	Sì
Soggetto valutatore	Il Consiglio di Amministrazione con il supporto del Comitato Nomine e Compensi
Modalità di autovalutazione	Questionario anonimo ai membri del Consiglio di Amministrazione; al processo partecipa altresì il Collegio Sindacale

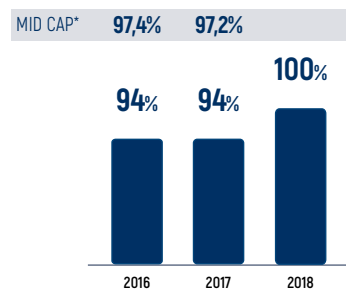
1.7. REMUNERAZIONE

NUMERO DI RIUNIONI DEL COMITATO NOMINE E COMPENSI E TASSO DI PARTECIPAZIONE

RIUNIONI



PARTECIPAZIONE



*Dati riferiti al Comitato per le Remunerazioni

POLITICA RETRIBUTIVA

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DI BREVE PERIODO (MBO)

	No	Si
Esistenza di un sistema di incentivazione di breve periodo		x
Esistenza di un <i>bonus cap</i>		x

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DI LUNGO PERIODO (LTI)

	No	Si
Esistenza di un sistema di incentivazione di lungo periodo		x
Esistenza di un <i>bonus cap</i>		x

VEICOLI LTI

Cash	x
Strumenti finanziari - Performance Share	x

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DI BREVE PERIODO (MBO)

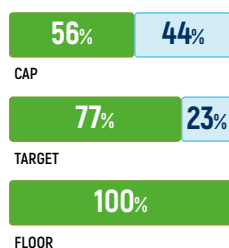
Parametri MBO	Peso
EBT Gruppo*	30%
OBIETTIVI INDIVIDUALI Es: EBITDA, PFN, OPEX, ...	70%

Parametri LTI per AD e Vice Presidente Esecutivo (VPE)

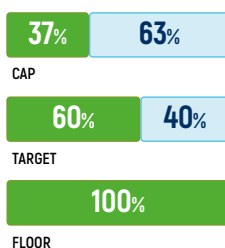
	Peso
EBITDA di Gruppo cumulato 2018-2020	100%

* Risultato ante imposte IAS a valori correnti

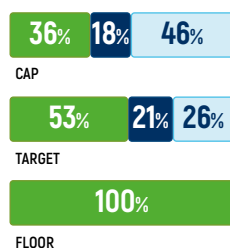
PAY MIX VPE



PAY MIX CEO



PAY MIX DRS**



Fisso LTI

Fisso LTI

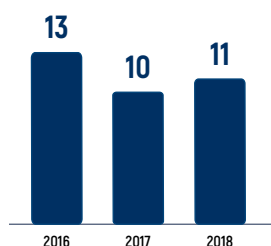
Fisso MBO LTI

1.8. SISTEMA DEI CONTROLLI E RISCHI

NUMERO DI RIUNIONI DEL COMITATO CONTROLLO E RISCHI E TASSO DI PARTECIPAZIONE

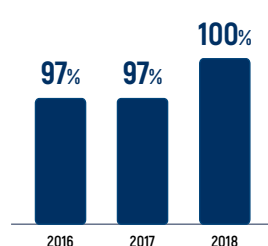
RIUNIONI

MID CAP 7,9 8,4



PARTECIPAZIONE

MID CAP 94% 95,1%



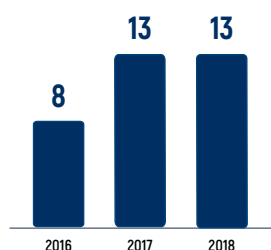
COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

Sindaci	Carica	Indipendenza	Altre società quotate	Altre cariche in società non quotate di rilevanti dimensioni o finanziarie, bancarie o assicurative
Elena Spagnol	Presidente	X	2	–
Lelio Fornabaio	Effettivo	X	2	3
Stefano Remondini	Effettivo	X	–	–
Vincenzo Campo Antico	Supplente	X		
Luisella Bergero	Supplente	X		
Paolo Prandi	Supplente	X		

NUMERO DI RIUNIONI DEL COLLEGIO SINDACALE E TASSO DI PARTECIPAZIONE

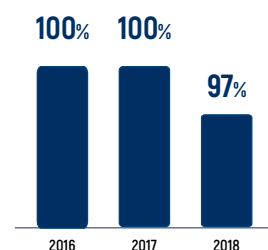
RIUNIONI

MID CAP 12 13,6



PARTECIPAZIONE

MID CAP 96,4% 96%



PRINCIPALI ELEMENTI DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E RISCHI

	Sì/No
Presenza della funzione di Risk Management	Sì
Previsione del Chief Risk Officer	No
Esiste un piano di Enterprise Risk Management	Sì
Se sì, tale piano viene discusso con il Comitato?	Sì

PRINCIPALI RISCHI

RISCHIO	DESCRIZIONE	STRATEGIA DI GESTIONE ATTUATA DAL GRUPPO ERG
1 - Naturale variabilità degli apporti rinnovabili	I volumi di produzione sono soggetti a variabilità legata alla naturale mutevolezza delle fonti di produzione rinnovabile (acqua, vento e sole) che possono influenzare negativamente la produzione degli impianti rinnovabili.	- Diversificazione delle tecnologie rinnovabili (Eolico, Solare e Idroelettrico) e della dislocazione geografica degli impianti rinnovabili (scala Europea); - Utilizzo di sistemi di forecasting più accurati possibili per la definizione del piano di produzione e delle attività operative di breve periodo; - Programmazione dei fermi degli impianti rinnovabili in funzione dei periodi di basso apporto delle fonti rinnovabili; - Utilizzo di sistemi di controllo industriale (SCADA) per il monitoraggio in continuo dello stato degli impianti che permettono di intervenire tempestivamente in caso di guasto accidentale e di ridurre i tempi di fermo delle macchine.
2 - Rischio Prezzo	Rischio legato alla volatilità dei prezzi di mercato delle commodities (in particolare EE/Gas) che possono influenzare significativamente i risultati del Gruppo.	- Definizione dei limiti di esposizione al rischio e monitoraggio regolare degli stessi; - Processo di escalation nel caso di superamento dei limiti approvati; - Utilizzo di strumenti finanziari per la copertura del rischio prezzo esclusivamente a fronte dell'esistenza di un sottostante; - Contrattualizzazione, ove possibile, di formule di vendita indicizzate che permettano di trasferire il rischio al cliente.
3 - Modifiche normativo-regolatorie	Possibile inasprimento del contesto normativo/regolatorio nazionale e internazionale nei Paesi in cui il Gruppo opera che possono impattare negativamente il raggiungimento degli obiettivi industriali.	- Monitoraggio normativo / regolatorio attraverso relazioni istituzionali, canali associativi, confronto con operatori di settore, stampa specializzata; - Partecipazione attiva alle consultazioni per tutelare gli interessi del Gruppo; - Possibilità di ricorrere contro gli interventi normativi e regolamentari delle Autorità competenti a tutela degli interessi del Gruppo ERG - Sensitivity Analysis per valutare l'effetto delle principali evoluzioni normative sui risultati del Gruppo; - Reportistica periodica verso il Management.
4 - Downgrade Rating	Rischio legato all'eventuale downgrading da parte dell'Agenzia di Rating che potrebbe costituire una limitazione alla possibilità di accesso al mercato dei capitali e/o incrementare il costo del funding con effetti negativi sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo, oltre che sulla sua reputazione.	La strategia di mitigazione del rischio, volta a prevenire l'insorgere di situazioni di "crisi" (es. di liquidità; Breach Ratio Finanziari) che possono comportare un downgrade del Rating, si sviluppa su diversi livelli e prevede il perseguimento di: - Una struttura finanziaria equilibrata per durata e composizione - Il monitoraggio continuo dei risultati consuntivi ed expected e degli equilibri finanziari, - la pianificazione degli investimenti coerente con i covenant finanziari esistenti e dei rischi ad essi associati - la ricerca di un portafoglio di business che assicuri una stabile generazione di cassa da parte delle proprie attività di business anche attraverso la diversificazione geografica e tecnologica dei propri impianti.
5 - Nuovi Investimenti	Possibili eventi incerti originati da diversi fattori, ad esempio scenario (micro/macro-economico, politico, normativo, di Business), tecnici, operativi, finanziari, organizzativi, etc. che possono impattare sulla decisione di un nuovo investimento e/o sulla sua riuscita.	- Processi strutturati di selezione degli investimenti che prevedono una serie di successivi livelli di esame ed approvazione dei progetti effettuati sulla base, tra l'altro, di studi interni ed esterni di supporto, analisi di benchmark, analisi giuridico-normativa, modelli di sostenibilità e valutazione/pianificazione finanziaria; - Analisi puntuale per i progetti rilevanti di tutti i rischi a cui vengono associati: (i) Impatti potenziali e strategia/azioni per contenere/eliminare il rischio; (ii) Follow-up items per monitoraggio dei processi di mitigazione; - Aggiornamento periodico di WACC / HR, anche attraverso benchmark, per assicurare un ritorno adeguato rispetto al profilo di rischio atteso.
6 - Attacchi Informatici ai sistemi industriali di produzione	Possibili attacchi informatici che sfruttando eventuali vulnerabilità possono bloccare i sistemi industriali di produzione.	- Svolgimento di security assessment per l'individuazione delle criticità dei sistemi e delle infrastrutture a supporto; - Definizione e attuazione del Security Program per adeguare processi, sistemi e infrastruttura alle best practice volti ad aumentare i livelli di sicurezza; - Sviluppo di piani di security awareness e training agli utenti; - Utilizzo di strumenti automatici (es. Intrusion Detection Systems) per prevenzione, rilevazione e gestione incidenti; - Copertura assicurativa dei rischi di Cyber Crime.
7 - Mancata tutela del capitale reputazionale	Eventi interni/esterni che possono avere un impatto negativo sulla reputazione del Gruppo ERG (tra i fattori rientrano: la performance finanziaria, l'Etica e l'integrità, la Responsabilità sociale, le Politiche HSE, la sicurezza ICT, la gestione delle crisi, ecc.).	- Specifiche attività di comunicazione e informazione atte al mantenimento di un'elevata reputazione del Gruppo da parte degli stakeholder che prevede tra l'altro un processo strutturato di Corporate Social Responsibility con specifiche iniziative di responsabilità Sociale e la divulgazione delle Non Financial Information; - Relazioni attive con tutti i principali stakeholder e media e monitoraggio della percezione da parte degli stessi stakeholder; - Attività di comunicazione attraverso sito web / social media; - Processo strutturato di Reputational Crisis Management che consente di gestire tempestivamente e di contenere gli effetti della crisi per salvaguardare la reputazione del Gruppo ERG.
8 - Compliance Anticorruzione	Possibilità che una Società del Gruppo e/o un amministratore, rappresentante o dipendente della stessa, siano coinvolti in un procedimento per reati commessi in violazione di normative anticorruzione che possano comportare l'applicazione di sanzioni nei confronti delle suddette persone (sia fisiche che giuridiche) con ricadute negative in termini reputazionali.	- Adozione del sistema di regole comportamentali (Codice Etico e Policy Anticorruzione) valide per tutto il Gruppo; - Adozione di un «Modello Anticorruzione Integrato», per tutte le Società, italiane ed estere, in linea con le best practice; - Definizione dei flussi informativi per il monitoraggio del Sistema Anticorruzione; - Costante attività formativa in materia anticorruzione e continua sensibilizzazione del management sulla cultura dell'etica e dell'integrità aziendale; - Adozione della Procedura «Due Diligence delle Terze Parti Significative», prevista dal Sistema e dalla Policy Anticorruzione; - Definizione e attuazione del Compliance Program per la verifica del rispetto della Policy Anticorruzione.
9 - Rischi industriali e HSE	Rischi legati al malfunzionamento degli impianti che possono comportare criticità nei processi produttivi e/o avere un impatto negativo in termini HSE.	- Attuazione di un processo di Business Continuity Management / Asset Integrity Management che garantisce l'adeguata manutenzione degli asset produttivi, attraverso specifiche attività (es. risk assessment, Business Impact Analysis); - Sviluppo tecnologico degli impianti e piani di gestione dell'emergenza; audit specialistici HSE e monitoraggio degli impianti - Adozione di Sistemi di Gestione certificati (ISO 14001 e OHSAS 18001) e formazione continua di tutto il personale che svolge attività all'interno degli impianti; - Specifici livelli di copertura assicurativa per business interruption, property damage e per eventuali incidenti al personale.

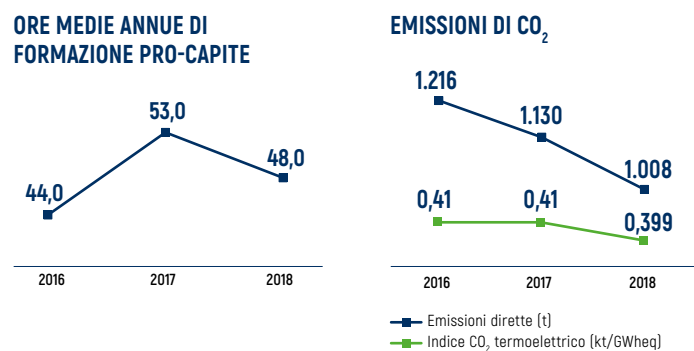
1.9. SOSTENIBILITÀ

CO₂ EVITATA: 2018-2022



Per il calcolo della CO₂ evitata viene utilizzato il fattore di conversione gCO₂/kWh pubblicato da Terna nei suoi report annuali e riferito alla produzione termoelettrica di ciascun Paese.

INDICATORI DI SOSTENIBILITÀ



2. IL PERCORSO

L'attuale struttura di governo societario di ERG S.p.A. (di seguito anche "ERG" e la "Società") si è formata nel tempo attraverso la progressiva introduzione nell'ordinamento societario di regole di comportamento rispondenti ai più evoluti principi riconosciuti della Corporate Governance.

L'attenzione ai temi di un corretto rapporto tra management e azionisti e di una equilibrata gestione aziendale orientata alla creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo ha caratterizzato la Società anche prima della sua quotazione avvenuta nell'ottobre del 1997.

Tale politica societaria è stata attuata:

- attraverso una coordinata attribuzione di deleghe nell'ambito del Consiglio di Amministrazione di ERG (il "Consiglio di Amministrazione") volta ad assicurare, da un lato, la chiarezza e la completezza dei poteri e delle responsabilità gestionali e, dall'altro, il monitoraggio dell'attività svolta e la valutazione dei risultati conseguiti;
- attraverso una sistematica e adeguata informativa al Consiglio di Amministrazione su quanto operato nell'esercizio dei poteri e delle responsabilità gestionali;
- attraverso l'adozione di un Sistema Anticorruzione, secondo i migliori standard internazionali (ISO 37001:2016¹), che costituisce parte integrante del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo ERG;
- attraverso un sistema integrato di enterprise risk management volto a individuare, valutare e monitorare tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività del Gruppo ERG;
- attraverso l'adozione di specifiche procedure per la determinazione dei compensi per gli Amministratori e il management.

L'apertura al mercato del capitale azionario ha ovviamente accentuato la propensione della Società a improntare a criteri di trasparenza e di correttezza i propri comportamenti e ha accelerato il processo di adeguamento a tali criteri sia del sistema di regole societarie che della struttura organizzativa.

¹ Antibribery Management System: fornisce una guida sulle misure di controllo interno e di gestione dei rischi utili a prevenire e combattere i fenomeni di corruzione nelle società e nei gruppi di imprese.

Si è conseguentemente proceduto a dare concreta attuazione a tale politica aziendale attraverso:

- la modifica dello Statuto Sociale per adeguarlo alle novità normative introdotte dalla riforma del diritto societario, dalle disposizioni legislative in tema di shareholders' rights, di operazioni con parti correlate e in materia di equilibrio tra generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo;
- l'adozione, nel dicembre 2004, di un Codice Etico di Gruppo, successivamente aggiornato fino all'attuale edizione approvata il 3 agosto 2018, quale strumento diretto a definire e comunicare i doveri e le responsabilità di ERG nei confronti dei propri stakeholders nonché come elemento essenziale di un Modello di Organizzazione e Gestione coerente con le previsioni del D.Lgs. 231/01;
- l'adesione al Codice di Autodisciplina delle Società Quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A. ("Codice di Autodisciplina")² fin dalla prima edizione del 1999;
- l'adozione di un Codice di Comportamento per gli Amministratori delle società del Gruppo ERG ("Gruppo"), aggiornato il 14 maggio 2014;
- l'inserimento nel Consiglio di Amministrazione di consiglieri indipendenti e consiglieri non esecutivi;
- l'adozione di una Politica di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche in linea con quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, aggiornata da ultimo il 6 marzo 2019, volta ad allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti e a rafforzare il rapporto tra manager e Società sia in termini di sensibilità al valore dell'azione che di continuità nel tempo;
- la definizione delle Linee guida per l'identificazione e l'effettuazione delle operazioni significative, aggiornate da ultimo in data 1° gennaio 2017, e di altri documenti di governance diretti a garantire una gestione trasparente e tempestiva del rapporto tra il Gruppo e il mercato;
- l'adozione di una Procedura per la gestione e il trattamento delle informazioni privilegiate e per la diffusione dei comunicati e delle informazioni al pubblico, approvata dal Consiglio di Amministrazione da ultimo in data 9 agosto 2017;
- la definizione delle Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, aggiornate da ultimo il 3 agosto 2018;
- l'adozione di un Modello integrato di gestione dei rischi, con l'obiettivo di procedere a una identificazione, quanto più possibile esaustiva, dei rischi inerenti la complessiva attività del Gruppo;
- l'adozione di una Procedura specifica volta ad assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate realizzate direttamente da ERG o per il tramite di società dalla stessa controllate, aggiornata da ultimo il 1° gennaio 2017;

² Il Consiglio di Amministrazione, in data 15 dicembre 2015, ha deliberato di aderire all'edizione del Codice di Autodisciplina pubblicata nel mese di luglio del 2015; conseguentemente tutti i richiami alle disposizioni del Codice di Autodisciplina devono intendersi riferiti alla predetta edizione del Codice. Con riferimento ai criteri di diversità di genere richiamati dai principi 2.P.4. e 8.P.2, introdotti nell'edizione del Codice di Autodisciplina pubblicata nel mese di luglio 2018, il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza consiliare del 6 marzo 2019, alla luce dell'esperienza positiva maturata al riguardo, nonostante l'efficacia delle disposizioni di cui all'art. 147-ter, comma 1-ter e all'art. 148, comma 1-bis, del T.U.F. verrà meno - in base all'attuale normativa - rispettivamente alla scadenza del mandato conferito al Consiglio di Amministrazione per il triennio 2021-2023 ed alla scadenza del mandato conferito al Collegio Sindacale per il triennio 2022-2024, ha deliberato di effettuare ogni opportuna valutazione sull'adesione ai predetti criteri nel corso del corrente mandato.

- la definizione di un Codice di comportamento in materia di Internal Dealing, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua versione aggiornata l'11 maggio 2017, volto a disciplinare gli obblighi informativi nei confronti del mercato, della Società e della CONSOB con riferimento alle operazioni aventi a oggetto azioni ERG titoli/strumenti di debito emessi da ERG o strumenti derivati o altri strumenti finanziari a essi collegati effettuate, direttamente o indirettamente, dai componenti degli organi di amministrazione e di controllo di ERG e di società controllate rilevanti, dai top manager del Gruppo nonché dalle persone a essi strettamente legate;
- l'adozione delle Linee guida per la compliance al D.Lgs. 231/01 e alle leggi anticorruzione nelle società del Gruppo ERG, approvate, nella loro ultima versione, il 9 ottobre 2017;
- l'adozione del Sistema e della Policy Anticorruzione nonché di una Procedura per la due diligence delle terze parti significative con l'obiettivo di contribuire a garantire, insieme al Codice Etico e ai Modelli 231, il rispetto delle leggi anticorruzione nazionali e internazionali dei Paesi nei quali il Gruppo ERG opera.

3. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI ALLA DATA DEL 31 DICEMBRE 2018 AI SENSI DELL'ART. 123-BIS DEL D.LGS. 24 FEBBRAIO 1998 N. 58 ("T.U.F.")

Struttura del capitale sociale al 31/12/2018					
	Numero azioni	Ammontare capitale sociale sottoscritto e versato	%rispetto al capitale sociale	Quotato (mercato) / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	150.320.000	Euro 15.032.000	100	MTA/Indice FTSE Italia Mid Cap	–
Azioni con diritto limitato di voto	–	–	–	–	–
Azioni prive del diritto di voto	–	–	–	–	–

Partecipazioni rilevanti nel capitale al 31/12/2018			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
San Quirico S.p.A.	San Quirico S.p.A.	55,628	55,628
San Quirico S.p.A.	Polcevera S.r.l.	6,905	6,905

Altre informazioni al 31/12/2018			
	Sì	No	Nessuna informazione nota al riguardo
Restrizioni al trasferimento di titoli		X	
Restrizioni al diritto di voto		X	
Patti parasociali		X	
Accordi ex art. 123-bis comma 1 lettera i) T.U.F. ¹	X		

¹ Le informazioni di cui trattasi sono contenute nella Relazione sulla remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del T.U.F.

Si segnala che:

- non esistono titoli che conferiscono diritti speciali di controllo;
- non esiste un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti. Si precisa tuttavia che, con effetto dal 14 gennaio 2019, nell'ambito dell'operazione comunicata al mercato il 20 ottobre 2018, in occasione della celebrazione dell'80° anniversario di ERG, sono state assegnate, a titolo gratuito, ai dipendenti delle società italiane del Gruppo che hanno aderito all'iniziativa n. 53.120 azioni ERG, detenute in portafoglio dalla Società. L'operazione è stata proposta e sostenuta finanziariamente dalla controllante San Quirico S.p.A., holding delle famiglie Garrone e Mondini;
- riguardo al disposto dell'art. 123-bis, comma 1, lettera h) del T.U.F., si ritiene di dover segnalare l'esistenza di rapporti di finanziamento contenenti usuali disposizioni sul cambiamento di controllo del debitore che possono teoricamen-

te comportare il rimborso del finanziamento medesimo qualora si verifici tale cambiamento di controllo in capo a ERG S.p.A. e in particolare: (i) finanziamento in pool erogato da Banca IMI, in qualità di banca agente di un pool di sette banche, in data 30 novembre 2015, con un importo outstanding, al 31 dicembre 2018, di 291 milioni di Euro e scadenza ultima ad agosto 2020; (ii) finanziamento bilaterale erogato da UBI in data 26 febbraio 2016, con un importo outstanding, al 31 dicembre 2018, di 100 milioni di Euro e scadenza ultima a febbraio 2021; (iii) finanziamento bilaterale erogato da Mediobanca in data 11 marzo 2016, con un importo outstanding, al 31 dicembre 2018, di 150 milioni di Euro e scadenza ultima a giugno 2023; (iv) finanziamento bilaterale erogato da UniCredit in data 21 aprile 2016, con un importo outstanding, al 31 dicembre 2018, di 75 milioni di Euro e scadenza ultima ad aprile 2021; (v) finanziamento bilaterale erogato da BNL in data 20 dicembre 2018, con un importo outstanding al 31 dicembre 2018 di 120 milioni di Euro e scadenza ultima a novembre 2023;

- in relazione alle norme applicabili alla nomina e alla sostituzione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale nonché alla modifica dello Statuto Sociale si rimanda alle pertinenti sezioni della presente relazione (di seguito anche la "Relazione");
- non esistono deleghe agli Amministratori per gli aumenti di capitale ai sensi dell'art. 2443 del Codice Civile;
- gli Amministratori non hanno il potere di emettere strumenti finanziari partecipativi;
- l'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2018 ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2357 del Codice Civile e per un periodo di 12 mesi a decorrere dalla data della relativa deliberazione, ad acquistare azioni proprie entro un massimale rotativo (per ciò intendendosi il quantitativo massimo di azioni proprie di volta in volta detenute in portafoglio) di 30.064.000 (trentamilionisessantaquattromila) azioni ordinarie ERG del valore nominale pari a Euro 0,10 ciascuna, a un prezzo unitario, comprensivo degli oneri accessori di acquisto, non inferiore nel minimo del 30% e non superiore nel massimo del 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente ogni singola operazione;
- l'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2018 ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2357-ter del Codice Civile e per un periodo di 12 mesi a decorrere dalla data della relativa deliberazione, ad alienare, in una o più volte, azioni proprie ad un prezzo unitario non inferiore nel minimo del 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente ogni singola alienazione.

