



Relazione sul governo
societario e gli assetti
proprietary



1. EXECUTIVE SUMMARY

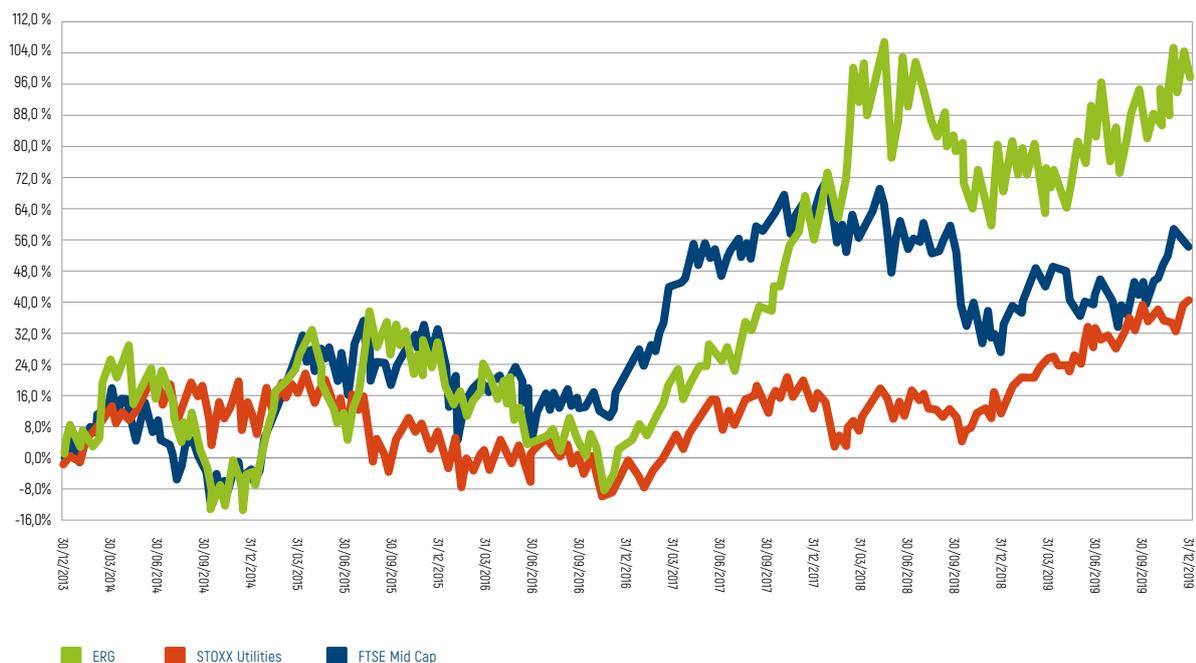
1.1. PRINCIPALI HIGHLIGHTS DEL GRUPPO ERG

Dati in milioni di Euro	2017	2018	2019	Variazione % 2018-2019
Ricavi Gestione caratteristica ⁽¹⁾	1.056	1.027	1.022	0%
Margine Operativo Lordo	472	491	504	3%
Risultato Operativo Netto	220	216	205	-5%
Indebitamento Finanziario Netto	1.233	1.343	1.476	10%
ROI	7,1%	6,8%	6,3%	
ROE	11,7%	11,8%	11,5%	
Capitalizzazione al 31/12	2.315	2.480	2.889	
Dipendenti	714	737	754	
Settore	Utility			
Patrimonio Netto	1.877	1.829	1.787	
EBIT	220	216	205	

(1) a valori correnti adjusted

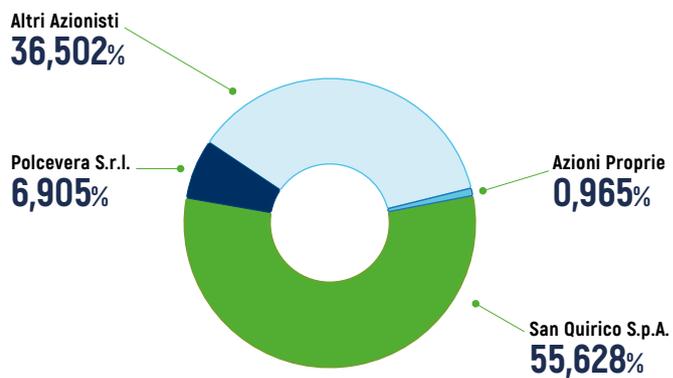
ANDAMENTO DEL TITOLO, 2014-2019

ERG vs Euro Stoxx Utilities e FTSE Mid Cap
Variazione % dal 30/12/2013 al 31/12/2019



1.2. AZIONARIATO

ASSETTI PROPRIETARI AL 31/12/2019



ALTRE CARATTERISTICHE DELL'AZIONARIATO

	Sì/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



ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Approva il Bilancio di Esercizio, nomina il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, la Società di Revisione e delibera sulle modifiche statutarie e sulle operazioni straordinarie, quali fusioni, scissioni e aumenti di capitale.



CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Approva le relazioni finanziarie periodiche, definisce gli indirizzi strategici, le linee fondamentali dell'assetto organizzativo, nonché il sistema di governo societario, delibera sulle operazioni di significativo rilievo, valuta l'andamento della gestione.

Formato da 12 membri di cui 6* indipendenti, nel corso del 2019 ha tenuto 10 riunioni con una durata media di circa 2 ore e 30 minuti.



COLLEGIO SINDACALE**

Vigila sull'osservanza delle leggi, dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza del Sistema CIGR** e sull'indipendenza della Società di Revisione.

Formato da un Presidente, 2 Sindaci effettivi e 3 Sindaci supplenti, nel corso del 2019 ha tenuto 15 riunioni con una durata media di circa 2 ore e 30 minuti.



COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Supporta il CdA nelle decisioni relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche, in quelle relative alla Governance di Gruppo, al Sistema CIGR**, agli adempimenti ex D.Lgs. 231/01 e anticorruzione e all'Area Finance***.

Formato da un Presidente e 2 membri tutti non esecutivi, indipendenti da T.U.F. e in maggioranza indipendenti da Codice di Autodisciplina, nel corso del 2019 ha tenuto 9 riunioni con una durata media di circa 2 ore e 30 minuti.



COMITATO NOMINE E COMPENSI

Formula proposte per la remunerazione dei Consiglieri con deleghe o investiti di particolari cariche e per la definizione di politiche di remunerazione e piani di incentivazione per il management del Gruppo***.

Formato da un Presidente e 2 membri tutti non esecutivi, in maggioranza indipendenti da T.U.F. e da Codice di Autodisciplina, nel corso del 2019 ha tenuto 6 riunioni con una durata media di circa 1 ora.



COMITATO STRATEGICO

Supporta il CEO e il CdA nella definizione di linee guida strategiche di business, di portafoglio, di finanza strategica e nelle decisioni relative ai piani strategici pluriennali, budget investimenti del Gruppo nonché investimenti rilevanti.

Formato da un Presidente e 5 membri, nel corso del 2019 ha tenuto 10 riunioni con una durata media di circa 2 ore e 45 minuti.



** Nominato in data 17 aprile 2019

* 5 indipendenti da T.U.F. e da Codice di Autodisciplina e 1 indipendente 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



RISK COMMITTEE

- Supporta il CEO nella definizione delle strategie e politiche di gestione dei rischi finanziari e di mercato;
- Fornisce al CEO 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.



INVESTMENT COMMITTEE

- Supporta il CEO 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

- Definisce e monitora i principali programmi e processi di sviluppo del capitale umano;
- Supporta l'Executive Vice President e il CEO 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.



MANAGEMENT COMMITTEE ENGINEERING DEVELOPMENT

- Monitora i progetti rilevanti del Gruppo nella specifica area dell'Engineering Development supportando il relativo Project Leader, assicurando inoltre l'allineamento di tutte le Unità Organizzative sulle priorità e garantendo la congruenza con le decisioni dell'Investment Committee;
- Analizza le opportunità di sviluppo ed evoluzione tecnologica del business.



MANAGEMENT COMMITTEE RUNNING

- Monitora i risultati economici, finanziari e industriali del Gruppo attraverso modelli di reportistica e controllo standardizzati;
- Segue l'evoluzione del quadro istituzionale e regolatorio di riferimento mettendo a fattor comune i trend evolutivi, le opportunità e i rischi;
- Monitora le attività e i progetti nell'ambito delle relazioni istituzionali nazionali ed estere.



MANAGEMENT COMMITTEE BUSINESS DEVELOPMENT

- Monitora i progetti rilevanti del Gruppo nella specifica area del Business Development supportando il relativo Project Leader, assicurando inoltre l'allineamento di tutte le Unità Organizzative sulle priorità e garantendo la congruenza con le decisioni dell'Investment Committee;
- Analizza le opportunità di sviluppo del business tanto in termini di espansione geografica che di diversificazione tecnologica.



SUSTAINABILITY COMMITTEE

- Indirizza e supervisiona la gestione delle tematiche afferenti la Corporate Social Responsibility (CSR), ed 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 redazione della "Dichiarazione sui temi di carattere non finanziario" (DNF) e delle iniziative in ambito CSR.



CREDIT COMMITTEE

- Ha competenza per tutto il Gruppo 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.

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	
Barbara Cominelli	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	M		X
Marco Costaguta	Amministratore	Non Esecutivo	No	M		
Paolo Francesco Lanzoni	Amministratore	Non Esecutivo	No	M		X
Silvia Merlo	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	M		P
Elisabetta Oliveri	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	M	X	
Mario Paterlini	Amministratore	Non Esecutivo	Codice di Autodisciplina	m		

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

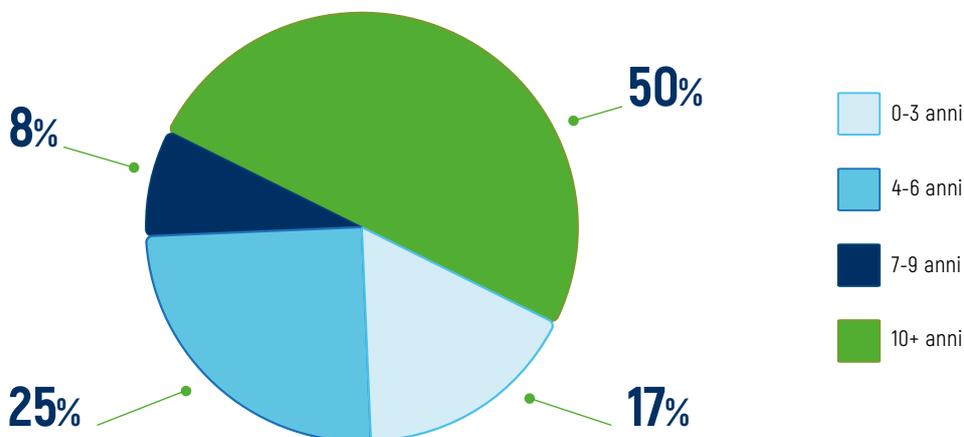
** CCR: Comitato Controllo e Rischi; CNC: Comitato Nomine e Compensi - forniscono inoltre al Consiglio di Amministrazione e agli organi delegati i pareri previsti dalla Procedura per le operazioni con parti correlate. Nominati in data 23 aprile 2018.

*** 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.

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 ¹ (ultimo anno disponibile)
Numero di Consiglieri	12	12	10,9