4. IL GOVERNO SOCIETARIO

Il governo societario di ERG è conforme alle disposizioni del Codice Civile e alle altre disposizioni legislative e regolamentari in materia di società, in particolare di quelle contenute nel T.U.F., e riflette, nel suo complesso, l'adesione al Codice di Autodisciplina³. L'edizione del Codice di Autodisciplina alla quale la Società aderisce è accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana S.p.A. (www.borsaitaliana.it).

Gli elementi che costituiscono il governo societario sono gli **organi statutari**, i **comitati consiliari** e i **documenti di corporate governance** che ne regolano il funzionamento.



³ Si rimanda a quanto in precedenza precisato in merito nella Nota n. 2.

5. ORGANI STATUTARI



Consiglio di Amministrazione



Edoardo Garrone
Presidente Esecutivo



Alessandro Garrone
Vice Presidente Esecutivo



Giovanni Mondini
Vice Presidente



Luca Bettonte
Amministratore Delegato



Massimo Belcredi
Consigliere



Mara Anna Rita Caverni
Consigliere



Barbara Cominelli
Consigliere



Marco Costaguta
Consigliere



Paolo Francesco Lanzoni
Consigliere



Silvia Merlo
Consigliere



Elisabetta Oliveri
Consigliere



Mario Paterlini
Consigliere

L'attuale Consiglio di Amministrazione, composto da dodici membri, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2018⁴, conseguentemente il mandato conferito al Consiglio di Amministrazione scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020.

⁴ Con riferimento a quanto previsto dal criterio applicativo 1.C.4. del Codice di Autodisciplina si fa presente che l'Assemblea degli Azionisti non ha autorizzato in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 del Codice Civile.

Per la nomina dell'attuale Consiglio di Amministrazione sono state presentate due liste di candidati, una da parte dell'azionista San Quirico S.p.A. e l'altra da parte di alcuni investitori così composte⁵.

Lista San Quirico S.p.A.

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Edoardo Garrone | 7. Paolo Francesco Lanzoni* |
| 2. Alessandro Garrone | 8. Mara Anna Rita Caverni** |
| 3. Giovanni Mondini | 9. Barbara Cominelli** |
| 4. Luca Bettonte | 10. Silvia Merlo** |
| 5. Massimo Belcredi* | 11. Elisabetta Oliveri** |
| 6. Marco Costaguta | 12. Alessandro Careri |

Lista Investitori istituzionali

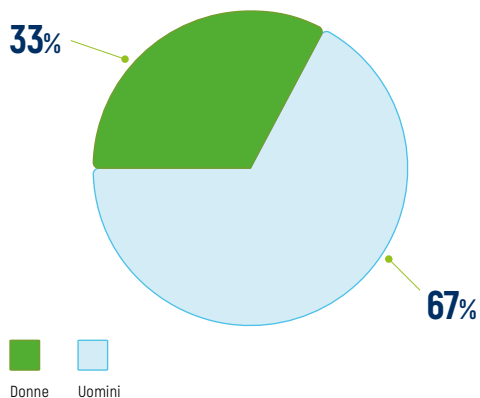
1. Mario Paterlini**
2. Saskia Kunst**

* Candidato indicato nella lista come in possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi di quanto previsto dal T.U.F.

** Candidato indicato nella lista come in possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi di quanto previsto dal T.U.F. nonché idoneo a qualificarsi come indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina.

Ai sensi dello Statuto Sociale la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto, **nel rispetto del criterio di equilibrio tra generi** previsto dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari, da non meno di 5 e da non più di 15 componenti. La nomina degli Amministratori avviene sulla base di liste presentate dagli azionisti - nelle quali i candidati devono essere elencati mediante un numero progressivo - che, corredate dalle informazioni sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati e dall'indicazione circa l'eventuale possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal T.U.F., devono essere depositate, ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-bis, del T.U.F., entro il venticinquesimo

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE COMPOSIZIONE PER GENERE



giorno precedente la data dell'Assemblea ed essere messe a disposizione del pubblico almeno ventuno giorni prima di tale Assemblea. Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli azionisti che - da soli o insieme ad altri azionisti - rappresentino almeno la quota di partecipazione al capitale sociale stabilita dall'art. 144-quater del Regolamento di attuazione del T.U.F., adottato dalla CONSOB con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 ("Regolamento Emittenti"), attualmente pari all'1%⁶. Tale quota è la medesima di quella necessaria per la presentazione di liste in occasione della nomina del Consiglio di Amministrazione in carica⁷. Ogni azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Ogni lista deve contenere un numero di candidati non superiore al numero massimo degli amministratori previsti dal primo comma dell'art. 15 dello Statuto e, ad eccezione di quelle che presentano un numero di candidati inferiore a tre, rispettare il criterio di equilibrio tra generi previsto dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari.

⁵ Per la percentuale dei voti ottenuti dalle liste in rapporto al capitale votante si rimanda al Rendiconto sintetico delle votazioni sui punti all'ordine del giorno dell'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2018, disponibile sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Assemblea degli Azionisti 2018".

⁶ Ai sensi della Delibera CONSOB n. 13 del 24 gennaio 2019.

⁷ Ai sensi della Delibera CONSOB n. 20273 del 24 gennaio 2018.

Ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-ter, del T.U.F., nel Consiglio di Amministrazione deve essere riservato al genere meno rappresentato una quota pari ad almeno un terzo degli Amministratori eletti.

Le liste indicano quali sono gli Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'articolo 147-ter, comma 4, del T.U.F. Almeno un candidato per ciascuna lista, ovvero due candidati nel caso di consiglio con più di sette membri, deve/ono possedere i suddetti requisiti di indipendenza.

Tutti i candidati devono possedere i requisiti di onorabilità stabiliti per i membri degli Organi di controllo dalla normativa vigente, nonché i requisiti di professionalità adeguati al ruolo da ricoprire.

Unitamente a ciascuna lista, entro il termine sopra indicato, deve essere depositata per ciascun candidato la dichiarazione con la quale quest'ultimo accetta la propria candidatura e attesta, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti dalla normativa applicabile e fornisce l'eventuale indicazione a qualificarsi come indipendente.

Ai fini del riparto degli Amministratori da eleggere, non si tiene conto delle liste che non hanno conseguito tanti voti che rappresentino una percentuale di partecipazione al capitale sociale almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle stesse.

Ogni avente diritto al voto può votare una sola lista.

All'elezione degli Amministratori si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi vengono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, un numero di Amministratori pari al numero dei componenti da eleggere meno uno, fatto salvo quanto previsto all'art. 15, comma 5 e 5-bis, dello Statuto Sociale rispettivamente per la nomina degli Amministratori indipendenti e in merito al rispetto del criterio di equilibrio tra generi nella composizione del Consiglio di Amministrazione;
 - b) il restante Amministratore viene tratto dalla lista di minoranza che ha ottenuto il maggior numero di voti;
 - c) in caso di presentazione di una sola lista, ovvero, in caso di mancato raggiungimento del quorum richiesto da parte delle altre liste, gli Amministratori sono eletti nell'ambito della lista presentata o che ha raggiunto il quorum fino a concorrenza dei candidati in essa presentati, fatto salvo quanto previsto all'art. 15, comma 5-bis, dello Statuto Sociale in merito al rispetto del criterio di equilibrio tra generi nella composizione del Consiglio di Amministrazione.
- È in ogni caso considerato eletto il candidato o, nel caso di consiglio con più di sette membri i primi due candidati, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, in possesso dei requisiti di indipendenza appartenente/i alla lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti⁸.

In caso di vacanza di uno o più posti di Consigliere si provvederà ai sensi di legge. Qualora, tuttavia, per qualsiasi causa venga a mancare, prima della scadenza del mandato, la maggioranza degli Amministratori nominati dall'As-

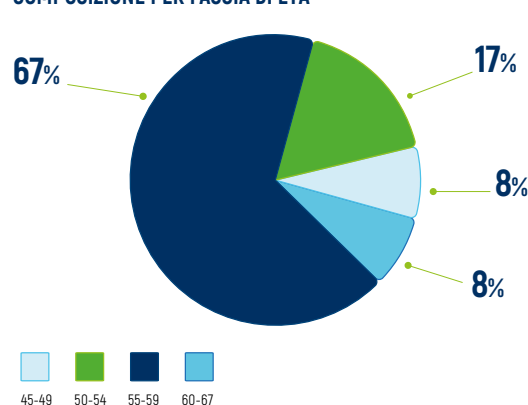
⁸ Per ulteriori informazioni, ivi incluse quelle relative alle disposizioni volte a garantire il rispetto del criterio di equilibrio tra generi nella composizione del Consiglio di Amministrazione, si rimanda allo Statuto Sociale, disponibile sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Etica d'Impresa".

semblea, decade l'intero Consiglio e l'Assemblea dovrà essere convocata d'urgenza dagli Amministratori rimasti in carica per la ricostituzione dello stesso. Il Consiglio resterà peraltro in carica per il compimento dei soli atti di ordinaria amministrazione fino a che l'Assemblea avrà deliberato in merito al suo rinnovo e sarà intervenuta l'accettazione da parte della maggioranza dei nuovi Amministratori.

Gli Amministratori in carica alla data di approvazione della Relazione sono i seguenti⁹:

Edoardo Garrone	<i>Presidente</i>
Alessandro Garrone	<i>Vice Presidente</i>
Giovanni Mondini	<i>Vice Presidente</i>
Luca Bettonte	<i>Amministratore Delegato</i>
Massimo Belcredi	<i>Consigliere</i>
Mara Anna Rita Caverni	<i>Consigliere</i>
Barbara Cominelli	<i>Consigliere</i>
Marco Costaguta	<i>Consigliere</i>
Paolo Francesco Lanzoni	<i>Consigliere</i>
Silvia Merlo	<i>Consigliere</i>
Elisabetta Oliveri	<i>Consigliere</i>
Mario Paterlini	<i>Consigliere</i>

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
COMPOSIZIONE PER FASCIA DI ETÀ**



Amministratori esecutivi

Edoardo Garrone
Alessandro Garrone¹⁰
Luca Bettonte

Amministratori non esecutivi¹¹

Giovanni Mondini
Marco Costaguta

Amministratori non esecutivi indipendenti ai sensi del T.U.F.

Massimo Belcredi¹² Paolo Francesco Lanzoni

Amministratori indipendenti ai sensi del T.U.F. e del Codice di Autodisciplina

Mara Anna Rita Caverni Elisabetta Oliveri
Barbara Cominelli Mario Paterlini
Silvia Merlo

Segretario

Giovanni Marco Scollo

⁹ Per le caratteristiche personali e professionali di ciascun amministratore in carica si rimanda ai relativi curriculum vitae disponibili sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Consiglio di Amministrazione".

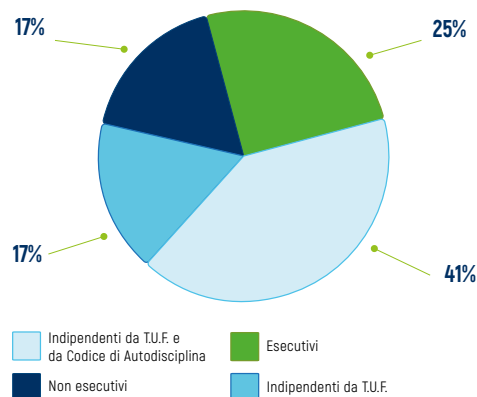
¹⁰ Ricopre la carica di Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

¹¹ Tenuto conto del criterio applicativo 2.C.1 del Codice di Autodisciplina.

¹² Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 3 agosto 2018, ha incaricato il Consigliere Massimo Belcredi di coordinare le istanze e i contributi degli amministratori non esecutivi (con particolare riferimento a quelli indipendenti) su temi di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale nonché di collaborare con il Presidente del Consiglio di Amministrazione per garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

Il Consiglio di Amministrazione nella prima riunione successiva alla nomina - tenutasi in data 23 aprile 2018 - ha valutato positivamente l'indipendenza dei Consiglieri Massimo Belcredi e Paolo Francesco Lanzoni con riferimento a quanto previsto dall'art. 148, comma terzo, del Testo Unico della Finanza¹³ e l'indipendenza dei Consiglieri Mara Anna Rita Caverni, Barbara Cominelli, Silvia Merlo, Elisabetta Oliveri¹⁴ e Mario Paterlini sia con riferimento a quanto previsto dall'art. 148, comma terzo, del Testo Unico della Finanza che con riferimento a quanto contenuto nel vigente Codice di Autodisciplina.

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
COMPOSIZIONE PER QUALIFICA**



Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri componenti.

Il 14 novembre 2018 si è tenuta la riunione degli Amministratori indipendenti; essi hanno comunque mantenuto tra loro gli opportuni collegamenti e hanno provveduto regolarmente a una reciproca consultazione preventiva sui principali argomenti esaminati dal Consiglio di Amministrazione. Il Consigliere incaricato di coordinare le istanze e i contributi degli amministratori non esecutivi (con particolare riferimento a quelli indipendenti) ha formulato, anche per conto di questi ultimi, proposte e suggerimenti al Presidente e al Vice Presidente Esecutivo in ordine a tematiche inerenti alla governance della Società. La risposta è stata positiva riguardo alle proposte formulate. Il Consigliere incaricato di coordinare le istanze e i contributi degli amministratori non esecutivi (con particolare riferimento a quelli indipendenti) e il Vice Presidente Esecutivo hanno successivamente relazionato in Consiglio di Amministrazione riguardo al processo seguito e allo stato di implementazione delle singole proposte.

¹³ Il Consiglio di Amministrazione, in continuità con le valutazioni effettuate nel corso del precedente triennio, avendo pertanto riguardo più alla sostanza che alla forma, come peraltro raccomandato dallo stesso Codice di Autodisciplina, ha confermato che i Consiglieri Belcredi e Lanzoni non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la Società o con soggetti a essa legati, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio, ai sensi del Principio 3.P.1. del vigente Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana. Peraltro, in considerazione del loro lungo tempo di permanenza nella carica, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto preferibile non qualificarli come amministratori indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina.

¹⁴ Il Consiglio di Amministrazione, a valle della delibera assunta il 14 maggio 2018 su proposta dal Comitato Nomine e Compensi, sentito il parere del Collegio Sindacale, in merito alla remunerazione da riconoscersi ai membri del Comitato Strategico, tra i quali il Consigliere indipendente Elisabetta Oliveri, constatato che il riconoscimento di una remunerazione a favore dei membri del Comitato Strategico, non dipendenti del Gruppo e che non ricoprono cariche nel Consiglio di Amministrazione, è parte integrante della Politica di remunerazione della Società fin dall'esercizio 2012 e con riferimento alla stessa l'Assemblea degli Azionisti ha, di volta in volta, espresso il proprio parere favorevole ai sensi di quanto previsto dall'art. 123-ter del T.U.F., preso atto che la stessa, anche alla luce di quanto comunicato dal predetto Consigliere, non sarebbe significativa ai fini di quanto previsto dal criterio applicativo 3.C.1 lettera d) del Codice di Autodisciplina in merito alla valutazione di indipendenza degli Amministratori, ha deliberato di confermare la valutazione di indipendenza del Consigliere Elisabetta Oliveri effettuata nel corso dell'adunanza del 23 aprile 2018 sia con riferimento a quanto previsto dall'art. 148, comma terzo, del T.U.F. che a quanto previsto in merito dal Codice di Autodisciplina.

Altre Cariche di amministratore o sindaco ricoperte dagli Amministratori in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni al 31 dicembre 2018¹⁵:

Edoardo Garrone	<i>Presidente del Consiglio di Sorveglianza di San Quirico S.p.A. Presidente del Consiglio di Amministrazione de Il Sole 24 Ore S.p.A. Consigliere di Invitalia Ventures Sgr S.p.A.</i>
Alessandro Garrone	<i>Consigliere di Banca Passadore e C. S.p.A.</i>
Giovanni Mondini	<i>Presidente del Consiglio di Gestione di San Quirico S.p.A.</i>
Massimo Belcredi	<i>Consigliere di BPER Banca S.p.A.</i>
Mara Anna Rita Caverni	<i>Consigliere di Autostrade Meridionali S.p.A. Consigliere di Cerved Group S.p.A.</i>
Marco Costaguta	<i>Consigliere di Gestione di San Quirico S.p.A. Consigliere di Fine Foods S.p.A. Consigliere di OTB S.p.A. Consigliere di Goglio S.p.A. Consigliere di Rimorchiatori Riuniti S.p.A. Consigliere di Officine Maccaferri S.p.A. Consigliere di Praesidium Sgr S.p.A. Consigliere di Hat Orizzonte Sgr S.p.A.</i>
Paolo Francesco Lanzoni	<i>Consigliere di Castello Sgr S.p.A.</i>
Silvia Merlo	<i>Consigliere di GEDI Gruppo Editoriale S.p.A. Amministratore Delegato di Merlo S.p.A. Consigliere di Leonardo S.p.A.</i>
Elisabetta Oliveri	<i>Consigliere di SNAM S.p.A. Consigliere di GEDI Gruppo Editoriale S.p.A.</i>

Altri soggetti che partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione

Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione partecipano rappresentanti del management del Gruppo anche al fine di consentire specifici e puntuali approfondimenti in relazione agli argomenti di volta in volta trattati. Nel corso dell'esercizio 2018, in 10 riunioni del Consiglio di Amministrazione su 12 hanno partecipato dei manager in diversi casi a supporto della trattazione di più argomenti all'ordine del giorno.

Compensi e remunerazioni degli Amministratori – Percorso evolutivo della Politica di remunerazione

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Nomine e Compensi, ha approvato in data 20 dicembre 2011 la propria Politica di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche tenendo conto, in particolare:

- dell'articolo 6 del Codice di Autodisciplina;

¹⁵ Diverse dalle cariche ricoperte in società del Gruppo.

- delle disposizioni del T.U.F. e del Regolamento Emittenti in materia di trasparenza delle remunerazioni degli amministratori delle società quotate e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- della Procedura per le operazioni con Parti Correlate e dei principi espressi nel Codice Etico del Gruppo.

La Politica di remunerazione è stata rivista dal Consiglio di Amministrazione, sempre su proposta del Comitato Nomine e Compensi:

- in data 18 dicembre 2012, al fine di tener conto dell'attribuzione delle deleghe decisa dal Consiglio di Amministrazione medesimo (nominato dall'Assemblea del 20 aprile 2012) e dell'intervenuta adozione del Sistema di incentivazione di medio/lungo termine ("Sistema LTI") 2012-2014;
- in data 11 marzo 2015, al fine di tener conto, con efficacia a decorrere dall'esercizio 2015¹⁶, dell'adesione della Società al vigente Codice di Autodisciplina e dei principi generali del Sistema LTI 2015-2017 in previsione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea del 24 aprile 2015¹⁷;
- in data 22 marzo 2016, al fine di recepire la delibera del Consiglio di Amministrazione, avvenuta in data 15 dicembre 2015, con la quale sono state definite le condizioni necessarie a dare attuazione al Sistema LTI 2015-2017, in linea con la Politica stessa e alla luce del Piano Industriale 2015-2018;
- in data 9 marzo 2017, al fine di recepire (i) le variazioni organizzative intervenute ad esito della riorganizzazione dei processi di risk management, compliance e controllo interno del Gruppo ERG e del Progetto "ONE Company", (ii) l'introduzione di una clausola alla quale è subordinata l'eventuale erogazione differita di remunerazioni non ricorrenti, previa valutazione del Comitato Nomine e Compensi e delibera del Consiglio di Amministrazione;
- in data 7 marzo 2018, al fine di tener conto, con efficacia a decorrere dall'esercizio 2018, degli elementi essenziali del Sistema LTI 2018-2020, approvati dall'Assemblea del 23 aprile 2018 che ha provveduto, tra l'altro, a nominare un nuovo Consiglio di Amministrazione;
- in data 6 marzo 2019, al fine di recepire la delibera del Consiglio di Amministrazione, avvenuta in data 14 maggio 2018, con la quale sono state definite le condizioni necessarie a dare attuazione al Sistema LTI 2018-2020, in linea con la Politica stessa e alla luce del Piano Industriale 2018-2022.

Nel corso del 2018, i membri del Comitato Nomine e Compensi hanno provveduto a formulare al Consiglio di Amministrazione proposte sulla remunerazione degli Amministratori (nominati dall'Assemblea del 23 aprile 2018) esecutivi o investiti di particolari cariche o chiamati a far parte del Comitato Strategico¹⁸, sulla base di quanto previsto dalla vigente Politica di remunerazione¹⁹.

16 Poiché il Sistema LTI 2015-2017 è collegato anche all'andamento del titolo ERG, lo stesso è stato sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 24 aprile 2015 che ha deliberato in senso favorevole al riguardo.

17 L'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 3 maggio 2016 ha deliberato in senso favorevole in merito alla prima sezione della Relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del T.U.F.

18 Purché non dipendenti del Gruppo e privi di cariche nel Consiglio di Amministrazione.

19 Per qualsiasi informazione di dettaglio al riguardo si rimanda alla Relazione sulla remunerazione di cui all'art. 123-ter del T.U.F. che verrà presentata all'Assemblea degli Azionisti convocata ad aprile del 2019, tra l'altro, ai sensi dell'art. 2364, secondo comma, del Codice Civile.

Deleghe

Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 23 aprile 2018, ha attribuito per tre esercizi e pertanto sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2020:

- al **Presidente Edoardo Garrone**

- la delega a gestire, attraverso compiti di supervisione, indirizzo e controllo, le attività di affari societari, tenuto conto del ruolo dallo stesso svolto quale Presidente del Consiglio di Amministrazione e di quanto precisato in merito dal Codice di Autodisciplina²⁰;

- al **Vice Presidente Alessandro Garrone**

- la delega a sovrintendere alle attività preliminari e funzionali alla definizione degli obiettivi strategici della Società e del Gruppo e alla predisposizione del relativo Piano Strategico, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per l'esame e l'eventuale approvazione; conseguentemente, provvedere al coordinamento strategico delle società controllate;
- la delega a esercitare la supervisione e il controllo sulle attività finalizzate alla predisposizione dei progetti di Budget da presentare all'esame e all'eventuale approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- la delega a condurre attività di indirizzo e supervisione nella ricerca, elaborazione e negoziazione con terzi dei progetti di fusione e acquisizione nonché nelle operazioni di finanza strutturata, che per la loro rilevanza siano soggette all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- la delega a sovrintendere alla definizione della struttura organizzativa della Società fino al livello dei secondi rapporti dell'Amministratore Delegato, concorrendo con quest'ultimo all'assunzione delle decisioni in merito alla nomina di direttori e dirigenti, ai licenziamenti di qualsiasi dipendente nonché alle politiche retributive e di incentivazione;
- la delega a sovrintendere, attraverso compiti di supervisione, indirizzo e controllo, alle attività e ai processi di internal audit, risk management e compliance;
- la carica di Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, conferendo allo stesso i poteri e le responsabilità previste al riguardo dal vigente Codice di Autodisciplina coerentemente con le Linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi approvate dalla Società;

- all'**Amministratore Delegato Luca Bettonte** (Chief Executive Officer della Società)²¹

- i poteri necessari per compiere tutti gli atti pertinenti all'attività sociale, salvo quanto riservato al Consiglio di Amministrazione (per legge o per Statuto) e quanto delegato ad altri Consiglieri;
- i poteri e le responsabilità in materia di tutela della salute, della sicurezza nei luoghi di lavoro e dell'ambiente;
- la delega in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

²⁰ Commento all'art. 2, quinto capoverso del Codice di Autodisciplina.

²¹ In relazione al quale non ricorre la situazione di interlocking directorate prevista dal criterio applicativo 2.C.5. del Codice di Autodisciplina.

In conformità a quanto previsto dallo Statuto Sociale la rappresentanza della Società ai sensi dell'art. 2384 del Codice Civile spetta al Presidente. Spetta pure disgiuntamente all'Amministratore Delegato o agli Amministratori Delegati nei limiti delle attribuzioni a essi conferite.

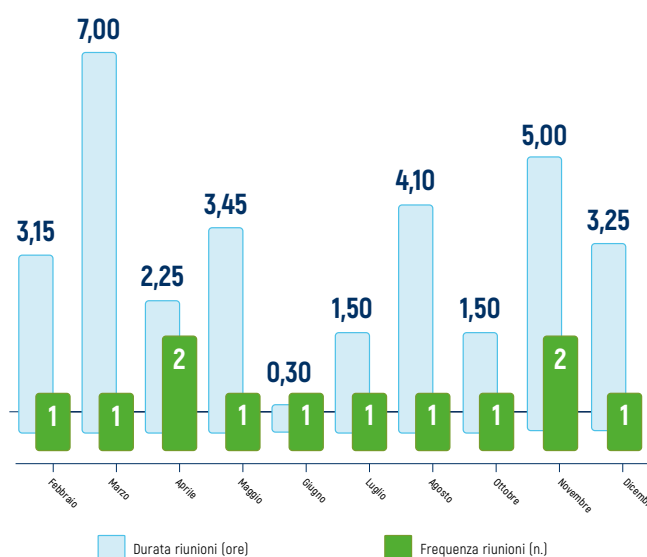
Il Consiglio di Amministrazione, peraltro, in conformità a quanto raccomandato in merito dal Codice di Autodisciplina, ha precisato che le deleghe conferite al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato devono essere esercitate nel contesto delle direttive e delle istruzioni agli stessi impartite dal Consiglio di Amministrazione al quale devono intendersi riservati, oltre alle competenze non delegabili per legge o per Statuto, l'esame e l'approvazione delle operazioni significative individuate sulla base dei criteri indicati nelle Linee guida per l'individuazione e l'effettuazione delle operazioni significative, approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Gli organi delegati riferiscono al Consiglio di Amministrazione circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite con una periodicità trimestrale.

Periodicità

Il Consiglio di Amministrazione, in base a quanto previsto dallo Statuto Sociale, si riunisce almeno trimestralmente per riferire al Collegio Sindacale sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società o dalle sue controllate nonché in particolare su quelle per le quali è ravvisabile una situazione di conflitto di interessi. Nel corso dell'esercizio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha tenuto **12 riunioni** e si prevede che per l'esercizio 2019 le riunioni siano non meno di **8**.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE - PERIODICITÀ



Nelle riunioni del 2018 il Consiglio di Amministrazione ha assunto **64 delibere** in ordine ad altrettante materie (delle quali **35 delibere** assunte sulla base di una proposta o di un parere formulato dai Comitati Consiliari o ad esito di una loro preventiva valutazione) e per **49** di esse è stata inviata preventivamente a Consiglieri e Sindaci (almeno 48 ore prima dell'adunanza consiliare, salvo eccezioni) la relativa documentazione informativa ritenendosi congruo tale termine al fine di consentire un'adeguata preparazione da parte dei Consiglieri e dei Sindaci sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELIBERE ASSUNTE



Nel corso di tutte le riunioni consiliari, con particolare riferimento a quelle nelle quali, per alcuni degli argomenti trattati, non è stato eccezionalmente possibile inviare preventivamente la relativa documentazione, il Presidente ha curato che fossero comunque garantiti e, ove del caso, effettuati specifici e puntuali approfondimenti anche con il supporto di rappresentanti del management del Gruppo, all'uopo invitati a partecipare.

Si precisa inoltre che delle **15 delibere** in relazione alle quali non è stata preventivamente inviata a Consiglieri e Sindaci la relativa documentazione, **4 delibere** avevano per oggetto l'approvazione contestuale del verbale al termine della relativa adunanza (cui il verbale medesimo si riferiva), **2 delibere** sono state comunque assunte sulla base di una preventiva valutazione da parte dei Comitati Consiliari e **6 delibere** sono state assunte dal neo nominato Consiglio di Amministrazione riunitosi, in forma totalitaria, a conclusione dei lavori dell'Assemblea che aveva appunto provveduto a nominare il nuovo organo consiliare.

La durata media delle riunioni tenute dal Consiglio di Amministrazione è stata di circa **2 ore e 45 minuti**.

Alla data di approvazione del presente documento il Consiglio di Amministrazione si è riunito **2 volte**.

Attività svolta

La partecipazione dei Consiglieri all'attività del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati è risultata, anche nel corso del 2018, elevata in termini di presenza alle riunioni e fattiva in termini di effettiva partecipazione ai lavori.

Il Consiglio di Amministrazione nel corso del 2018 ha svolto le attività e i compiti indicati nel criterio applicativo 1.C.1 del Codice di Autodisciplina nel rispetto del ruolo che il Codice attribuisce all'organo consiliare di una società quotata.

Il Consiglio di Amministrazione, in relazione a quanto previsto dal criterio applicativo 1.C.3 del Codice di Autodisciplina, ha dato atto che, alla luce di quanto emerso dal documento predisposto dal Comitato Nomine e Compensi e tenuto conto del numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dai singoli Consiglieri in altre società quotate e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni non appare necessario provvedere alla fissazione, al riguardo, di un numero massimo di incarichi.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha curato che nel corso delle adunanze del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati consiliari, in relazione agli argomenti di volta in volta trattati, l'Amministratore Delegato e rappresentanti del management del Gruppo fornissero a tutti gli amministratori le informazioni necessarie per un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera il Gruppo, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione nonché del quadro normativo di riferimento. L'Amministratore Delegato ha fornito, almeno trimestralmente, un'informativa al Consiglio di Amministrazione in ordine all'esercizio della delega e all'andamento della Società e del Gruppo.

Il Presidente, nel corso dell'esercizio, ha segnalato specifiche iniziative ed eventi, organizzati da primari soggetti, destinati ad Amministratori e Sindaci di società quotate, ai quali alcuni Amministratori e Sindaci hanno poi partecipato. Sono state inoltre organizzate delle attività di induction, condotte dai top manager della Società, volte a illustrare ai Consiglieri neo nominati le attività del Gruppo.

Board Performance Review

Per quanto riguarda in particolare la lettera g) del criterio applicativo 1.C.1 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 20 febbraio 2019, ha provveduto ad effettuare, avvalendosi anche di un documento predisposto all'uopo dal Comitato Nomine e Compensi che sovrintende il processo, una valutazione in ordine alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Consiliari nel corso dell'esercizio 2018 esprimendo, al riguardo, un giudizio complessivamente positivo corredato da specifici orientamenti in merito al funzionamento del Consiglio di Amministrazione nonché dei suoi Comitati. Tale documento è stato realizzato utilizzando i criteri di valutazione già impiegati nel passato esercizio e le risultanze di un questionario di autovalutazione elaborato da Corporate Affairs su richiesta del Comitato Nomine e Compensi e inviato ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. Tale questionario consente ai singoli consiglieri e ai sindaci di effettuare segnalazioni su eventuali temi meritevoli di ulteriori approfondimenti.

Statutory Auditors Performance Review

Il Presidente del Collegio Sindacale nella riunione consiliare del 20 febbraio 2019 ha informato il Consiglio di Amministrazione in merito agli esiti dell'autovalutazione effettuata in ordine alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Collegio Sindacale nel corso dell'esercizio 2018. Tale valutazione è stata effettuata utilizzando, tra l'altro, le risultanze di un questionario di autovalutazione elaborato da Corporate Affairs su richiesta del Collegio Sindacale stesso.

Politica in materia di diversità in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo***1.1 Obiettivi***

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che la presenza di differenti competenze, valori e punti di vista, complementari tra loro, in seno al Consiglio di Amministrazione medesimo ed al Collegio Sindacale possa rappresentare un punto di forza in quanto permetta di analizzare i diversi argomenti in discussione da prospettive diverse, stimolare il dibattito e costituire il presupposto per decisioni collegiali, meditate, consapevoli ed equilibrate.

La presenza di differenti professionalità è ritenuta essenziale e necessaria anche ai fini di una compiuta comprensione e di un adeguato apprezzamento dei diversi aspetti dei quali si deve tenere conto nell'ambito del business nel quale opera la Società.

1.2 Modalità di attuazione

Poiché gli organi di amministrazione, gestione e controllo della Società ai sensi di quanto previsto dagli artt. 147-ter e 148 del T.U.F. nonché dagli artt. 15 e 22 dello Statuto vengono nominati sulla base di liste di candidati presentate dagli azionisti, la composizione dei predetti organi dipende dalle determinazioni che, di volta in volta, verranno assunte da questi ultimi nell'ambito dell'Assemblea degli Azionisti, nel rispetto delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari. Fermo restando quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione ritiene che la politica della Società in materia di diversità

in relazione alla composizione dei propri organi di amministrazione, gestione e controllo (la "Politica"), coerentemente con quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, possa trovare la sua espressione attraverso **specifiche raccomandazioni od orientamenti** formulati dal Consiglio di Amministrazione agli azionisti, di volta in volta, prima della nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, e riportate, nella relazione sulle materie all'ordine del giorno, predisposta ai sensi dell'art. 125-ter del T.U.F., nonché nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari ai sensi dell'art. 123-bis del T.U.F.

1.3 Composizione dell'organo di amministrazione

La Politica proposta dal Consiglio di Amministrazione prevede, in particolare, che ciascun Consigliere, nell'ambito del processo di autovalutazione sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione medesimo e dei suoi Comitati Consiliari, esprima, prima della nomina del nuovo Consiglio, **i propri orientamenti**, in materia di diversità, sulle figure manageriali e professionali, la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche formative e professionali, l'esperienza, anche manageriale, il genere e l'età.

Poiché l'attuale Consiglio di Amministrazione, composto da dodici membri, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2018 e conseguentemente il mandato conferito allo stesso scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020, si prevede che tale processo valutativo venga nuovamente effettuato nel primo trimestre del 2021 in modo tale che gli esiti dello stesso possano costituire elemento integrante e sostanziale delle **raccomandazioni** all'Assemblea degli Azionisti che verrà convocata per la nomina del nuovo organo amministrativo.

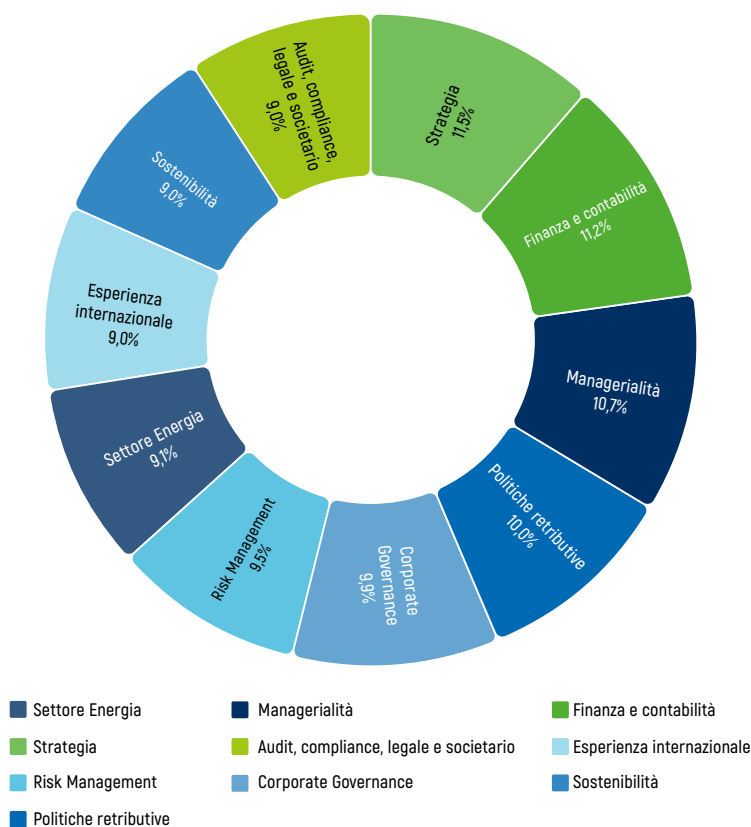
Vengono di seguito rappresentati gli esiti delle valutazioni effettuate dall'attuale Consiglio di Amministrazione e le **raccomandazioni** formulate dal precedente Consiglio di Amministrazione.

Il percorso formativo e professionale

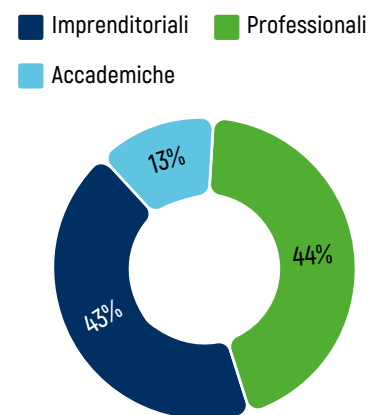
Con riferimento **alle competenze presenti nel Consiglio di Amministrazione**, il processo di autovalutazione, relativo all'esercizio 2018, ha evidenziato, in continuità con gli esiti dell'autovalutazione fatta dal precedente Consiglio di Amministrazione, una equilibrata ripartizione delle competenze presenti nel Consiglio di Amministrazione, maturate, in prevalenza, attraverso esperienze imprenditoriali e professionali e l'opportunità di incrementare, tra gli amministratori non esecutivi, il peso delle esperienze/competenze nel settore dell'energia, in ambito regolatorio e dal punto di vista internazionale. Dall'autovalutazione è emersa altresì l'opportunità di un maggiore focus, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, sulle attività svolte in materia di sostenibilità da parte del relativo Comitato interno.

Le competenze presenti nel Consiglio di Amministrazione risultano essere sostanzialmente le medesime di quelle raccomandate dal precedente Consiglio di Amministrazione.

COMPETENZE ATTUALMENTE PRESENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



ESPERIENZE MATURATE



Si ricorda che con riferimento alle **competenze la cui presenza in Consiglio di Amministrazione era stata ritenuta opportuna**, il precedente Consiglio di Amministrazione, ad esito del processo di autovalutazione relativo all'esercizio 2017 aveva raccomandato che venissero confermate le competenze già rappresentate nel Consiglio di Amministrazione, eventualmente incrementando il peso delle esperienze internazionali nel settore dell'energia e introducendo specifiche competenze nell'ambito del diritto amministrativo-regolatorio, coerentemente con l'evoluzione attuale e prospettica del portafoglio di attività del Gruppo.

COMPETENZE LA CUI PRESENZA IN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ERA STATA RITENUTA OPPORTUNA



La composizione di genere

Si ricorda che con riferimento **all'equilibrio tra i generi**, il precedente Consiglio di Amministrazione, ad esito del processo di autovalutazione relativo all'esercizio 2017, non aveva ritenuto necessario raccomandare previsioni maggiormente restrittive rispetto a quelle previste dalla normativa. L'autovalutazione aveva, tuttavia, evidenziato l'opportunità che le competenze e le esperienze necessarie ai fini della composizione del nuovo Consiglio di Amministrazione fossero trasversalmente presenti tra i generi.

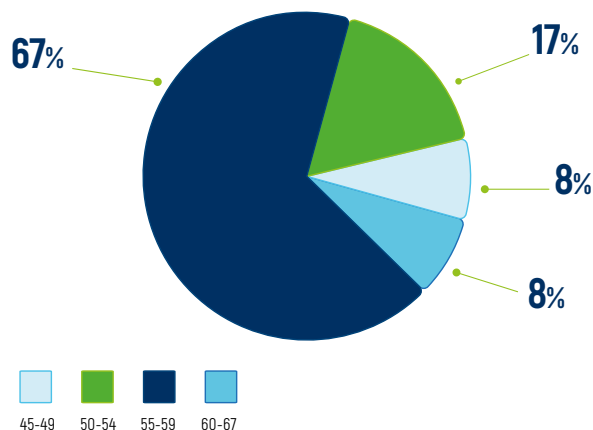
Il processo di autovalutazione, relativo all'esercizio 2018, ha evidenziato come le competenze e le esperienze necessarie ai fini della composizione del nuovo Consiglio di Amministrazione siano trasversalmente presenti tra i generi.

L'età

Si ricorda che con riferimento **all'età**, ad esito del processo di autovalutazione relativo all'esercizio 2017, non era emersa la necessità di raccomandazioni specifiche. La composizione del Consiglio di Amministrazione, suddivisa per fasce d'età, era stata comunque ritenuta equilibrata.

Il processo di autovalutazione, relativo all'esercizio 2018, alla luce dell'attività svolta dal Consiglio di Amministrazione nel corso del medesimo esercizio, ha evidenziato come l'attuale composizione per fascia d'età sia adeguata.

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
COMPOSIZIONE PER FASCIA DI ETÀ**



Risultati

Si ritiene che la composizione dell'attuale Consiglio di Amministrazione sia sostanzialmente in linea con la Politica della Società.

1.4 Composizione dell'organo di controllo

La Politica proposta dal Consiglio di Amministrazione prevede, in particolare, che il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle informazioni fornite dal Collegio Sindacale in merito al processo di autovalutazione sul funzionamento del Collegio medesimo, esprima, prima della nomina del nuovo Collegio Sindacale, **i propri orientamenti**, in materia di diversità, sulle figure professionali la cui presenza nel Collegio sia ritenuta opportuna, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche formative e professionali, l'esperienza, il genere e l'età.

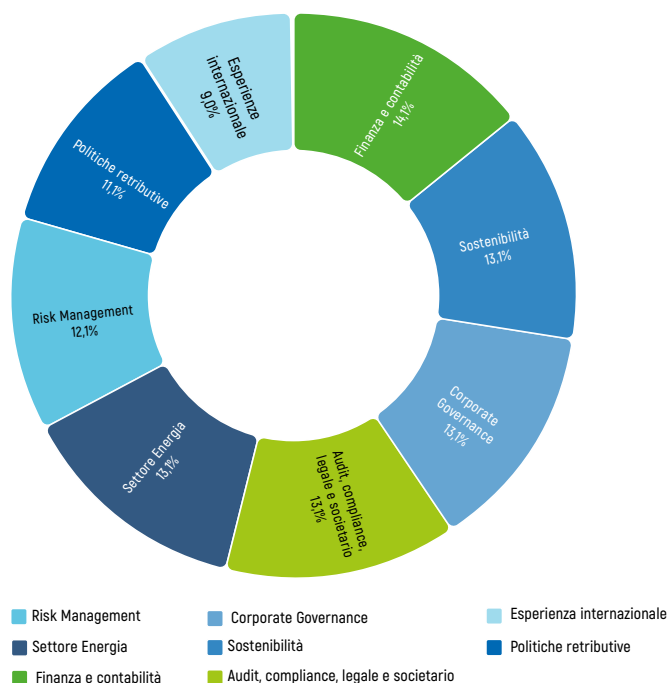
Poiché l'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 3 maggio 2016 e conseguentemente il mandato conferito allo stesso scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2018, tale processo valutativo è stato effettuato nel corso del primo trimestre del 2019 in modo tale che gli esiti dello stesso possano costituire elemento integrante e sostanziale degli **orientamenti** all'Assemblea degli Azionisti che verrà convocata per la nomina del nuovo organo di controllo.

Vengono di seguito rappresentati gli esiti dell'autovalutazione effettuata dal Collegio Sindacale e gli **orientamenti** del Consiglio di Amministrazione.

Il percorso formativo e professionale

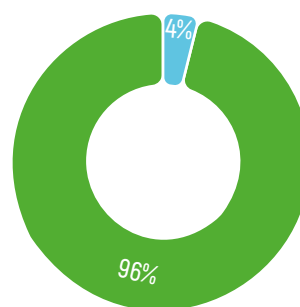
Con riferimento **alle competenze presenti nel Collegio Sindacale**, il Consiglio di Amministrazione ha fatto proprie le risultanze dell'autovalutazione del Collegio Sindacale, il quale, anche alla luce dell'equilibrata ripartizione delle competenze presenti, maturate, in prevalenza, attraverso esperienze professionali (come di seguito rappresentato),

COMPETENZE PRESENTI NEL COLLEGIO SINDACALE



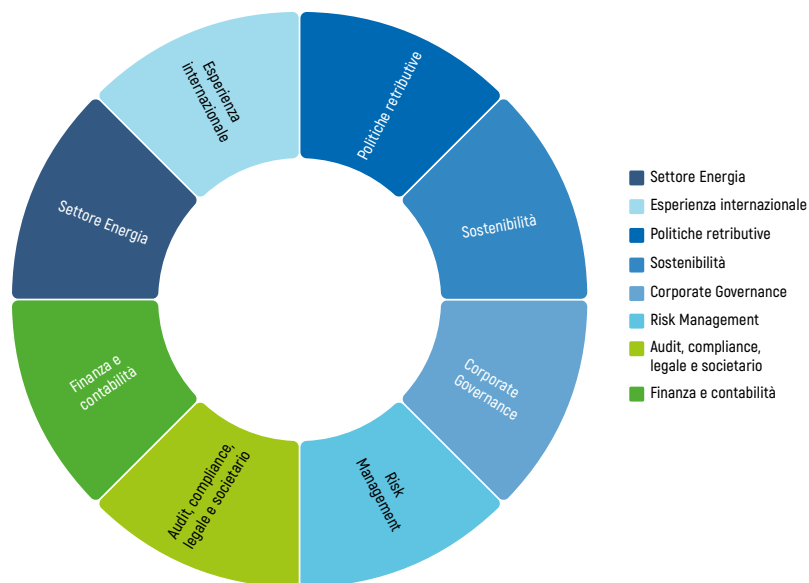
ESPERIENZE MATURATE NEL COLLEGIO SINDACALE

■ Professionali
 ■ Accademiche



ha ritenuto di dover segnalare l'opportunità che nel Collegio Sindacale che verrà nominato dall'Assemblea chiamata ad approvare il Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2018 vengano confermate le competenze già rappresentate nell'attuale Collegio Sindacale.

COMPETENZE LA CUI PRESENZA IN COLLEGIO SINDACALE È STATA RITENUTA OPPORTUNA



La composizione di genere

Con riferimento **all'equilibrio tra i generi**, il Consiglio di Amministrazione ha fatto proprie le risultanze dell'autovalutazione del Collegio Sindacale, il quale ha ritenuto non necessario raccomandare previsioni maggiormente restrittive rispetto a quelle previste dalla normativa.

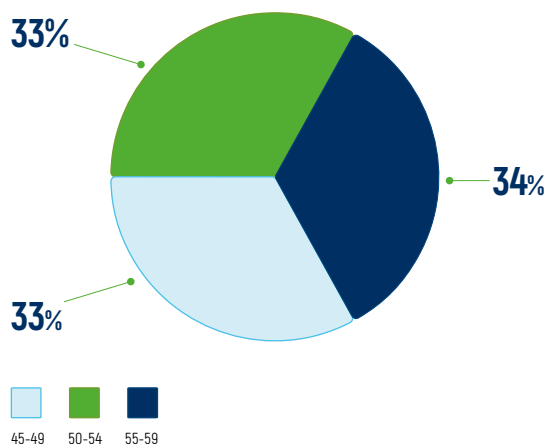
L'età

Con riferimento **all'età**, il Consiglio di Amministrazione ha fatto proprie le risultanze dell'autovalutazione del Collegio Sindacale, il quale ha ritenuto non necessario formulare raccomandazioni specifiche al riguardo.

Risultati

Gli esiti della Politica potranno essere valutati a valle del processo di nomina del nuovo Collegio Sindacale da parte dell'Assemblea degli Azionisti che verrà convocata, tra l'altro, per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2018.

**COLLEGIO SINDACALE
COMPOSIZIONE PER FASCIA DI ETÀ**



Le raccomandazioni del Comitato italiano per la Corporate Governance

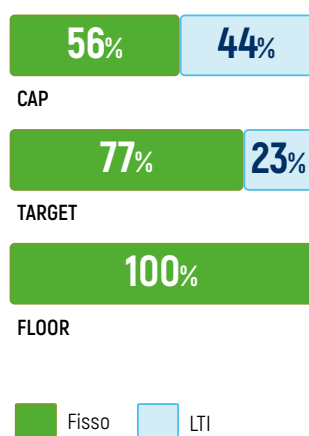
Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 6 marzo 2019, alla luce di quanto contenuto nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari e nella Politica di remunerazione, ha dato unanimemente atto che la Società è in linea con le raccomandazioni formulate nella lettera inviata dal Comitato italiano per la Corporate Governance ai presidenti degli organi di amministrazione e di controllo di tutte le società quotate, relative (i) alla trasparenza sulla tempestività, completezza e fruibilità dell'informativa pre-consiliare; (ii) al processo di valutazione dell'indipendenza dei Consiglieri, (iii) alla trasparenza circa le modalità di svolgimento della board performance review; e (iv) all'adeguatezza delle politiche retributive a perseguire l'obiettivo della sostenibilità delle attività dell'impresa nel medio-lungo termine, rafforzando il collegamento della remunerazione variabile a parametri legati a obiettivi di lungo termine e limitando a singoli casi eccezionali la possibilità di erogare bonus.

In particolare:

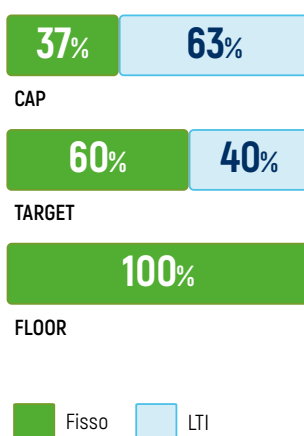
- con riferimento alla **raccomandazione di cui alla lettera (i)**, ad esito dell'autovalutazione, i Consiglieri e i Sindaci hanno unanimemente ritenuto che l'informativa pre-consiliare fornita nel corso dell'esercizio e il preavviso con il quale la relativa documentazione è stata messa a disposizione fosse adeguata, anche tenuto conto di taluni limitati casi eccezionali (alcune operazioni straordinarie) con riferimento ai quali sono stati ridotti i tempi di preavviso ma sono stati comunque garantiti e, ove del caso, effettuati specifici e puntuali approfondimenti anche con il supporto di rappresentanti del management del Gruppo, all'uopo invitati a partecipare;

- con riferimento alla **raccomandazione di cui alla lettera (ii)**, ad esito dell'autovalutazione, i Consiglieri²² e i Sindaci hanno unanimemente ritenuto che il processo di valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione sull'indipendenza dei propri componenti non esecutivi fosse adeguato. Le evidenze di tale processo, oggetto di una approfondita valutazione a livello individuale, e le spiegazioni delle decisioni assunte al riguardo sono riportate nella sezione dedicata al Consiglio di Amministrazione e nelle relative note 13]e 14 della presente Relazione;
- con riferimento alla **raccomandazione di cui alla lettera (iii)**, si precisa che il Comitato Nomine e Compensi, con il supporto di Corporate Affairs, sovrintende il processo di board review al quale i consiglieri e sindaci sono chiamati a partecipare attivamente, tra l'altro, attraverso la compilazione di uno specifico questionario. Tale questionario consente a questi ultimi di effettuare segnalazioni su eventuali temi meritevoli di ulteriori approfondimenti. Le risultanze del questionario che vengono valutate e discusse sia nell'ambito del Comitato Nomine e Compensi che del Consiglio di Amministrazione sono sinteticamente riportate nella presente Relazione;
- con riferimento alla **raccomandazione di cui alla lettera (iv)**, si evidenzia che in base alla Politica di remunerazione della Società la componente variabile della remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Vice Presidente Esecutivo è integralmente disciplinata nell'ambito del Sistema LTI 2018-2020. Tale nuovo Sistema di incentivazione di lungo periodo basato su strumenti finanziari ("Performance Share") ha l'obiettivo di stimolare il massimo allineamento, in termini di obiettivi, degli interessi dei beneficiari con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione sostenibile di valore per gli Azionisti in un orizzonte di medio/lungo periodo e consente alla Società di compiere un ulteriore passo in avanti nella piena realizzazione del principio di "pay for performance" e di evolvere il meccanismo delle remunerazioni non ricorrenti in uno strumento maggiormente allineato alle migliori pratiche di mercato.

PAY MIX VPE



PAY MIX CEO



²² Con l'esclusione dei Consiglieri indipendenti in quanto direttamente interessati.

Collegio Sindacale



Elena Spagnol
Presidente



Lelio Fornabaio
Sindaco effettivo



Stefano Remondini
Sindaco effettivo

L'attuale Collegio Sindacale, composto da 3 Sindaci effettivi e 3 Sindaci supplenti, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 3 maggio 2016; conseguentemente il mandato conferito al Collegio Sindacale scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2018. Per la nomina del Collegio Sindacale sono state presentate due liste di candidati, una da parte dell'azionista San Quirico S.p.A. e l'altra da parte di alcuni investitori istituzionali così composte²³:

Lista San Quirico S.p.A.

1. Lelio Fornabaio
2. Stefano Remondini
3. Elisabetta Barisone
4. Vincenzo Campo Antico
5. Mario Lamprati
6. Luisella Bergero

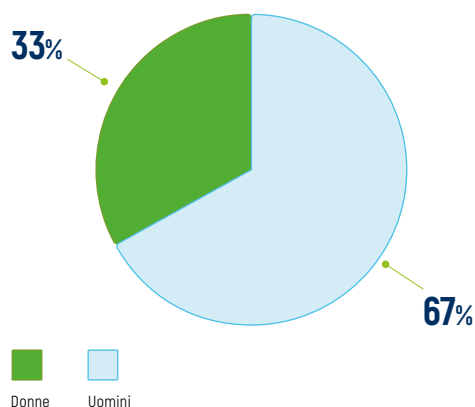
Lista Investitori istituzionali

1. Elena Spagnol
2. Paolo Prandi

In conformità a quanto previsto dallo Statuto Sociale il Collegio Sindacale è composto da tre sindaci effettivi e tre supplenti **nel rispetto del criterio di equilibrio tra generi** previsto dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari.

La nomina del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste presentate dagli azionisti che, ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-bis, del T.U.F. (richiamato dall'art. 148, comma 2 del T.U.F.), devono essere depositate entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea ed essere messe a disposizione del pubblico almeno ventuno giorni prima di tale Assemblea.

COLLEGIO SINDACALE COMPOSIZIONE PER GENERE



²³ Per la percentuale dei voti ottenuti dalle liste in rapporto al capitale votante si rimanda al Rendiconto sintetico delle votazioni sui punti all'ordine del giorno dell'Assemblea degli Azionisti del 3 maggio 2016, disponibile sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Assemblea degli Azionisti 2016".

Ciascuna lista è composta da due sezioni: una per i candidati alla carica di Sindaco effettivo e l'altra per i candidati alla carica di Sindaco supplente. Ogni lista deve contenere un numero di candidati, elencati in numero progressivo, non superiore al numero massimo di sindaci da eleggere e, a eccezione di quelle che presentano un numero di candidati inferiore a tre, rispettare per ciascuna sezione il criterio di equilibrio tra i generi previsto dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari. Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli azionisti che, al momento della presentazione della lista, siano titolari di una quota di partecipazione pari a quella necessaria per la presentazione delle liste per l'elezione degli Amministratori, attualmente pari all'1%²⁴. Tale quota è la medesima di quella necessaria per la presentazione di liste in occasione della nomina del Collegio Sindacale in carica²⁵.

Ogni azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può essere iscritto in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Le liste sono corredate, oltre che dalle informazioni relative agli azionisti che le hanno presentate e dalle dichiarazioni degli stessi previste dalle disposizioni regolamentari applicabili, da un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati e dalle dichiarazioni degli stessi previste dallo Statuto Sociale.

Non possono essere nominati sindaci coloro che non siano in possesso dei requisiti di indipendenza, professionalità e onorabilità previsti dall'art. 148, comma 3, del T.U.F. e coloro che già ricoprono incarichi di Sindaco effettivo in cinque società quotate²⁶.

Nel caso in cui, alla data di scadenza del termine per la presentazione delle liste sopra indicato, sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da azionisti collegati tra loro, secondo la definizione di cui alla normativa applicabile, possono essere presentate liste - ai sensi dell'art. 144-sexies, comma 5, del Regolamento Emittenti - sino al terzo giorno successivo a tale data. In tal caso, le soglie previste per la presentazione delle liste, sono ridotte alla metà.

La lista presentata senza l'osservanza delle prescrizioni richieste²⁷ sarà considerata come non presentata.

Nel caso in cui, nonostante l'esperimento della predetta procedura, non sia stata presentata alcuna lista, si vota a maggioranza in modo tale da assicurare comunque che la composizione del Collegio Sindacale sia conforme alle vigenti disposizioni legislative e regolamentari e allo Statuto. L'Assemblea nomina il Presidente.

Qualora una seconda lista non sia stata presentata o votata, l'intero Collegio Sindacale è composto, nell'ordine di presentazione, dai candidati dell'unica lista votata. Il capolista è eletto Presidente.

In caso di presentazione di più liste, risultano eletti: della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati, due membri effettivi e due supplenti; il terzo membro effettivo e il terzo supplente sono eletti scegliendo i candidati alle rispettive cariche indicati al primo posto della lista che abbia ottenuto il maggior

²⁴ Ai sensi della Delibera CONSOB n. 13 del 24 gennaio 2019.

²⁵ Ai sensi della Delibera CONSOB n. 19499 del 28 gennaio 2016.

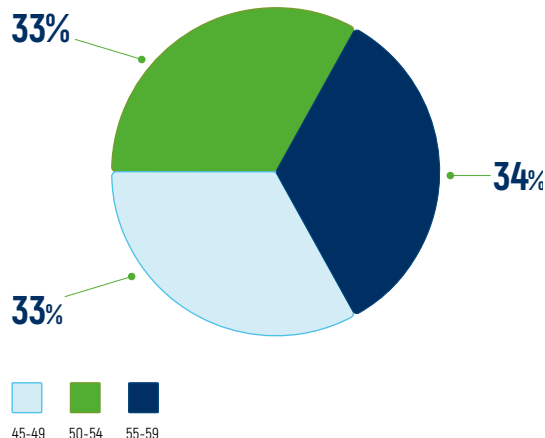
²⁶ Al riguardo si precisa che gli obblighi informativi di cui all'art. 144-quaterdecies del Regolamento Emittenti non si applicano a chi ricopre la carica di componente dell'organo di controllo di un solo emittente.

²⁷ Per ulteriori informazioni, ivi incluse quelle relative alle disposizioni volte a garantire il rispetto del criterio di equilibrio tra generi nella composizione del Collegio Sindacale, si rimanda allo Statuto Sociale, disponibile sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Etica d'Impresa".

numero di voti dopo la prima, tra quelle presentate e votate da parte di azionisti di minoranza che non siano collegati neppure indirettamente con gli azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, secondo le disposizioni regolamentari vigenti e fatto salvo quanto previsto al comma 13-bis dello Statuto Sociale in merito al rispetto del criterio di equilibrio tra generi nella composizione del Collegio Sindacale. Il membro effettivo tratto dalla lista di minoranza è nominato Presidente.

In caso di parità tra le liste, è eletto il candidato della lista che sia stata presentata dagli azionisti in possesso della maggiore partecipazione ovvero, in subordine, dal maggior numero di azionisti.

COLLEGIO SINDACALE COMPOSIZIONE PER FASCIA DI ETÀ



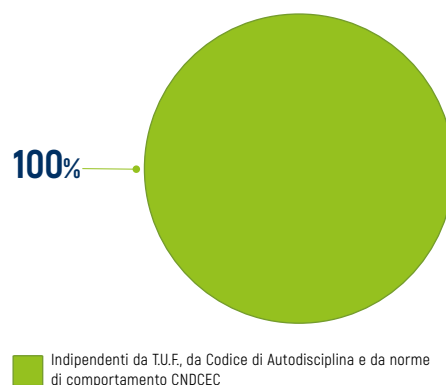
I Sindaci in carica alla data di approvazione della Relazione sono i seguenti²⁸:

Elena Spagnol	<i>Presidente</i>
Lelio Fornabaio	<i>Sindaco effettivo</i>
Stefano Remondini	<i>Sindaco effettivo</i>
Vincenzo Campo Antico	<i>Sindaco supplente</i>
Luisella Bergero	<i>Sindaco supplente</i>
Paolo Prandi	<i>Sindaco supplente</i>

Il Collegio Sindacale ha valutato le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco e ha concluso che tutti i suoi componenti possono essere qualificati come indipendenti anche in base ai criteri previsti dal Codice di Autodisciplina per gli Amministratori.

Il Consiglio di Amministrazione, alla luce delle informazioni fornite al riguardo dai componenti il Collegio Sindacale e di quanto dichiarato dal Presidente del Collegio medesimo, nel corso dell'adunanza del 12 maggio 2016, ha valutato positivamente l'indipendenza dei componenti il Collegio Sindacale sia con riferimento a quanto previsto dall'art. 148, comma terzo, del T.U.F. che con riferimento alle norme

COLLEGIO SINDACALE COMPOSIZIONE PER QUALIFICA



²⁸ Per le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco in carica si rimanda ai relativi curriculum vitae disponibili sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Collegio Sindacale".

di comportamento del Collegio Sindacale redatte dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e al Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A. Nel corso dell'adunanza del Consiglio di Amministrazione del 9 agosto 2017 e del 3 agosto 2018, il Presidente del Collegio Sindacale ai sensi di quanto previsto dal Criterio applicativo 8.C.1 del Codice di Autodisciplina ha comunicato al Consiglio di

Amministrazione medesimo, che il Collegio Sindacale, riunitosi rispettivamente in data 9 maggio 2017 e in data 18 giugno 2018, ha, tra l'altro, valutato e confermato l'indipendenza dei propri componenti sulla base dei criteri previsti dal Testo Unico della Finanza, dalle norme di comportamento del Collegio Sindacale redatte dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dal Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana S.p.A.

Il Collegio Sindacale ha verificato e monitorato l'indipendenza della Società di Revisione verificando sia il rispetto delle disposizioni normative in materia sia la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati alla Società e alle sue controllate da parte della stessa Società di Revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Il Collegio Sindacale ha altresì monitorato il processo di informativa finanziaria, controllato l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio nonché monitorato la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati. Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è avvalso del supporto della Direzione Internal Audit coordinandosi con il Comitato Controllo e Rischi.

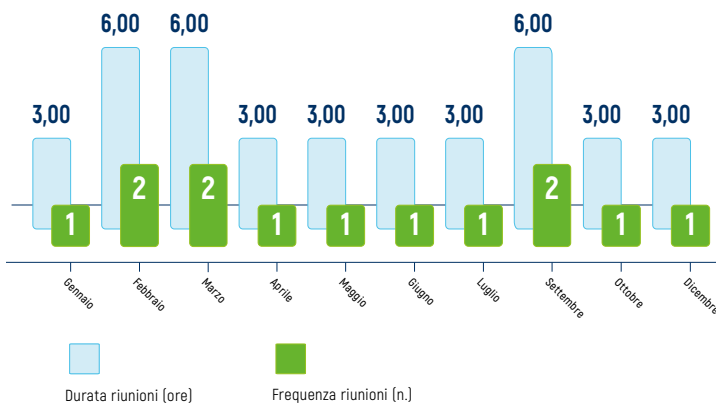
Il Collegio Sindacale, nella riunione del 14 febbraio 2019, ha provveduto ad effettuare, avvalendosi anche di un questionario di autovalutazione predisposto all'uopo da Corporate Affairs, una valutazione in ordine alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Collegio Sindacale nel corso dell'esercizio 2018 esprimendo, al riguardo, un giudizio complessivamente positivo corredato da specifici orientamenti in materia di diversità, sulle figure professionali la cui presenza nel Collegio sia ritenuta opportuna, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche formative e professionali, l'esperienza, il genere e l'età. Le risultanze di tale processo sono state comunicate al Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 20 febbraio 2019.

Nel corso dell'esercizio 2018 il Collegio Sindacale ha tenuto **13** riunioni mentre per l'esercizio 2019 si prevede che prima della scadenza del relativo mandato le riunioni siano non meno di **6**.

La durata media delle riunioni tenute dal Collegio Sindacale è stata di circa **3 ore**.

Alla data di approvazione del presente documento il Collegio Sindacale si è riunito **4 volte**.

COLLEGIO SINDACALE- PERIODICITÀ



Altre cariche di amministratore o sindaco ricoperte dai Sindaci in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, finanziarie, in società bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni al 31 dicembre 2018²⁹:

Elena Spagnol	<i>Presidente del Collegio Sindacale di Fineco Bank S.p.A. Sindaco effettivo di F.I.L.A. - Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A.</i>
Lelio Fornabaio	<i>Sindaco Effettivo di Astaldi S.p.A. Sindaco Effettivo di Atlantia S.p.A. Sindaco effettivo di Telepass S.p.A. Consigliere di Aeroporto di Genova S.p.A. Presidente del Collegio Sindacale di Italiana Petroli S.p.A.</i>

Assemblea

L'articolo 10 dello Statuto Sociale prevede che possono intervenire in Assemblea, nel rispetto delle norme legislative e regolamentari, i titolari di diritti di voto che abbiano ottenuto idonea certificazione rilasciata ai sensi della normativa vigente dall'intermediario e comunicato alla Società con le modalità ed entro il termine stabilito dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari. I titolari di diritti di voto possono farsi rappresentare per iscritto in Assemblea, conferendo delega nei limiti e con le modalità previste dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari. La notifica della delega potrà essere effettuata a mezzo posta elettronica certificata secondo le modalità indicate nell'avviso di convocazione ovvero utilizzando un eventuale differente strumento indicato nell'avviso stesso.

L'articolo 11 dello Statuto Sociale prevede che l'Assemblea deve essere convocata dall'Organo amministrativo almeno una volta all'anno, entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale oppure, qualora la Società sia tenuta alla redazione del Bilancio Consolidato e qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura e all'oggetto della Società, entro centottanta giorni.

L'articolo 12 dello Statuto Sociale prevede che la convocazione dell'Assemblea è fatta per mezzo di avviso da predisporre e pubblicarsi nei termini e secondo le modalità previste dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari.

L'articolo 13 dello Statuto Sociale prevede che per la costituzione delle Assemblee e per la validità delle loro deliberazioni, sia in sede Ordinaria che in sede Straordinaria, si applichino le norme di legge.

Regolamento Assembleare

L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti ha adottato un Regolamento diretto a disciplinare lo svolgimento dei lavori dell'Assemblea Ordinaria e Straordinaria degli Azionisti.

La possibilità da parte dell'Assemblea Ordinaria di adottare un Regolamento assembleare è prevista espressamente dall'articolo 14 dello Statuto Sociale.

²⁹ Diverse dalle cariche ricoperte in società del Gruppo.

5.1. COMITATI CONSILIARI

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito, con compiti consultivi e propositivi, il **Comitato Controllo e Rischi**, il **Comitato Nomine e Compensi** e il **Comitato Strategico**.





Comitato Controllo e Rischi



Mara Anna Rita Caverni
Presidente



Massimo Belcredi
Membro



Elisabetta Oliveri
Membro

Composizione:

Mara Anna Rita Caverni - *Presidente*

Massimo Belcredi

Elisabetta Oliveri

Giovanni Marco Scollo - *Segretario*

L'attuale Comitato Controllo e Rischi è composto, in conformità a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, da tre Amministratori non esecutivi, tutti indipendenti da T.U.F. e in maggioranza indipendenti da Codice di Autodisciplina, nominati dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 23 aprile 2018³⁰.

Con riferimento a quanto previsto dal Principio 7.P.4 del Codice di Autodisciplina³¹, si precisa che nella prima riunione del Comitato, tenutasi il 9 maggio 2018, il Consigliere Mara Anna Rita Caverni, tenuto conto dell'esperienza dalla stessa maturata nel corso del precedente triennio, è stata nominata Presidente del Comitato Controllo e Rischi.

Il Comitato, sempre nella riunione del 9 maggio 2018, ha nominato un Segretario al di fuori dei propri componenti. Il Presidente, avvalendosi della collaborazione del Segretario, coordina le attività del Comitato e guida lo svolgimento delle relative riunioni.

I componenti del Comitato possiedono un'adeguata esperienza in materia contabile, finanziaria e di gestione dei rischi³².

30 Il Comitato Controllo e Rischi fino al 23 aprile 2018 era composto dai Consiglieri Massimo Belcredi (Presidente), Mara Anna Rita Caverni e Barbara Cominelli.

31 "Il comitato controllo e rischi è composto da amministratori indipendenti. In alternativa, il comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti."

32 Tali caratteristiche sono state valutate dal Consiglio di Amministrazione nel corso dell'adunanza del 23 aprile 2018.

Ai lavori del Comitato partecipa il Presidente del Collegio Sindacale o altro sindaco da lui designato ovvero, in relazione agli argomenti trattati, tutti i membri del Collegio Sindacale; ai lavori possono inoltre partecipare, su invito, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Vice Presidente Esecutivo nonché Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e l'Amministratore Delegato, in quanto titolati a intervenire sulle questioni in esame e a individuare gli interventi adeguati per affrontare situazioni, anche potenzialmente critiche, nonché (sempre in relazione agli argomenti trattati), il Chief Audit Officer, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il General Counsel, l'Head of Group Administration, l'Head of Group Risk Management & Corporate Finance e l'Head of Corporate Affairs.

Possono essere invitati a partecipare alle riunioni del Comitato dipendenti delle società del Gruppo, rappresentanti della Società di Revisione e, in genere, soggetti la cui presenza sia ritenuta necessaria od opportuna ai fini della trattazione degli argomenti in agenda.

Il Chief Audit Officer viene invitato a partecipare alle riunioni al fine di relazionare il Comitato, almeno su base trimestrale, sull'attività di volta in volta posta in essere.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari viene invitato a partecipare alle riunioni al fine di relazionare il Comitato, almeno su base trimestrale (in considerazione dell'approvazione e pubblicazione di resoconti intermedi di gestione), in ordine ai principi contabili utilizzati nella predisposizione delle relazioni finanziarie periodiche e, almeno su base semestrale, sull'attività di volta in volta posta in essere ai sensi dell'art. 154-*bis* del T.U.F.

L'Head of Group Administration viene invitato a partecipare alle riunioni al fine di relazionare il Comitato, su base semestrale, sull'attività di volta in volta posta in essere con riferimento alla Compliance ex Legge 262/05.

L'Head of Group Risk Management & Corporate Finance viene invitato a partecipare alle riunioni al fine di relazionare il Comitato, su base semestrale, sull'attività di volta in volta posta in essere con riferimento al Risk Management.

L'Head of Corporate Affairs viene invitato a partecipare alle riunioni al fine di relazionare il Comitato, su base semestrale, sull'attività di volta in volta posta in essere con riferimento alla Compliance al D.Lgs. 231/01 e anticorruzione.

Il Comitato si riunisce con cadenza almeno trimestrale, secondo un calendario fissato con sufficiente anticipo.

Ai membri del Comitato sono fornite, con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione (almeno 48 ore prima della riunione, salvo eccezioni), la documentazione e le informazioni necessarie per permettergli di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al loro esame. Nel corso delle riunioni vengono comunque garantiti e, ove del caso, effettuati specifici e puntuali approfondimenti anche con il supporto di rappresentanti del management del Gruppo, all'uopo invitati a partecipare.

Il Comitato organizza i propri lavori in modo da coniugare ampiezza di flussi informativi ed efficienza di funzionamento con la massima indipendenza dei propri componenti.

In particolare, ove ritenuto opportuno, la fase deliberativa ha luogo in assenza di altri soggetti.

Compiti

Il Comitato Controllo e Rischi ha funzioni consultive e propositive rispetto al Consiglio di Amministrazione e svolge il ruolo e i compiti previsti dal Codice di Autodisciplina. Il Presidente del Comitato, a partire dalla data di adesione, da parte della Società, all'edizione del Codice di Autodisciplina pubblicata nel mese di luglio del 2015³³, riferisce al Consiglio di Amministrazione, nella prima adunanza consiliare utile, sulle riunioni del Comitato medio tempore tenutesi.

In generale, supporta - attraverso un'adeguata attività istruttoria - le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (anche "Sistema CIGR") nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

In particolare:

- assiste il Consiglio di Amministrazione nei seguenti compiti previsti dal Codice di Autodisciplina: definizione delle linee di indirizzo del Sistema CIGR; verifica periodica dell'adeguatezza, dell'effettivo funzionamento e dell'efficacia del Sistema CIGR; accertamento del fatto che i principali rischi aziendali siano correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti e monitorati;
- esprime pareri su specifici aspetti inerenti l'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, alla realizzazione e alla gestione del Sistema CIGR;
- supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio di Amministrazione sia venuto a conoscenza;
- esprime il proprio parere in merito alla nomina e revoca del responsabile dell'Internal Audit, nonché alla proposta di sua remunerazione formulata dall'Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza dell'Internal Audit;
- valuta il piano annuale di lavoro e il relativo budget predisposti dal responsabile dell'Internal Audit, e le relazioni periodiche dello stesso richiedendo, ove del caso, verifiche su specifiche aree operative;
- esamina gli esiti delle attività del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- valuta, unitamente al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti la Società di Revisione e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio Consolidato, del progetto di Bilancio di Esercizio e del Bilancio semestrale abbreviato;
- mantiene gli opportuni collegamenti con la Società di Revisione, con il Collegio Sindacale, con l'Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con il Responsabile dell'Internal Audit, nonché con le altre funzioni che, all'interno della struttura organizzativa del Gruppo, si interfacciano con tali soggetti, in modo da contribuire a uno svolgimento, coordinato ed efficace, delle loro rispettive attività nelle aree di comune intervento;
- riferisce al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della Relazione Finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del Sistema CIGR;
- esamina il piano annuale di lavoro predisposto dall'Organismo di Vigilanza, istituito in conformità a quanto disposto dal D.Lgs. 231/01 e le relazioni semestrali dello stesso;

³³ A partire dal 15 dicembre 2015.

- esamina il piano annuale di lavoro della Compliance al D.Lgs. 231/01 e anticorruzione e le relazioni semestrali della stessa;
- esamina il piano annuale di lavoro della Compliance ex Legge 262/05 e le relazioni semestrali della stessa;
- valuta la costante adeguatezza nel tempo della procedura aziendale diretta a regolamentare, in termini operativi, la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la Società e il Gruppo, con particolare riferimento alle informazioni "price sensitive";
- fornisce al Consiglio di Amministrazione, al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato ogni altro elemento, consultivo e propositivo, valutato dal Comitato come necessario od opportuno per un migliore esercizio da parte degli stessi delle loro rispettive responsabilità nelle aree del controllo, di gestione dei rischi e dell'informativa societaria;
- fornisce al Consiglio di Amministrazione e agli organi delegati i pareri previsti dalla Procedura per le operazioni con parti correlate, ove del caso appositamente composto dai due Amministratori Indipendenti facenti parte del Comitato medesimo e dall'altro Amministratore Indipendente facente parte del Comitato Nomine e Compensi³⁴. Qualora un componente del Comitato sia la controparte dell'operazione oggetto di valutazione o una sua parte correlata, gli altri membri del Comitato sono tenuti a chiamare a far parte del consesso un altro amministratore indipendente non correlato ovvero, in mancanza, un membro effettivo del Collegio Sindacale non correlato;
- svolge gli ulteriori compiti eventualmente attribuitigli dal Consiglio di Amministrazione.

Per il migliore assolvimento dei propri compiti il Comitato può avvalersi, a spese della Società, di consulenti esterni. Nell'ambito dell'attività svolta dai membri del Comitato ai fini della Procedura per le operazioni con parti correlate il Consiglio di Amministrazione non ha prefissato alcun limite di spese anche per le operazioni c.d. di "Minore Rilevanza". Il Comitato nello svolgimento delle proprie funzioni ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e si è avvalso delle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti.

Nel corso del 2018 il Comitato ha tenuto **11 riunioni** - regolarmente verbalizzate - nelle quali, oltre ad approvare il proprio calendario e a organizzare i propri lavori, ha affrontato argomenti riferibili ai seguenti macro temi:

- Governance di Gruppo;
- Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- Adempimenti connessi al D.Lgs. 231/01 e al Sistema Anticorruzione;
- Processi amministrativi e contabili del Gruppo;
- Parti Correlate;
- Flussi informativi con il Collegio Sindacale.

³⁴ Per le operazioni aventi a oggetto l'assegnazione o l'incremento di remunerazioni e benefici economici, sotto qualsiasi forma, a un componente di un organo di amministrazione o controllo della Società o a un Dirigente con responsabilità strategiche della stessa o comunque a uno dei soggetti che ricoprono le funzioni indicate nell'allegato 1 alla Procedura per le operazioni con parti correlate, il Comitato chiamato a emettere il proprio parere sull'interesse della Società al compimento dell'operazione con la parte correlata nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni è il Comitato Nomine e Compensi, ove del caso appositamente composto dai due Amministratori Indipendenti facenti parte del Comitato medesimo e dall'altro Amministratore Indipendente facente parte del Comitato Controllo e Rischi, fatto salvo che le predette operazioni ai sensi dell'art. 3.2, lettera c), della Procedura medesima non siano escluse dall'ambito di applicazione della procedura medesima.

Si indicano, di seguito, gli argomenti più rilevanti trattati dal Comitato:

Per quanto riguarda la Governance del Gruppo

Linee guida, procedure e modelli

- ha esaminato e condiviso gli aggiornamenti proposti al Codice Etico del Gruppo e alle Linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Specifici approfondimenti effettuati

- ha preso atto degli aggiornamenti sul processo di conferimento degli incarichi di revisione legale dei conti nell'ambito del Gruppo ERG;
- ha esaminato l'impostazione seguita nella predisposizione della Relazione sulla remunerazione relativa all'esercizio 2018-2019;
- ha esaminato l'impostazione seguita nella predisposizione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario al 31 dicembre 2017;
- ha verificato l'ambito di applicazione degli artt. 2497 e segg. del Codice Civile con riferimento (i) ai rapporti tra ERG S.p.A. e la controllante San Quirico S.p.A., (ii) al perimetro entro il quale si estrinseca l'attività di direzione e coordinamento di ERG S.p.A., (iii) all'elenco delle società nei confronti delle quali tale attività viene svolta;
- ha esaminato e condiviso il processo di adeguamento alla nuova normativa in materia di privacy prevista dal Regolamento UE 2016/679.

Per quanto riguarda il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:

Rapporti con l'Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

- ha espresso il proprio parere favorevole alla proposta per la determinazione della remunerazione variabile relativa all'anno 2018 e la definizione della remunerazione fissa e variabile relativa all'anno 2019 del Chief Audit Officer.

Rapporti con l'Internal Audit

- ha esaminato l'aggiornamento trimestrale sull'attività di Internal Audit, richiedendo specifici approfondimenti al riguardo;
- ha esaminato ed espresso il proprio parere favorevole sul Piano delle attività e sul budget dell'Internal Audit per l'anno 2019.

Rapporti con il Group Risk Management & Corporate Finance

- ha esaminato l'aggiornamento semestrale sul processo di Enterprise Risk Management ad esito dell'attività di risk assessment e dei principali rischi che possono avere un impatto al fine del raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale, formulando alcune raccomandazioni
- ha esaminato il Risk Report sul Piano Industriale.

Per quanto riguarda gli adempimenti connessi al D.Lgs. 231/01 e al Sistema Anticorruzione*Rapporti con l'Organismo di Vigilanza*

- ha esaminato, con cadenza semestrale, le relazioni periodiche sull'attività svolta dall'Organismo di Vigilanza;
- ha esaminato il piano delle attività e il budget dell'Organismo di Vigilanza per l'anno 2019.

Rapporti con la funzione Compliance 231

- ha analizzato le relazioni semestrali sull'attività di Compliance ex D.Lgs. 231/01 e anticorruzione;
- ha esaminato il piano delle attività di Compliance ex D.Lgs. 231/01 e anticorruzione per l'anno 2019.

Per quanto riguarda i Processi amministrativi e contabili del Gruppo*Rapporti con il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*

- ha esaminato l'impostazione della procedura d'impairment test sul Bilancio al 31 dicembre 2017 e gli aspetti generali più rilevanti emersi dall'applicazione della procedura medesima
- ha valutato, unitamente al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti la Società di Revisione e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili ai fini della redazione del Progetto di Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2017 e della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2018 e la loro omogeneità ai fini della redazione del relativo Bilancio Consolidato, nonché le questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale
- ha preso atto, sentiti il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, insieme al Collegio Sindacale, della sintesi dei dati economici, patrimoniali e finanziari dei Resoconti intermedi sulla gestione al 31 marzo 2018 e al 30 settembre 2018, senza formulare osservazioni o rilievi.

Rapporti con la Compliance 262

- ha analizzato le relazioni semestrali sull'attività di Compliance ex Legge 262/05, dalle quali non sono emersi elementi ostativi al rilascio dell'attestazione del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e dell'attestazione dell'Amministratore Delegato di ERG S.p.A. di cui all'art. 154-bis, comma 5, del Testo Unico della Finanza
- ha esaminato il risk assessment per l'anno 2018 ex Legge 262/05.

Specifici approfondimenti effettuati

- ha preso atto delle principali caratteristiche dei contratti di servizi infragruppo per l'anno 2018
- ha esaminato le modalità di rinnovo - per l'anno d'imposta 2018 - della procedura di liquidazione dell'IVA di Gruppo
- ha analizzato i principali aspetti relativi all'istituto del Consolidato fiscale nazionale di ERG S.p.A., della controllata indiretta ERG Wind Investments Ltd. e delle società facenti capo a ERG Solar Holding 1 S.r.l. (ex gruppo Forvei).

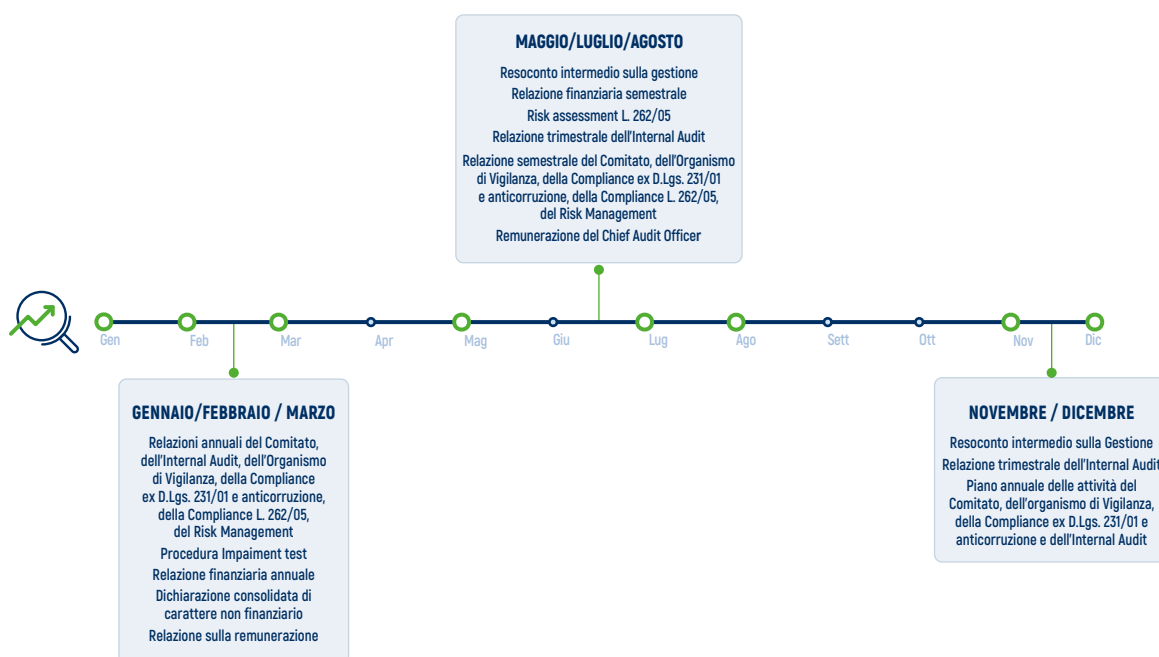
Con riferimento a quanto previsto dalla Procedura per le Operazioni con Parti Correlate

- ha esaminato, ai sensi della Procedura per le operazioni con Parti Correlate, una operazione di Minore Rilevanza tra la controllante San Quirico S.p.A. ed ERG S.p.A. ed emesso un parere motivato non vincolante sull'interesse di ERG S.p.A. al compimento della stessa, nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni;
- ha esaminato le verifiche effettuate sulle soglie di cui alla Procedura per le operazioni con Parti Correlate e preso atto della congruità delle stesse.

Per quanto riguarda i flussi informativi con il Collegio Sindacale

- a potuto costantemente interagire con il Collegio Sindacale, che ha partecipato a tutte le riunioni del Comitato;
- ha sentito il Collegio Sindacale nell'ambito del processo di valutazione del corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione dell'informativa finanziaria periodica.

CALENDARIO LAVORI COMITATO CONTROLLO E RISCHI

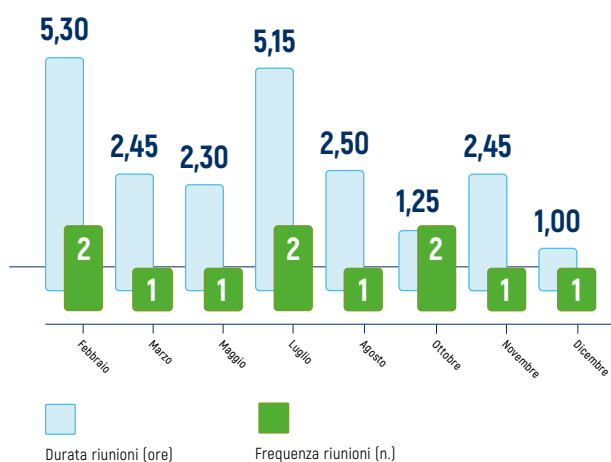


Il Comitato ha ritenuto di poter confermare, alla luce dell'attività svolta nell'esercizio 2018, la propria valutazione positiva in ordine all'adeguatezza del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

La durata media delle riunioni tenute dal Comitato è stata di circa **2 ore e 10 minuti**.

Alla data di approvazione del presente documento il Comitato Controllo e Rischi si è riunito **3 volte**.

COMITATO CONTROLLO E RISCHI - PERIODICITÀ





Comitato Nomine e Compensi



Silvia Merlo
Presidente



Barbara Cominelli
Membro



Paolo Francesco Lanzoni
Membro

Composizione:

Silvia Merlo - *Presidente*

Barbara Cominelli

Paolo Francesco Lanzoni

Giovanni Marco Scollo - *Segretario*

L'attuale Comitato Nomine e Compensi è composto, in conformità a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, da tre Amministratori non esecutivi, tutti indipendenti da T.U.F. e in maggioranza indipendenti da Codice di Autodisciplina, nominati dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 23 aprile 2018³⁵.

Con riferimento a quanto previsto dal Principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina³⁶, si precisa che nella prima riunione del Comitato, tenutasi l'8 maggio 2018, il Consigliere Silvia Merlo, tenuto conto dell'esperienza dalla stessa maturata nel corso del precedente triennio, è stata nominata Presidente del Comitato Nomine e Compensi.

Il Comitato, sempre nella riunione dell'8 maggio 2018, ha nominato un Segretario al di fuori dei propri componenti. Il Presidente, avvalendosi della collaborazione del Segretario, coordina le attività del Comitato e guida lo svolgimento delle relative riunioni.

I componenti del Comitato possiedono un'adeguata esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive³⁷.

Ai lavori del Comitato partecipa il Presidente del Collegio Sindacale o altro sindaco da lui designato ovvero, in relazione agli argomenti trattati, tutti i membri del Collegio Sindacale; ai lavori possono inoltre partecipare, su invito, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Vice Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato, in quanto titolati a intervenire sulle questioni in esame e a individuare gli interventi adeguati per affrontare situazioni, anche potenzialmente critiche.

³⁵ Il Comitato Nomine e Compensi fino al 23 aprile 2018 era composto dai Consiglieri Paolo Francesco Lanzoni (Presidente), Mara Anna Rita Caverni e Silvia Merlo.

³⁶ "Il Consiglio di Amministrazione costituisce al proprio interno un Comitato per la remunerazione, composto da amministratori indipendenti. In alternativa, il Comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; in tal caso, il presidente del Comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti."

³⁷ Tali caratteristiche sono state valutate dal Consiglio di Amministrazione nel corso dell'adunanza del 23 aprile 2018.

Possono essere invitati a partecipare alle riunioni del Comitato dipendenti delle Società del Gruppo, rappresentanti della Società di Revisione e, in genere, soggetti la cui presenza sia ritenuta necessaria od opportuna ai fini della trattazione degli argomenti in agenda.

Il Comitato si riunisce con cadenza almeno trimestrale, secondo un calendario fissato con sufficiente anticipo.

Ai membri del Comitato sono fornite, con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione (almeno 48 ore prima della riunione, salvo eccezioni), la documentazione e le informazioni necessarie per permettere al Comitato stesso di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al suo esame. Nel corso delle riunioni vengono comunque garantiti e, ove del caso, effettuati specifici e puntuali approfondimenti anche con il supporto di rappresentanti del management del Gruppo, all'uopo invitati a partecipare.

Compiti

Il Comitato Nomine e Compensi ha funzioni consultive e propositive rispetto al Consiglio di Amministrazione e svolge il ruolo e i compiti previsti dal Codice di Autodisciplina per il Comitato per le Nomine e per il Comitato per la Remunerazione³⁸. Il Presidente del Comitato, a partire dalla data di adesione, da parte della Società, all'edizione del Codice di Autodisciplina pubblicata nel mese di luglio del 2015³⁹, riferisce al Consiglio di Amministrazione, nella prima adunanza consiliare utile, sulle riunioni del Comitato medio tempore tenutesi.

In particolare:

con riferimento alle attività proprie del **Comitato per la Remunerazione**:

- formula proposte al Consiglio di Amministrazione per la remunerazione del Presidente, dei Vice Presidenti, dell'Amministratore Delegato nonché, più in generale, dei Consiglieri con deleghe o investiti di particolari cariche e degli Amministratori chiamati a far parte del Comitato Strategico che non ricoprono cariche nel Consiglio di Amministrazione nonché, su indicazione dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della Società e per la definizione di piani di incentivazione per il management del Gruppo;
- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della Politica di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche;
- fornisce al Consiglio di Amministrazione e agli organi delegati i pareri previsti dalla Procedura per le operazioni con parti correlate, ove del caso appositamente composto dai due Amministratori Indipendenti facenti parte del Comitato medesimo e dall'altro Amministratore Indipendente facente parte del Comitato Controllo e Rischi (i) sull'interesse della Società al compimento di operazioni aventi a oggetto l'assegnazione o l'incremento di remunerazioni e benefici economici, sotto qualsiasi forma, a un componente di un organo di amministrazione o controllo della Società o a un Dirigente con responsabilità strategiche della stessa o comunque a uno dei soggetti che ricoprono le funzioni indicate nell'allegato 1 alla Procedura per le operazioni con parti correlate nonché (ii) sulla convenienza

³⁸ Rispettando le condizioni al riguardo previste per entrambi i Comitati dal Codice di Autodisciplina, fermo restando quanto precisato in merito al Principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina.

³⁹ A partire dal 15 dicembre 2015.

e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni è costituito dai membri del Comitato Nomine e Compensi, fatto salvo che le predette operazioni ai sensi dell'art. 3.2, lettera c), della Procedura medesima non siano escluse dall'ambito di applicazione della stessa⁴⁰. Qualora un componente del Comitato sia la controparte dell'operazione oggetto di valutazione o una sua parte correlata, gli altri membri del Comitato sono tenuti a chiamare a far parte del consesso altro amministratore indipendente non correlato ovvero, in mancanza, un membro effettivo del Collegio Sindacale non correlato;

con riferimento alle attività proprie del **Comitato per le Nomine**:

- propone al Consiglio di Amministrazione i candidati alla carica di amministratore nel caso previsto dall'art. 2386, primo comma, del Codice Civile, qualora occorra sostituire un amministratore indipendente;
- valuta, su specifica richiesta degli azionisti che intendono presentare liste, l'indipendenza di candidati alla carica di amministratore da sottoporre all'Assemblea della Società;
- fornisce al Consiglio di Amministrazione, con periodicità annuale, un parere valutativo in ordine alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio stesso, eventualmente esprimendo il proprio orientamento sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna;
- esprime il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore della Società.

Per il migliore assolvimento dei propri compiti il Comitato può avvalersi, a spese della Società, di consulenti esterni. Nell'ambito dell'attività svolta dai membri del Comitato ai fini della Procedura per le operazioni con parti correlate il Consiglio di Amministrazione non ha prefissato alcun limite di spese anche per le operazioni c.d. di "Minore Rilevanza". Quando il Comitato tratta la formulazione delle proposte per la remunerazione del Presidente, del Vice Presidente Esecutivo e dell'Amministratore Delegato, gli stessi si assentano dalla riunione.

Il Comitato nello svolgimento delle sue funzioni ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti.

Nel corso dell'esercizio 2018 il Comitato ha tenuto **6 riunioni** - regolarmente verbalizzate - nelle quali, oltre ad approvare il proprio calendario e a organizzare i propri lavori, ha

con riferimento alle attività proprie del **Comitato per la Remunerazione**:

- formulato proposte in ordine alla determinazione della remunerazione del Presidente, dei Vice Presidenti, dell'Am-

⁴⁰ Al ricorrere dei presupposti di cui all'art. 3.2 lettera c) della Procedura per le operazioni con parti correlate - ovvero (i) che la Società abbia adottato una politica di remunerazione; (ii) che nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto il Comitato Nomine e Compensi; (iii) che sia stata sottoposta al voto consultivo dell'Assemblea una relazione che illustri la politica di remunerazione; e (iv) che la remunerazione assegnata sia coerente con tale politica - fermi restando gli obblighi informativi di cui all'art. 154-ter del T.U.F. la Procedura medesima non si applicherà alle operazioni aventi a oggetto l'assegnazione o l'incremento di remunerazioni e benefici economici, sotto qualsiasi forma, a un componente di un organo di amministrazione o controllo della Società o a un dirigente con responsabilità strategiche della stessa o comunque a uno dei soggetti che ricoprono le funzioni indicate nell'allegato 1 alla Procedura per le operazioni con parti correlate.

ministratore Delegato nonché, più in generale, dei Consiglieri con deleghe o investiti di particolari cariche e degli Amministratori chiamati a far parte del Comitato Strategico che non ricoprono cariche nel Consiglio di Amministrazione;

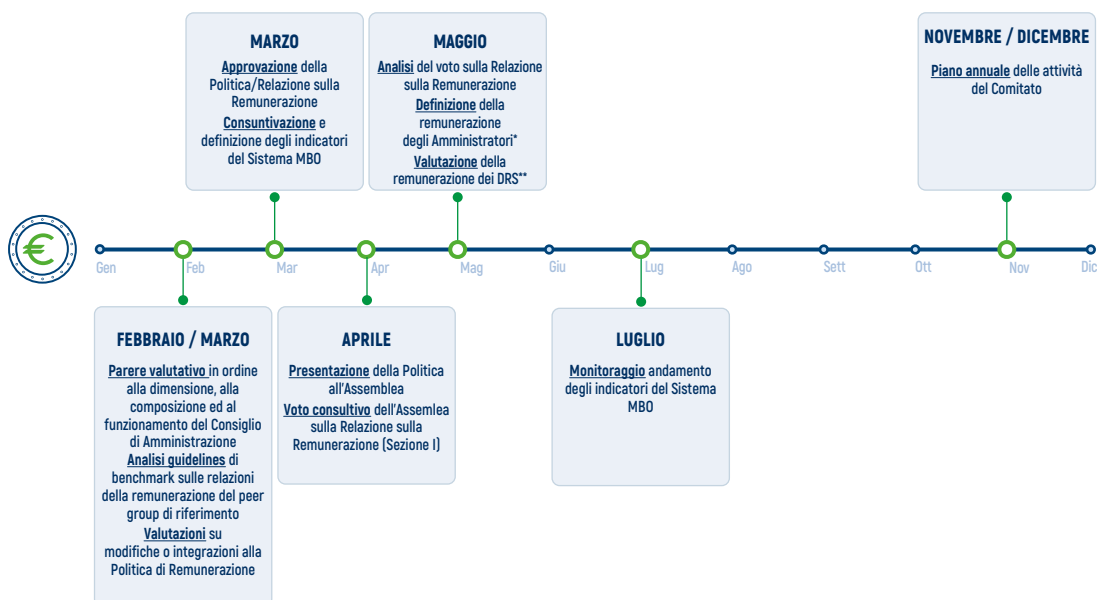
- espresso il proprio parere in ordine alla valutazione/determinazione della remunerazione di alcuni Dirigenti con Responsabilità Strategiche⁴¹ e del Presidente di una società del Gruppo ERG, parte correlata di ERG S.p.A.;
- emesso pareri - e ove del caso proposte - in ordine al riconoscimento e alla relativa determinazione di remunerazioni non ricorrenti all'Amministratore Delegato, al Vice Presidente e ad alcuni manager della Società. I membri del Comitato Nomine e Compensi hanno provveduto a formulare le predette proposte o valutazioni anche tenuto conto di quanto previsto dalla Procedura per le operazioni con parti correlate;
- assunto determinazioni, con riferimento al Sistema MBO, in ordine (i) alla definizione dell'obiettivo aziendale (valore target di riferimento) per l'esercizio 2018 (ii) al risultato conseguito nell'esercizio 2017 rispetto all'obiettivo aziendale assegnato (valore target di riferimento);
- assunto determinazioni con riferimento ai risultati relativi agli indicatori del Sistema LTI 2015-2017, dando atto dell'avvenuto raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Sistema LTI nel corso del triennio 2015-2017;
- partecipato attivamente al processo di definizione del nuovo Sistema LTI 2018-2020 e di aggiornamento della Politica di remunerazione della Società al fine di recepire le condizioni necessarie a dare attuazione al Sistema medesimo alla luce del Piano Industriale 2018-2022;
- analizzato il voto consultivo dell'Assemblea degli Azionisti sulla prima sezione della Relazione sulla remunerazione della Società, relativa all'esercizio 2018;
- valutato l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della Politica di remunerazione della Società, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato e dal Vice Presidente Esecutivo;

con riferimento alle attività proprie del **Comitato per le Nomine**:

- predisposto un documento di supporto per la valutazione del Consiglio di Amministrazione in ordine alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio medesimo e dei Comitati nel corso dell'esercizio 2018 utilizzando i criteri di valutazione già impiegati nel passato esercizio e le risultanze di un questionario di autovalutazione inviato ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale
- analizzato e condiviso l'adeguatezza del succession plan in essere nel Gruppo ERG sia per quanto riguarda i Dirigenti con Responsabilità Strategiche che per quanto riguarda il middle management.

⁴¹ La remunerazione del Chief Audit Officer viene determinata dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi sentito il Collegio Sindacale.

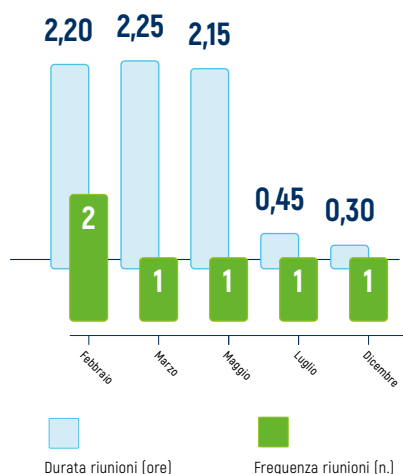
CALENDARIO LAVORI NOMINE E COMPENSI ED EVENTI RILEVANTI NELL'AMBITO DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE



La durata media delle riunioni tenute dal Comitato è stata di **circa 1 ora e 25 minuti**.

Alla data di approvazione del presente documento il Comitato Nomine e Compensi si è riunito **2 volte**.

COMITATO NOMINE E COMPENSI - PERIODICITÀ





Comitato Strategico



Alessandro Garrone
Presidente



Giovanni Mondini
Membro



Luca Bettonte
Membro



Marco Costaguta
Membro



Elisabetta Oliveri
Membro



Paolo Luigi Merli
Membro

Composizione:

Alessandro Garrone - *Presidente*

Giovanni Mondini

Luca Bettonte

Marco Costaguta

Elisabetta Oliveri

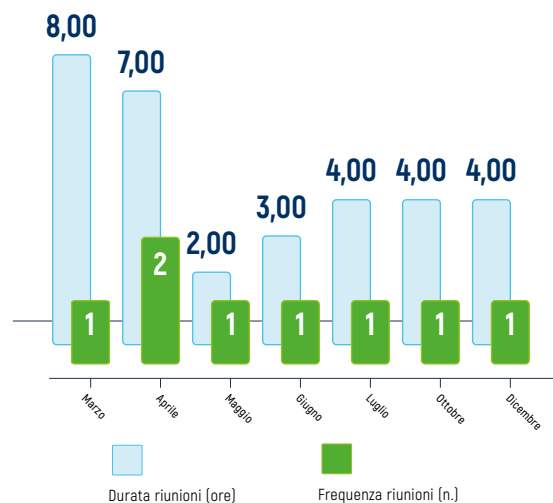
Paolo Luigi Merli

Paolo Luigi Merli - *Segretario*

Il Comitato ha un ruolo consultivo e propositivo nei confronti dell'Amministratore Delegato e del Consiglio di Amministrazione di ERG nonché dei Consigli di Amministrazione delle società operative del Gruppo.

La sua attività si esplica, nell'ambito delle strategie e delle politiche approvate dal Consiglio di Amministrazione, attraverso la definizione di linee guida strategiche di business, di portafoglio e di linee guida e politiche in materia di finanza strategica e per singole operazioni di finanza straordinaria, monitorando il progresso della loro attuazione nel tempo.

COMITATO STRATEGICO - PERIODICITÀ



Il Comitato, inoltre, esamina in via preventiva i piani strategici pluriennali e il budget investimenti del Gruppo e delle società operative nonché gli investimenti rilevanti a livello di Gruppo di cui valuta la congruità strategica.

Nel corso dell'esercizio 2018 il Comitato ha tenuto **8 riunioni**.

La durata media delle riunioni tenute dal Comitato è stata di **circa 4 ore**.

Alla data di approvazione del presente documento il Comitato Strategico si è riunito **2 volte**.

5.2. COMITATI INTERNI



La composizione dei Comitati Interni (comitati non consiliari, composti da manager del Gruppo) è coerente con il modello di funzionamento della struttura organizzativa del Gruppo.



Management Committee

Comitato con funzioni consultive e propositive rispetto all'Amministratore Delegato, in particolare:

- monitora i risultati economici, finanziari ed industriali del Gruppo;
- segue l'evoluzione del quadro istituzionale e regolatorio;
- analizza le opportunità di sviluppo e monitora i progetti rilevanti nell'ambito del piano strategico assicurando l'allineamento di tutte le Unità Organizzative sulle priorità.



Investment Committee

Comitato con funzioni consultive e propositive rispetto all'Amministratore Delegato, in particolare:

- fornisce supporto all'Amministratore Delegato nella valutazione delle proposte di investimento;
- esprime un parere tecnico ed economico-finanziario motivato per il Comitato Strategico nelle varie fasi del processo investimenti.



Human Capital Committee

Comitato con funzioni consultive e propositive rispetto al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato, in particolare:

- definisce e monitora i principali programmi e i processi di sviluppo del capitale umano;
- fornisce supporto al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato nelle decisioni relative alle strategie che determinano il valore del capitale umano di ERG;
- monitora l'effettiva implementazione della Human Rights Policy e gestisce le segnalazioni relative al suo mancato rispetto.



Risk Committee

Comitato con funzioni consultive e propositive rispetto all'Amministratore Delegato, in particolare:

- supporta l'Amministratore Delegato nella definizione delle strategie e politiche di gestione dei rischi finanziari e di mercato;
- fornisce all'Amministratore Delegato gli elementi utili per l'autorizzazione delle operazioni di gestione dei rischi finanziari e di mercato, il monitoraggio dell'esecuzione delle operazioni di maggior rilievo e la verifica dei relativi effetti.



Sustainability Committee

Comitato con funzioni consultive e propositive rispetto al Presidente del Consiglio di Amministrazione, in particolare:

- definisce gli indirizzi di Gruppo in materia di sostenibilità e promuove l'attuazione di pratiche coerenti in materia di responsabilità sociale d'impresa;
- approva, monitora e valuta gli obiettivi in materia di sostenibilità e le aree prioritarie di intervento in ambito CSR;
- approva le tempistiche e le modalità di comunicazione della Dichiarazione sui temi di carattere non finanziario ("DNF") e delle iniziative in ambito CSR.



Credit Committee

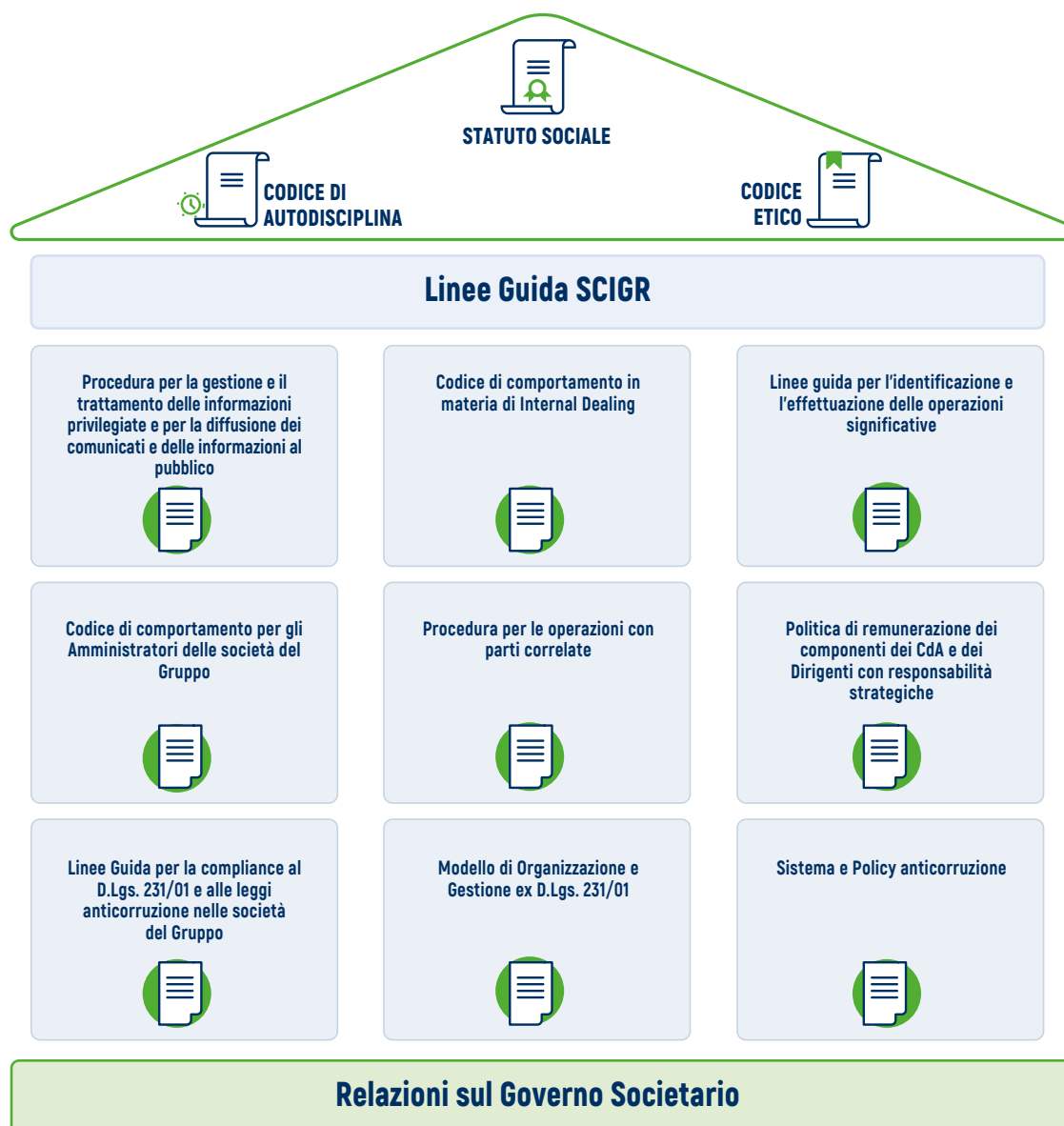
Comitato con funzioni consultive e propositive rispetto all'Amministratore Delegato, è competente in particolare in materia di:

- concessione di affidamenti;
- analisi degli scadenziari e dell'andamento degli incassi;
- valutazione e verifica dei piani di recupero dello scaduto;
- valutazione generale della credit performance.

5.3. DOCUMENTI DI CORPORATE GOVERNANCE

Etica d'impresa

ERG si è dotata di un sistema di Corporate Governance conforme alle disposizioni del Codice di Autodisciplina e fortemente orientato all'etica d'impresa, intesa come sistema di valori a cui si ispirano tutte le attività aziendali, ad ogni livello, al fine di assicurare una gestione del business orientata alla creazione di valore per gli azionisti nel pieno rispetto della legalità, della trasparenza, della correttezza dei rapporti e degli affari.



Statuto Sociale

Lo Statuto Sociale, come dettagliatamente illustrato nel corso della Relazione, contiene le principali regole di funzionamento degli organi sociali di ERG ed è stato da ultimo modificato per adeguarlo alle novità legislative e regolamentari in materia di equilibrio tra generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo.

Codice Etico

Il Codice Etico rappresenta uno strumento di sensibilizzazione di tutti i dipendenti e collaboratori e di tutti gli altri portatori di interessi (stakeholders) affinché, nell'espletamento delle proprie attività, tengano comportamenti corretti e trasparenti in linea con i valori etico-sociali cui si ispira ERG. Il Codice Etico costituisce pertanto parte essenziale del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01.

Il Codice Etico è stato aggiornato nel corso del 2018 al fine di tenere conto delle modifiche di business intervenute, con particolare riferimento all'uscita dal settore downstream, della dimensione sempre più internazionale assunta dal Gruppo ERG, di alcune modifiche normative intervenute, in particolare, in materia di trattamento delle informazioni privilegiate e di tutela della riservatezza dell'identità di coloro i quali effettuano, in buona fede, segnalazioni in relazione a possibili violazioni di principi etici correlati alla sostenibilità aziendale, quali la lotta alla corruzione, il rispetto dei diritti umani e la tutela delle condizioni di lavoro, con riferimento ai quali sono state ulteriormente esplicitate alcune regole di comportamento nonché dell'avvenuta adozione del Sistema e della Policy Anticorruzione. L'ultimo aggiornamento del Codice Etico è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di ERG in data 3 agosto 2018.

Il Codice Etico è adottato da tutte le Società del Gruppo, sia di diritto italiano sia estero, ed è tradotto in inglese, francese e tedesco.

Il Codice Etico è comunicato ai collaboratori del Gruppo, oltre che attraverso la pubblicazione del documento sul sito istituzionale, mediante il suo richiamo nelle clausole contrattuali.

Per i dipendenti del Gruppo è prevista sia un'attività di formazione in aula sia un corso e-learning la cui fruizione è tracciata a sistema.

Codice di Autodisciplina

La Società aderisce al Codice di Autodisciplina delle Società Quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A. fin dalla prima edizione del 1999. Il Consiglio di Amministrazione, a valle dell'istruttoria fatta dal Comitato Controllo e Rischi sulle principali modifiche intervenute, in data 15 dicembre 2015 ha deliberato di aderire all'edizione del Codice di Autodisciplina pubblicata nel mese di luglio del 2015. Si ricorda che con riferimento ai criteri di diversità di genere richiamati dai principi 2.P.4. e 8.P.2, introdotti nell'edizione del Codice di Autodisciplina pubblicata nel mese di luglio 2018, il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza consiliare del 6 marzo 2019, alla luce dell'esperienza positiva maturata al riguardo, nonostante l'efficacia delle disposizioni di cui all'art. 147-ter, comma 1-ter e all'art. 148, comma 1-bis, del T.U.F.- verrà meno - in base all'attuale normativa - rispettivamente alla scadenza del mandato conferito al Consiglio di Amministrazione per il triennio 2021-2023 ed alla scadenza del mandato conferito al Collegio Sindacale per il triennio 2022-2024, ha deliberato di effettuare ogni opportuna valutazione sull'adesione ai predetti criteri nel corso del corrente mandato.

Procedura per la gestione e il trattamento delle informazioni privilegiate e per la diffusione dei comunicati e delle informazioni al pubblico

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato, su proposta del Comitato Controllo e Rischi, una procedura per la gestione e il trattamento delle informazioni privilegiate e per la diffusione dei comunicati e delle informazioni al pubblico diretta ad assicurare che ogni comunicazione e ogni informativa al mercato, alla CONSOB e a Borsa Italiana S.p.A. venga effettuata a conclusione di un processo formativo che ne garantisca, al contempo, la tempestività e la correttezza. La procedura, approvata dal Consiglio di Amministrazione da ultimo in data 9 agosto 2017, definisce compiti e responsabilità delle funzioni coinvolte, individua criteri, modalità e tempi delle diverse fasi procedurali, stabilisce gli opportuni livelli decisionali per la diffusione dei comunicati e delle informazioni, detta a tal fine disposizioni dirette a garantire un esauriente e tempestivo flusso informativo nell'ambito delle società facenti parte del Gruppo nonché tra le stesse e la Capogruppo quotata ai fini dell'adempimento degli obblighi informativi, riguardanti i fatti "price sensitive", nei confronti del mercato e degli organi di controllo del mercato stesso.

Codice di comportamento in materia di Internal Dealing

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato un Codice di Comportamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione da ultimo in data 11 maggio 2017, che ha lo scopo di dare trasparenza alle operazioni finanziarie compiute dalle Persone rilevanti, e cioè da quei soggetti che in virtù dei loro incarichi nel Gruppo dispongono di un potere decisionale rilevante o di una conoscenza significativa delle strategie aziendali tali da agevolarli nelle decisioni di investimento sugli strumenti finanziari emessi dalla Società.

L'elenco dei destinatari di tale codice è pubblicato sul sito web della Società.

Linee guida per l'identificazione e l'effettuazione delle operazioni significative

Il Consiglio di Amministrazione ha definito le Linee guida per l'identificazione e l'effettuazione delle operazioni significative il cui esame e la cui approvazione, così come raccomandato dal Codice di Autodisciplina, restano nella competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione.

Le Linee guida, approvate dal Consiglio di Amministrazione da ultimo in data 1° gennaio 2017, contengono i criteri da utilizzarsi per l'individuazione delle operazioni significative, ai sensi dell'art. 1 del Codice di Autodisciplina, rappresentati da criteri quantitativi, qualitativi e derivanti dalla specificità delle parti coinvolte (operazioni con parti correlate e operazioni infragruppo). Nel documento vengono anche indicati i principi di comportamento che devono essere seguiti per l'effettuazione delle predette operazioni, con particolare riferimento alle operazioni poste in essere dalle società controllate nei confronti delle quali ERG svolge attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 e seguenti del Codice Civile che devono essere preventivamente esaminate e approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Codice di comportamento per gli Amministratori delle società del Gruppo

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato un Codice di Comportamento per gli Amministratori nominati nelle società del Gruppo, approvato da ultimo dal Consiglio di Amministrazione in data 14 maggio 2014, con lo scopo di fornire agli stessi criteri omogenei di condotta per lo svolgimento del proprio incarico in un quadro organico di riferimento e nel rispetto dei principi di Corporate Governance.

Procedura per le operazioni con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione con delibera dell'11 novembre 2010, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, sentito il Collegio Sindacale, ha approvato, adottandola, una specifica procedura interna - efficace dal 1° gennaio 2011 - volta ad assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate realizzate direttamente da ERG o per il tramite di società dalla stessa controllate. La Procedura è stata aggiornata da ultimo il 1° gennaio 2017 al fine di tener conto delle variazioni organizzative intervenute.

Politica di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato, con delibera del 20 dicembre 2011, su proposta del Comitato Nomine e Compensi, una Politica di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche in linea con quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, oggetto di revisione - sempre su proposta del Comitato Nomine e Compensi:

- in data 18 dicembre 2012, al fine di tener conto dell'attribuzione delle deleghe decisa dal Consiglio di Amministrazione medesimo (nominato dall'Assemblea del 20 aprile 2012) e dell'intervenuta adozione del Sistema LTI 2012-2014;
- in data 11 marzo 2015, al fine di tener conto, con efficacia a decorrere dall'esercizio 2015, dell'adesione della Società al vigente Codice di Autodisciplina e dei principi generali del Sistema LTI 2015-2017⁴²;
- in data 22 marzo 2016, al fine di recepire la delibera del Consiglio di Amministrazione, avvenuta in data 15 dicembre 2015, con la quale sono state definite le condizioni necessarie a dare attuazione al Sistema LTI 2015-2017, in linea con la Politica stessa e alla luce del Piano Industriale 2015-2018;
- in data 9 marzo 2017, al fine di recepire (i) le variazioni organizzative intervenute ad esito della riorganizzazione dei processi di risk management, compliance e controllo interno del Gruppo ERG e del Progetto "ONE Company", (ii) l'introduzione di una clausola alla quale è subordinata l'eventuale erogazione differita di remunerazioni non ricorrenti, previa valutazione del Comitato Nomine e Compensi e delibera del Consiglio di Amministrazione;
- in data 7 marzo 2018, al fine di tener conto, con efficacia a decorrere dall'esercizio 2018, gli elementi essenziali dei principi generali del Sistema LTI 2018-2020.

⁴² Per qualsiasi ulteriore informazione al riguardo si rimanda alla Relazione sulla remunerazione di cui all'art. 123-ter del T.U.F. che verrà presentata all'Assemblea degli Azionisti convocata ad aprile del 2018, tra l'altro, ai sensi dell'art. 2364, secondo comma, del Codice Civile.

Linee Guida per la Compliance al D.Lgs. 231/01 e alle Leggi Anticorruzione nelle Società del Gruppo ERG

ERG, con particolare riferimento alla definizione del sistema di corporate governance e nell'ambito dell'attività di direzione e coordinamento svolta nei confronti delle società, italiane ed estere, controllate direttamente o indirettamente ai sensi dell'art. 93⁴³ del T.U.F. (le "Società Controllate" e, insieme ad ERG, le "Società del Gruppo ERG" o il "Gruppo ERG") - nel rispetto dell'autonomia gestionale ed operativa delle stesse, le quali beneficiano dei vantaggi, delle sinergie e delle economie di scala derivanti dall'appartenenza al Gruppo ERG - ha ritenuto di sintetizzare nelle Linee Guida i principi e le regole generali di riferimento che le Società Controllate sono chiamate a tenere in considerazione.

In particolare, le Linee Guida hanno una generale funzione di indirizzo in merito:

- all'adozione del Codice Etico e della Policy Anticorruzione da parte di tutte le Società Controllate;
- alla valutazione, da parte di ciascuna Società Controllata di diritto italiano, delle attività nel cui ambito ricorre il potenziale rischio di commissione dei reati e alla conseguente implementazione degli strumenti idonei ai fini della Compliance al D.Lgs. 231/01.

L'ultima versione delle Linee Guida è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di ERG il 9 ottobre 2017.

Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01 e Organismo di Vigilanza

Il Modello 231 ha l'obiettivo di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione delle attività societarie e di porsi quindi come un valido strumento volto a prevenire il rischio di commissione dei reati sanzionati dal D.Lgs. 231/01.

Il Consiglio di Amministrazione di ERG nell'adunanza del 21 dicembre 2004 ha deliberato l'adozione per la prima volta di un modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/01 e istituito il relativo Organismo di Vigilanza.

Dopo la prima approvazione, il Modello 231 è stato continuamente aggiornato e migliorato alla luce dell'evoluzione normativa e giurisprudenziale, delle best practice di settore, oltre che dei mutamenti organizzativi intervenuti all'interno del Gruppo.

Il Modello 231 è stato redatto e viene periodicamente aggiornato secondo le Linee Guida di Confindustria oltre che sulla base dei Position Paper emessi dall'Associazione degli Organismi di Vigilanza (AODV). Conformemente alle disposizioni legislative e regolamentari, nel Modello 231 è stato introdotto un sistema disciplinare volto a sanzionare eventuali violazioni del Modello medesimo, del Codice Etico e la mancata osservanza delle procedure aziendali che recepiscono i presidi di controllo.

La versione del Modello 231 attualmente in vigore è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione del 12 luglio 2017. Un estratto del documento è pubblicato nella sezione "Corporate Governance" del sito internet www.erg.eu, anche in lingua inglese.

43 "(...) sono considerate imprese controllate, oltre a quelle indicate nell'articolo 2359, primo comma, numeri 1 e 2, del Codice Civile, anche: a) le imprese, italiane o estere, su cui un soggetto ha il diritto, in virtù di un contratto o di una clausola statutaria, di esercitare un'influenza dominante, quando la legge applicabile consenta tali contratti o clausole; b) le imprese, italiane o estere, su cui un socio, in base ad accordi con altri soci, dispone da solo di voti sufficienti a esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria. (...) si considerano anche i diritti spettanti a società controllate o esercitati per il tramite di fiduciari o di interposte persone; non si considerano quelli spettanti per conto di terzi."

Il Modello 231 è stato sviluppato considerando le principali posizioni espresse in relazione alle caratteristiche che questo deve possedere:

- **efficacia:** ovvero l'adeguatezza dell'insieme dei controlli istituiti a prevenire la commissione di reati;
- **specificità:** le previsioni del Modello tengono conto delle caratteristiche, delle dimensioni della Società e del tipo di attività svolte, nonché della storia della Società;
- **attualità:** ovvero l'idoneità a ridurre i rischi di reato in riferimento ai caratteri della struttura e dell'attività d'impresa anche con l'operato dell'Organismo di Vigilanza che lo mantiene aggiornato e attuale nel tempo.

La struttura del Modello 231 adottato da ERG è caratterizzata dalla presenza delle seguenti componenti rilevanti:

- **Codice Etico**, in cui vengono espressi i principi di riferimento cui deve essere ispirata l'attività di tutti coloro che concorrono con il proprio lavoro allo svolgimento dell'attività sociale;
- **parte generale**, che definisce l'impianto complessivo del Modello, in relazione a quanto previsto dal D.Lgs. 231/01 e alle specifiche scelte compiute dalla Società nella sua elaborazione richiamando il sistema disciplinare, da applicare in caso di violazione delle regole e delle procedure previste;
- **parte speciale**, nella quale sono definite le regole cui attenersi nello svolgimento delle attività sensibili.

Nel corso del 2018 è stato svolto il risk assessment sulle principali modifiche normative intervenute, fra cui, in particolare, la riforma dell'art. 6 del D.Lgs. 231/01 in materia di tutela dei segnalanti (c.d. "whistleblowing") delle cui risultanze sarà tenuto conto nell'attività di aggiornamento del Modello 231 prevista per il 2019.

A livello di Gruppo, a seguito dell'acquisizione di 18 società operative nel settore della produzione di energia da fonte solare è stato effettuato un risk assessment che si è concluso con l'adozione da parte delle stesse del Codice Etico del Gruppo ERG, l'aggiornamento del Modello 231 e la nomina di un nuovo Organismo di Vigilanza.

Unitamente all'adozione del Modello 231, la scelta di aderire alla compliance al D.Lgs. 231/01 comporta la nomina dell'Organismo di Vigilanza, che ha il compito di vigilare sul rispetto del Codice Etico e sull'adeguatezza ed effettiva attuazione del Modello stesso e sulla necessità di successivi aggiornamenti.

L'Organismo nominato, nella sua attuale composizione, dal Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2018, è composto da:

- un componente esterno, individuato in un Sindaco Effettivo della Società, con funzioni di Presidente (Lelio Fornabai);
- un componente interno, individuato nell'Head of Corporate Affairs, quale responsabile della funzione "Compliance 231" (Giovanni Marco Scollo);
- il Chief Audit Officer (Gabriello Maggini).

Tale composizione, nella sua collegialità, garantisce l'indipendenza, l'autonomia, la professionalità e continuità d'azione richieste dalla normativa.

I componenti dell'Organismo di Vigilanza rimangono in carica per un periodo preferibilmente non superiore a tre anni e possono essere riconfermati. In caso di decadenza del Consiglio di Amministrazione che li ha nominati, restano in carica fino al momento della nomina dei nuovi componenti, ovvero alla conferma dei precedenti, da parte del nuovo Organo di Amministrazione.

Per disciplinare il proprio funzionamento l'Organismo di Vigilanza approva un proprio regolamento interno.

Nel corso del 2018 l'Organismo di Vigilanza si è riunito 5 volte, incontrando ove necessario i responsabili delle attività aziendali per effettuare approfondimenti su specifici temi. In 3 occasioni ha, inoltre, incontrato il Comitato Controllo e Rischi per illustrare le attività svolte e il Piano delle attività per l'anno 2019.

L'Organismo di Vigilanza svolge la propria attività nell'ambito della Capogruppo ERG mentre le Società controllate, dotate di un proprio Modello, hanno nominato un proprio Organismo di Vigilanza.

Le sinergie tra Codice Etico e Modello 231 sono sottolineate dall'assegnazione all'Organismo di Vigilanza di ERG delle funzioni di Garante del Codice Etico. Analogamente, ogni controllata, dotata di un proprio Organismo di Vigilanza, attribuisce allo stesso anche la funzione di Garante del Codice Etico.

Gli Organismi di Vigilanza di ERG e delle sue controllate si avvalgono, nella predisposizione delle proposte di aggiornamento del Modello 231, della funzione "Compliance 231" di ERG, che cura anche le attività della segreteria tecnica degli Organismi collegiali; le attività di verifica sull'adeguatezza del Modello 231 e sull'effettivo rispetto dei controlli ivi contenuti, oltre che del Codice Etico, sono invece affidate alla funzione Internal Audit di ERG che, oltre ad attività di audit con impatti 231 svolge per conto degli Organismi di Vigilanza periodiche attività di "test 231" sulle attività sensibili che, a seguito di risk assessment, sono risultate essere a rischio "alto" e "medio" (le attività a rischio "basso" sono monitorate, salvo specifici casi, attraverso l'esame dei flussi informativi).

Per rendere più efficaci i presidi organizzativi e di controllo interno alla Società, sono previsti flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. Funzione primaria dei flussi informativi è quella di consentire all'Organismo di Vigilanza un controllo continuativo sulla funzionalità del Modello 231 e l'individuazione di eventuali interventi di adeguamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi. A tal fine l'Organismo di Vigilanza ha adottato un'apposita procedura che individua i flussi informativi rilevanti, le tempistiche di invio e i relativi responsabili. Al fine di gestire le comunicazioni verso l'Organismo di Vigilanza è stato istituito un indirizzo di posta elettronica dedicato oltre ad essere reso disponibile un indirizzo di posta tradizionale. Con riferimento a quanto previsto dal Commento all'articolo 7 del Codice di Autodisciplina⁴⁴ si precisa che i flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza sono veicolati attraverso canali specifici e consentono l'anonimato del segnalante.

⁴⁴ "Il Comitato ritiene che, almeno nelle società emittenti appartenenti all'indice FTSE-MIB, un adeguato sistema di controllo interno e di gestione dei rischi debba essere dotato di un sistema interno di segnalazione da parte dei dipendenti di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (c.d. sistemi di whistleblowing) in linea con le best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale, che garantiscano un canale informativo specifico e riservato nonché l'anonimato del segnalante."

Nel corso del 2018, gli Organismi di Vigilanza delle Società del Gruppo hanno approvato la “Procedura per la regolamentazione dei flussi informativi fra gli Organismi di Vigilanza delle società del Gruppo ERG”, con l’obiettivo di agevolare la circolazione di informazioni rilevanti tra gli Organismi di Vigilanza delle società stesse. La procedura, in particolare, prevede che ciascun Organismo di Vigilanza, nell’esaminare i flussi informativi e le segnalazioni ricevute e, più in generale, nell’adempiere ai propri doveri di vigilanza, trasmetta, anche avvalendosi del supporto operativo dell’unità organizzativa “Compliance 231”, agli altri Organismi di Vigilanza di volta in volta interessati, i flussi informativi dai quali possano evincersi informazioni che potrebbero avere rilevanza per l’attività di vigilanza e/o per la corretta applicazione dei Modelli 231 di altre società del Gruppo.

L’Organismo di Vigilanza predispone il Piano annuale delle attività di vigilanza che viene presentato al Comitato Controllo e Rischi e al Consiglio di Amministrazione di ERG e riferisce periodicamente in merito all’attuazione del Codice Etico e del Modello 231 al Comitato Controllo e Rischi e al Consiglio di Amministrazione.

L’Organismo di Vigilanza cura le attività di formazione attraverso:

- la formazione in aula a tutti i dipendenti (compresi quadri e dirigenti) sulle tematiche inerenti il D.Lgs. 231/01, il Modello 231 adottato dalla Società, l’Organismo di Vigilanza e le attività da esso svolte, i flussi informativi verso l’Organismo di Vigilanza;
- un corso e-learning dedicato al Codice Etico, la cui fruizione è prevista da parte dei dipendenti e dei neo assunti;
- un corso e-learning dedicato alle tematiche inerenti al D.Lgs. 231/01 destinato ai nuovi assunti.

Nel corso del 2018 è stato avviato un progetto per la rivisitazione della formazione e-learning dedicata alle tematiche 231, strutturata prevalentemente con video didattici, che prevedrà, oltre a una parte introduttiva sui contenuti generali del D.Lgs. 231/01, singole parti dedicate alle attività sensibili valutate a rischio medio e alto (es. rapporti con la Pubblica Amministrazione e le Autorità, gestione delle informazioni privilegiate) con riferimento alle quali saranno rappresentate (in via esemplificativa) le situazioni concrete in cui i rischi reato possono verificarsi ed i possibili comportamenti da tenere. Sono previsti questionari di verifica dell’apprendimento (intermedi e finale).

Periodicamente viene, inoltre, erogata un’attività d’informazione su tematiche specifiche inerenti la normativa di cui al D.Lgs. 231/01 ai componenti del Consiglio di Amministrazione di ERG e delle società controllate, alla quale sono invitati a partecipare anche i membri del Collegio Sindacale.

Sistema e Policy Anticorruzione

ERG svolge la propria attività nel rispetto dei più elevati standard nazionali e internazionali di sana Corporate Governance. In quest’ottica il Gruppo è fermamente impegnato nel rispetto e nell’applicazione dei principi di integrità, imparzialità e trasparenza.

Tali principi assumono un rilievo ancora maggiore quando è richiesto di affrontare in maniera strutturata il problema

della corruzione, fenomeno globale che distrugge irreparabilmente l'integrità delle aziende, sia pubbliche che private. ERG, allo scopo di sottolineare ulteriormente come la conduzione di tutti gli aspetti della propria attività avvenga nel rigoroso rispetto delle leggi nazionali e internazionali e dei regolamenti applicabili, fra gli altri, in materia anti corruttiva e a ulteriore dimostrazione dell'aderenza ai valori sopra enunciati, ha deciso di adottare, oltre al Codice Etico, il Sistema e la Policy Anticorruzione. L'obiettivo è quello di vietare e prevenire qualsiasi condotta corruttiva, conformemente al principio di "zero tolerance" della corruzione. Per conseguire tale scopo vengono definiti responsabilità organizzative, principi e regole di condotta da seguire per garantire il rispetto delle vigenti Leggi Anticorruzione. Il Sistema e la Policy Anticorruzione si applicano a ERG e a tutte le società del Gruppo ERG ed hanno come destinatari tutti coloro che operano, in Italia e all'estero, in nome o per conto del Gruppo ERG.

Il Sistema e la Policy Anticorruzione sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione di ERG il 9 ottobre 2017. La Policy Anticorruzione è stata adottata da parte di tutte le altre società del Gruppo ERG, italiane e estere, ed è stata tradotta in inglese, francese e tedesco.

Nel corso del 2018 è stata approvata la procedura «Due Diligence delle Terze Parti Significative», prevista dal Sistema e dalla Policy Anticorruzione. La procedura è stata approvata dal Chief Executive Officer di ERG S.p.A. il 9 gennaio 2019.

L'obiettivo è quello di consentire alle Società del Gruppo, di diritto italiano ed estero, di:

- avere un'adeguata conoscenza delle Terze Parti Significative (individuate nell'ambito della procedura stessa);
- gestire il rischio corruzione nelle attività di business, mitigando eventuali rischi concretamente individuati e supportando la decisione di instaurare o meno un rapporto contrattuale con una determinata Terza Parte Significativa;
- condurre, anche attraverso le informazioni acquisite, le attività di business in modo consapevole e responsabile;
- evitare, per quanto possibile, danni economici (legati alla comminazione di sanzioni) e d'immagine e l'avvio di procedimenti sanzionatori nei confronti delle persone e delle Società del Gruppo da parte delle Autorità competenti.

La procedura stabilisce i principi, le regole e attribuisce le responsabilità per lo svolgimento delle attività di: (a) identificazione delle Terze Parti Significative; (b) effettuazione della Due Diligence; (c) gestione degli esiti della Due Diligence e modalità di instaurazione e monitoraggio della relazione con le Terze Parti Significative.

La procedura «Due Diligence delle Terze Parti Significative» integra, per le società di diritto italiano, i presidi di controllo previsti dai Modelli 231 (e dalla Policy Anticorruzione) con riferimento, in particolare, alle attività sensibili: i) acquisti di beni e servizi, consulenze e prestazioni professionali, ii) operazioni finalizzate allo sviluppo del business e selezione delle controparti, iii) assunzione e gestione del personale, iv) gestione della designazione degli organi sociali e degli organi di controllo nelle società controllate, v) gestione delle compravendite di commodity e del credito.

Con riferimento alle stesse attività sensibili, per le società di diritto estero, la procedura integra i controlli previsti dalla Policy Anticorruzione.

6. L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

ERG è controllata da San Quirico S.p.A., che non esercita peraltro alcuna attività di direzione e coordinamento ai sensi degli artt. 2497 e seguenti del Codice Civile sulla propria controllata pure in considerazione del fatto che una norma del proprio Statuto Sociale vieta espressamente alla società di svolgere attività di direzione e coordinamento nei confronti di proprie controllate.

Tale circostanza è periodicamente valutata dal Consiglio di Amministrazione anche sulla base di un esame preliminare condotto dal Comitato Controllo e Rischi. ERG svolge, a sua volta, attività di direzione e coordinamento nei confronti di società controllate, direttamente o indirettamente.

Il perimetro delle società interessate e il contenuto dell'attività eventualmente esercitata nei confronti di ciascuna sono periodicamente esaminati dal Consiglio di Amministrazione, sulla base di un esame preliminare condotto dal Comitato Controllo e Rischi.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 12 luglio 2018, ha dato atto che ERG svolge un'attività di direzione e coordinamento nei confronti delle società, italiane ed estere, controllate direttamente e indirettamente - nel rispetto dell'autonomia gestionale e operativa delle stesse, le quali beneficiano dei vantaggi, delle sinergie e delle economie di scala derivanti dall'appartenenza al Gruppo - rappresentata dalla definizione delle strategie di business, del sistema di corporate governance e degli assetti societari, nonché dalla determinazione di politiche generali comuni in materia di risorse umane, information & communication technology, contabilità, bilancio, fiscalità, procurement, finanza, investimenti, risk management, affari legali e societari, comunicazione, relazioni istituzionali, corporate social responsibility e business development.

7. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI DEL GRUPPO ERG

Le “Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi”, adottate l’11 marzo 2014 dal Consiglio di Amministrazione di ERG, sono state successivamente aggiornate al fine di tenere conto delle modifiche organizzative e delle variazioni derivanti dall’adesione al Codice di Autodisciplina. La versione attualmente in vigore è stata approvata il 3 agosto 2018.

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI DEL GRUPPO ERG: PRINCIPI GENERALI DI INDIRIZZO

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo ERG (di seguito anche “Sistema CIGR”) è l’insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell’impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come attraverso la strutturazione di adeguati flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni.

È conforme ai principi contenuti nella vigente edizione del Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A. (di seguito “Codice di Autodisciplina”) e, più in generale, alle best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale.

È definito in base alle leading practice nazionali e internazionali, in particolare al Framework Internazionale “CoSO Internal Control - Integrated Framework 2013” che individua una diretta relazione tra gli obiettivi aziendali (efficienza ed efficacia delle operazioni, reporting e compliance), le componenti del Sistema CIGR e la struttura organizzativa adottata dal Gruppo.

Tale Sistema, quale parte integrante dell’attività di impresa, coinvolge e si applica, pertanto, a tutta la struttura organizzativa del Gruppo ERG: dal Consiglio di Amministrazione di ERG e delle società dalla stessa controllate, al Management di Gruppo e al personale aziendale.

Le Linee di Indirizzo del Sistema CIGR, approvate dal Consiglio di Amministrazione di ERG, dettano da un lato i principi generali secondo i quali viene condotta la gestione dei principali rischi nel Gruppo, coerentemente con gli obiettivi strategici individuati, dall’altro le modalità di coordinamento tra i soggetti al fine di massimizzare l’efficacia e l’efficienza del Sistema CIGR.

Di seguito è riportata una sintesi degli attori del Sistema CIGR e delle rispettive responsabilità.

- **Consiglio di Amministrazione:** svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del Sistema CIGR;
- **Presidente del Consiglio di Amministrazione:** supervisiona, indirizza e controlla le attività di affari societari;
- **Vice Presidente Esecutivo:** supervisiona, in particolare, le scelte strategiche del Gruppo e la definizione della macro struttura organizzativa;
- **Chief Executive Officer:** ha i poteri necessari per compiere tutti gli atti pertinenti l'attività sociale e cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate e, sentito l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- **Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi:** ha la delega del Consiglio di Amministrazione per sovrintendere, attraverso compiti di supervisione, indirizzo e controllo, alle attività e ai processi di internal audit, risk management e compliance e assicura il mantenimento della funzionalità e dell'adeguatezza complessiva del Sistema CIGR;
- **Comitato Controllo e Rischi:** ha funzioni consultive e propositive rispetto al Consiglio di Amministrazione, con il compito di supportarlo, attraverso un'adeguata attività istruttoria, nelle valutazioni e nelle decisioni relative al Sistema CIGR, nonché in relazione all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- **Collegio Sindacale:** vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa (per gli aspetti di competenza), del Sistema CIGR nonché del sistema amministrativo-contabile, sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione, e sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle Società Controllate al fine del corretto adempimento degli obblighi di comunicazione previsti;
- **Organismo di Vigilanza** ex D.Lgs. 231/01: vigila sul rispetto del Codice Etico e verifica l'efficacia e l'adeguatezza del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01;
- **Internal Audit:** responsabile dell'attività di controllo di terzo livello, ha una posizione rilevante nel Sistema CIGR essendogli affidato il compito di fornire un'assurance indipendente sul Sistema CIGR finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. L'Internal Audit è incaricato di verificare che il Sistema CIGR sia funzionante e adeguato rispetto alle dimensioni e all'operatività del Gruppo ERG, verificando, in particolare, che il Management abbia identificato i principali rischi, che gli stessi siano stati valutati con modalità omogenee e che siano state definite e attuate le opportune azioni di mitigazione. Verifica, inoltre, che i rischi siano gestiti coerentemente con quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, con le norme esterne e con le regole interne al Gruppo.

Completano l'elenco gli altri soggetti rilevanti quali: (i) il Management del Gruppo, che è il primo responsabile delle attività di controllo interno e di gestione dei rischi (primo livello di controllo) e (ii) le funzioni controllo di secondo livello, con compiti specifici e responsabilità di controllo su diverse aree/tipologie di rischio, autonome e distinte da quelle operative; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi, tra le quali: (i) il Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari, (ii) la funzione di Group Risk Mana-

gement & Corporate Finance e (iii) le funzioni di Compliance, dedicate al presidio delle tematiche di compliance, con particolare riferimento al presidio del rischio legale e di non conformità, ivi incluso il rischio della commissione di illeciti penali a danno o nell'interesse del Gruppo ERG, (iv) i comitati, composti dal management aziendale, che svolgono funzioni consultive e propositive in merito a specifiche tematiche di rischio.

Il Sistema CIGR, in linea con le normative e le best practice di riferimento, si articola sui seguenti livelli:

SISTEMA CONTROLLO INTERNO



- **Primo livello:** affidato alle singole linee operative, consiste nelle verifiche svolte da chi mette in atto determinate attività e da chi ne ha la responsabilità di supervisione; permette, inoltre, di assicurare il corretto svolgimento delle attività operative;
- **Secondo livello:** affidato a strutture diverse da quelle di linea, concorre alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, alla loro individuazione, valutazione e controllo (Gestione dei Rischi); permette, inoltre, di verificare l'osservanza del rispetto degli obblighi normativi (Compliance);
- **Terzo livello:** affidato a Internal Audit, serve a valutare la funzionalità del sistema complessivo dei controlli interni e di gestione dei rischi nonché a individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione.

7.1 ARTICOLAZIONE E FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI NEL GRUPPO ERG

Il Gruppo è consapevole che un efficace Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi contribuisce a una conduzione dell'impresa sana e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo decisioni consapevoli e concorrendo alla salvaguardia del patrimonio, all'efficienza ed efficacia dei processi, all'affidabilità dell'informativa finanziaria, al rispetto delle norme, dello Statuto Sociale e delle procedure interne.

Per promuovere e mantenere un adeguato Sistema CIGR, il Gruppo utilizza strumenti organizzativi, informativi e normativi, che permettano di identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi.

Tale sistema è integrato nell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e, più in generale, di governo societario e si fonda sulle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina cui il Gruppo aderisce, prendendo a riferimento i modelli e le best practice nazionali e internazionali, volti a consolidarne l'efficacia e l'efficienza complessiva.

Il Sistema di Regole e Procedure

La definizione della struttura del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e delle regole che lo governano avviene attraverso la definizione di apposite norme aziendali interne (Politiche, Linee Guida, Procedure e Note Operative) che regolamentano i processi e le attività svolte da parte di ERG e delle sue controllate.

In relazione a ciascuna norma sono di seguito definiti i relativi destinatari:

- Politiche: sono rivolte a tutti gli "stakeholders" e sulla base dei valori espressi nel Codice Etico definiscono i principi gestionali fondamentali nella conduzione dell'attività aziendale;
- Linee Guida: sono rivolte principalmente a chi deve impostare l'operatività e controllarla e definiscono i principi per lo svolgimento di tali attività;
- Procedure: sono rivolte ai soggetti coinvolti nei processi operativi dalle stesse regolamentati;
- Note Operative: sono rivolte ai soggetti che operativamente svolgono l'attività o fasi di attività regolamentata dal documento.

Inoltre, nel Gruppo, è stata formalizzata una specifica procedura con l'obiettivo di definire una metodologia per la gestione uniforme e integrata, efficace ed efficiente delle norme aziendali nonché la regolamentazione delle attività svolte dai soggetti coinvolti, in termini di:

- responsabilità degli attori coinvolti nel processo;
- flussi di comunicazione (informatici e cartacei) tra i vari attori coinvolti nel processo;
- attività di controllo connesse all'operatività riportata nel processo.

Il Sistema di attribuzione dei Poteri

Un sistema di Corporate Governance corretto ed efficace non può prescindere da una formale attribuzione di poteri coerenti con il sistema organizzativo proprio dell'impresa.

Un corretto conferimento dei poteri comporta la valutazione della sussistenza dei requisiti di validità, la determinazione dei limiti della stessa e l'individuazione delle materie delegabili.

Il sistema adottato nel Gruppo prevede:

- l'assegnazione di poteri da parte del Consiglio di Amministrazione delle diverse Società del Gruppo, attraverso delibere consiliari, agli Amministratori Delegati per la gestione ordinaria delle Società;
- l'assegnazione di procure di norma ai primi riporti degli Amministratori Delegati per poteri di firma, rappresentanza e negoziazione verso l'esterno;
- l'assegnazione di procure speciali per il compimento di un atto specifico e ben definito, la cui realizzazione esaurisce la validità della procura;
- l'assegnazione ai responsabili di posizioni organizzative di deleghe interne in relazione al potere di adottare atti non aventi valore negoziale all'esterno.

Il sistema di deleghe e procure in vigore nel Gruppo è strutturato per garantire in modo continuativo la coerenza tra le strutture organizzative, quanto riportato nei poteri conferiti e il sistema normativo aziendale (Politiche, Linee Guida, Procedure, Note operative e Job Description), il tutto nel rispetto della Segregation of Duties (cd. SoD – Separazione dei compiti).

8. INFORMAZIONE SULLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA, ANCHE CONSOLIDATA

Di seguito sono illustrate le modalità con cui il Gruppo ha definito il proprio Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria (di seguito denominato "Sistema") a livello Consolidato. Tale Sistema si pone l'obiettivo di mitigare in maniera significativa i rischi in termini di attendibilità, affidabilità, accuratezza e tempestività dell'informativa finanziaria.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione di ERG, nell'adunanza dell'11 marzo 2014, ha nominato Dirigente Preposto alla redazione di documenti contabili societari Paolo Luigi Merli, Chief Financial Officer, attribuendogli pertanto la responsabilità di:

- predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione dei documenti di informativa finanziaria;
- monitorare l'applicazione delle procedure;
- rilasciare al mercato l'attestazione circa l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili ai fini dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Il Dirigente preposto si avvale del supporto dell'Unità Organizzativa Compliance 262 nel verificare il funzionamento delle procedure amministrative contabili attraverso attività di testing dei controlli. Tale assetto organizzativo permette di garantire una compiuta segregazione tra le attività di predisposizione delle procedure amministrative e contabili e le attività di verifica dell'adeguatezza delle stesse e della loro effettiva applicazione.

In tale contesto, tutto il personale del Gruppo è tenuto a collaborare, in particolare il personale delle funzioni amministrative che più direttamente sono coinvolte nella predisposizione della documentazione contabile societaria, ma anche quello delle altre aree funzionali che, direttamente o indirettamente, contribuiscono al processo tramite la predisposizione di documenti e informazioni, l'inserimento o aggiornamento di dati sui sistemi informativi aziendali, la normale attività operativa.

L'attività di Compliance ex Legge 262/05 è stata presentata al Comitato Controllo e Rischi e si applica alle società del Gruppo da un punto di vista logico, di impostazione metodologica e per quanto riguarda i principi di controllo e correttezza di processo.

Ruolo, Nomina e Requisiti del Dirigente Preposto

Ruolo del Dirigente Preposto

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di ERG ha, come già evidenziato in precedenza, il principale compito di implementare le procedure amministrativo-contabili, che regolano il processo di formazione dell'informazione finanziaria societaria periodica, monitorarne l'applicazione e, congiuntamente all'Amministratore Delegato, rilasciare al mercato la propria attestazione relativamente all'adempimento di quanto sopra e alla "affidabilità" della documentazione finanziaria diffusa.

La figura del Dirigente Preposto si inserisce nell'ambito più ampio della Governance aziendale, strutturata secondo il modello tradizionale e che vede la presenza di organi sociali con diverse funzioni di controllo.

Nomina e Requisiti del Dirigente Preposto

Il Consiglio di Amministrazione, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, nomina il Dirigente preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari, determinandone il compenso e conferendogli adeguati poteri e mezzi, tra coloro in possesso di un'esperienza almeno triennale maturata in posizioni di adeguata responsabilità nell'area amministrativa, finanziaria o contabile di società o enti, sia pubblici sia privati, ovvero tra coloro in possesso di adeguata competenza ed esperienza in materie giuridiche, economiche, amministrativo-contabili o finanziarie.

Elementi del Sistema

Approccio metodologico

Nell'ambito del Gruppo è stata adottata una metodologia di lavoro che prevede i seguenti passaggi logici:

- a. identificazione e valutazione dei rischi applicabili all'informativa finanziaria;
- b. identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati sia a livello di Società/Gruppo (entity level) sia a livello di processo (process level);
- c. valutazione dei controlli e gestione del processo di monitoraggio sia in termini di disegno, sia in termini di operatività ed efficacia al fine di ridurre i rischi a un livello considerato "accettabile" (flussi informativi, gestione dei gap, piani di rimedio, sistema di reporting, ecc.).

L'attività viene svolta dall'Unità Organizzativa Compliance 262 e viene periodicamente condivisa con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

Identificazione e valutazione dei rischi

L'attività di Risk Assessment, che viene svolta annualmente, ha lo scopo di individuare, sulla base di un'analisi quantitativa e secondo valutazioni e parametri di natura qualitativa:

1. le società del perimetro di consolidamento del Gruppo da includere nell'analisi;
2. i rischi a livello di Gruppo/Società operativa individuata (Company/Entity Level Controls) relativi al contesto generale aziendale del Sistema di Controllo Interno, con riferimento alle cinque componenti del modello CoSO elaborato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, leading practice in ambito inter-

nazionale e accolto in Italia quale modello di riferimento anche dal Codice di Autodisciplina (ambiente di controllo, risk assessment, informazione e comunicazione, attività di controllo, monitoraggio);

3. i rischi generali dei sistemi informativi aziendali a supporto dei processi rilevanti (IT General Controls);
4. i processi che alimentano i conti di Bilancio Consolidato rilevanti per rischio inerente, per ciascuna società operativa individuata;
5. per ciascun processo rilevante, i rischi specifici sull'informativa finanziaria, con particolare riferimento alle cosiddette assertion di bilancio (esistenza e accadimento, completezza, diritti e obbligazioni, valutazione e registrazione, presentazione e informativa).

Il processo di Risk Assessment condotto a livello di Bilancio Consolidato di Gruppo per la determinazione del perimetro rilevante dell'analisi si basa sull'applicazione combinata di due parametri di analisi, uno prettamente quantitativo e uno qualitativo. Per quanto concerne la parte di analisi prettamente quantitativa, vengono determinati i seguenti elementi:

- large portion (copertura del Bilancio Consolidato): con tale grandezza si misura l'ampiezza del perimetro su cui analizzare e valutare i controlli, definita sulla base del peso rilevante che le grandezze da considerare hanno sulle principali voci di bilancio;
- significant account (conti rilevanti): si fa qui riferimento alla dimensione quantitativa che le voci di bilancio devono avere per poter essere considerate rilevanti applicando una soglia di materialità;
- significant process (processi rilevanti): tramite l'abbinamento conti-processi si addiviene alla determinazione dei processi per i quali risulta opportuno valutare i controlli, poiché rientrano nell'attività tutti i processi associati a conti che risultano avere saldi superiori alle soglie determinate in precedenza.

A valle dell'analisi quantitativa sopra descritta, il processo di Risk Assessment prevede in seguito l'esecuzione di un'attività di analisi basata su elementi qualitativi, che ha una doppia finalità:

- integrare la parte di analisi esclusivamente quantitativa, in modo da includere o escludere conti-processi dal perimetro dell'attività sulla base della conoscenza che il management ha, da un punto di vista storico e anche considerando le attese evoluzioni di business, delle società facenti parte del Gruppo e del giudizio professionale del management stesso circa la rischiosità in relazione all'informativa finanziaria;
- definire il "livello di profondità" con cui i conti-processi oggetto di analisi devono essere presi in considerazione nell'ambito dell'attività e a quale livello devono essere mappati, documentati e monitorati i relativi controlli.

Il risultato finale del processo di Risk Assessment è costituito da un documento, che viene condiviso con le varie funzioni coinvolte, validato dal Dirigente Preposto e presentato al Comitato Controllo e Rischi.

Identificazione dei controlli

Una volta identificati i principali rischi a livello di processo, vengono rilevate le azioni da porre in essere a presidio dell'obiettivo di controllo associato.

In particolare, la mappatura dei conti-processi e relativi controlli costituisce lo strumento con cui:

- vengono rappresentati i processi rilevanti e i principali rischi connessi secondo quanto definito nell'ambito del Risk Assessment e i controlli che sono previsti per la gestione di tali rischi;
- viene valutato il disegno dei controlli mappati per accertare la capacità del controllo di gestire e mitigare il rischio individuato e, in particolare, l'assertion di bilancio sottostante;
- viene condivisa con gli owner del processo il funzionamento e la rappresentazione dello stesso, nonché i rischi e le attività di controllo;
- viene attuata l'attività di monitoraggio necessaria a supportare le attestazioni che devono essere rilasciate dal Dirigente Preposto.

L'identificazione dei rischi e dei relativi controlli è condotta sia rispetto ai controlli correlati alle "assertion" di bilancio sia rispetto ad altri obiettivi di controllo nell'ambito dell'informativa finanziaria, tra i quali:

- il rispetto dei limiti autorizzativi;
- la segregazione dei compiti e delle responsabilità operative e di controllo;
- la sicurezza fisica e l'esistenza dei beni del patrimonio aziendale;
- le attività di prevenzione delle frodi con impatto sull'informativa finanziaria;
- la sicurezza dei sistemi informativi aziendali e la protezione dei dati personali.

Le mappature generate di volta in volta per uno specifico processo vengono utilizzate anche come base per l'attività di testing periodico al fine di valutare e monitorare sia il disegno sia l'efficacia dei controlli in essere.

Valutazione dei controlli e processo di monitoraggio

In considerazione delle previsioni di legge in termini di adempimenti formali e coerentemente con le best practice già richiamate in precedenza, la metodologia adottata prevede che venga effettuata un'attività di monitoraggio costante dei processi rilevanti e dell'efficace esecuzione dei controlli mappati.

L'obiettivo di tale monitoraggio è la valutazione dell'efficacia operativa dei controlli da intendersi come il buon funzionamento nel corso dell'esercizio dei controlli mappati ai fini dell'analisi.

A tal fine, annualmente viene predisposto un piano delle attività di monitoraggio (e anche di affinamento e ottimizzazione, ove necessario), formalizzato in un documento presentato al Comitato Controllo e Rischi in cui vengono definite le strategie e i tempi per l'esecuzione dei test di monitoraggio.

Tra le attività svolte, vengono effettuati in modo continuativo aggiornamenti relativi alla mappatura dei processi, rischi e controlli ex Legge 262/05 e test ai fini delle attestazioni.

Periodicamente, viene prodotta una reportistica relativa ai risultati dell'attività svolta, che costituisce il supporto sulla cui base il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari rilascia le attestazioni di legge e il Comitato Controllo e Rischi, per quanto concerne le scadenze più rilevanti della Relazione finanziaria semestrale e annuale, valuta e condivide l'operato del Dirigente Preposto e delle funzioni per il cui tramite egli opera.

9. LA SOCIETÀ DI REVISIONE

Il controllo contabile è esercitato ai sensi di legge da una società iscritta nel Registro dei revisori legali presso il Ministero dell'economia e delle finanze.

L'incarico per la revisione legale dei conti è stato conferito dall'Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2018 a KPMG S.p.A. per gli esercizi dal 2018 al 2026, conseguentemente il mandato alla stessa conferita scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2026.

La Società di Revisione, nel corso dell'esercizio, ha il compito di verificare:

- la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili;
- che il Bilancio di Esercizio e il Bilancio Consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e che siano conformi alle norme che li disciplinano.

L'incarico conferito a KPMG S.p.A. comprende la revisione limitata del Bilancio Consolidato semestrale abbreviato.

Nello svolgimento della propria attività, la Società di Revisione ha accesso alle informazioni, ai dati, sia documentali sia informatici, agli archivi e ai beni della Società e delle Società del Gruppo.

10. LE RELAZIONI CON GLI INVESTITORI

La Società gestisce i rapporti con i propri Azionisti, gli investitori istituzionali e il mercato attraverso la funzione Investor Relations che opera all'interno della Direzione facente capo al Chief Financial Officer.

Nell'ambito di tale attività vengono periodicamente organizzati incontri, sia in Italia che all'estero, con esponenti della comunità finanziaria. La politica di ERG è quella di fornire la più ampia informazione sulle proprie attività e strategie, anche attraverso il continuo aggiornamento e l'innovazione del sito internet. La responsabile incaricata della gestione dei rapporti con gli azionisti è Emanuela Delucchi.

11. GLI IMPEGNI

La Società intende confermare il proprio impegno:

- a perseguire nei propri atti formali e nei propri comportamenti come principale obiettivo quello della creazione di valore per gli Azionisti;
- a improntare la propria attività a un assoluto rispetto dei principi etici cui il Gruppo fa riferimento, che sono ricavabili da quell'insieme di valori rappresentato dall'onestà personale, dalla correttezza nei rapporti interni ed esterni alla Società, dalla trasparenza nei confronti degli Azionisti, dei portatori di interessi correlati e del mercato e che sono stati declinati ed esplicitati nel Codice Etico, adottato nel dicembre 2004 e la cui ultima versione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di ERG in data 3 agosto 2018 al fine di recepire non solo le modifiche di carattere organizzativo-societario intervenute nel Gruppo, ma anche le variazioni normative intercorse e l'evoluzione delle best practice di riferimento;
- a garantire, con una costante attenzione all'evoluzione dei principi di Corporate Governance, l'aderenza agli stessi della propria organizzazione societaria allo scopo di assicurarne nel tempo un funzionamento trasparente ed efficiente.

I principali documenti relativi al Governo Societario, cui si è fatto riferimento nella Relazione, sono disponibili nella sezione Corporate Governance del sito www.erg.eu.

TABELLA 1: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Consiglio di Amministrazione							
Carica	Componenti	Anno di nascita	In carica dal	In carica fino al	Lista (M/m)*	Esecutivi	Non esecutivi
Presidente	Edoardo Garrone	1961	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M	Sì	
Vice Presidente	Alessandro Garrone	1963	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M	Sì	
Vice Presidente	Giovanni Mondini	1966	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		Sì
Amm. Delegato	Luca Bettonte	1963	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M	Sì	
Amministratore	Massimo Belcredi	1962	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		Sì
Amministratore	Mara Anna Rita Caverni	1962	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		Sì
Amministratore	Barbara Cominelli	1970	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		Sì
Amministratore	Marco Costaguta	1959	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		Sì
Amministratore	Paolo Francesco Lanzoni	1953	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		Sì
Amministratore	Silvia Merlo	1968	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		Sì
Amministratore	Elisabetta Oliveri	1963	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	M		
Amministratore	Mario Paterlini	1963	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	m		Sì
Amministratori cessati durante l'esercizio di riferimento: 2							
Amministratore	Alessandro Careri	1950	11/05/2017	Appr. Bilancio 31/12/2017	M		Sì
Amministratore	Alessandro Chieffi	1964	24/04/2015	Appr. Bilancio 31/12/2017	m		Sì

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1%

Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento:
Consiglio di Amministrazione 12 - Comitato Controllo e Rischi 11 - Comitato Nomine e Compensi 6

Note

- * In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).
- ** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).
- *** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni diversi da quelli ricoperti in società del Gruppo ERG.
- **** In questa colonna è indicata l'appartenenza del membro del Consiglio di Amministrazione al Comitato.
- ***** In questa colonna è indicata la data di prima nomina degli amministratori a partire dal 16 ottobre 1997, data di quotazione della Società.
- 1 Fino al 23 aprile 2018.
- 2 A partire dal 23 aprile 2018.

					Comitato Controllo e Rischi		Comitato Nomine e Compensi	
Indipendenti da Codice	Indipendenti da T.U.F.	% Partecipazione (**)	N. di altri incarichi (***)	Anzianità di carica dalla prima nomina (****)	(****)	(**)	(****)	(**)
		92%	3	16/10/1997				
		83%	1	16/10/1997				
		100%	1	16/10/1997				
		100%	—	15/12/2009				
	Sì	100%	1	29/04/2003	Sì	100%		
Sì	Sì	100%	2	24/04/2015	Sì	100%	¹ Sì	100%
Sì	Sì	67%	—	24/04/2015	¹ Sì	100%	² Sì	100%
		83%	8	20/04/2012				
	Sì	100%	1	29/04/2003			Sì	100%
Sì	Sì	83%	3	24/04/2015			Sì	100%
		100%	2	23/04/2018	² Sì	100%		
Sì	Sì	100%	—	23/04/2018				
		100%		11/05/2017				
Sì	Sì	100%		24/04/2015				

TABELLA 2: Struttura del Collegio Sindacale

Collegio Sindacale					
Carica	Componenti	Anno di nascita	In carica dal	In carica fino al	Lista (M/m)*
Presidente	Elena Spagnol	1968	03/05/2016	Appr. Bilancio 31/12/2018	m
Sindaco effettivo	Lelio Fornabaio	1970	03/05/2016	Appr. Bilancio 31/12/2018	M
Sindaco effettivo	Stefano Remondini	1963	03/05/2016	Appr. Bilancio 31/12/2018	M
Sindaco supplente	Vincenzo Campo Antico	1966	03/05/2016	Appr. Bilancio 31/12/2018	M
Sindaco supplente	Luisella Bergero	1971	03/05/2016	Appr. Bilancio 31/12/2018	M
Sindaco supplente	Paolo Prandi	1961	03/05/2016	Appr. Bilancio 31/12/2018	m

Sindaci cessati durante l'esercizio di riferimento: nessuno

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1%

Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 13

Note

- * In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).
- ** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).
- *** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dai Sindaci in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni diversi da quelli ricoperti in società del Gruppo ERG. L'elenco completo degli incarichi è allegato, ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti CONSOB, alla relazione sull'attività di vigilanza, redatta dai sindaci ai sensi dell'articolo 153, comma 1 del T.U.F.
- **** In questa colonna è indicata la data di prima nomina dei sindaci.

Indipendenti da Codice	% Partecipazione (**)	N. di altri incarichi (***)	Anzianità di carica dalla prima nomina (****)
Si	100%	2	03/05/2016
Si	100%	5	15/04/2010
Si	92%	–	03/05/2016
Si	–	–	15/04/2010
Si	–	–	23/04/2013
Si	–	–	03/05/2016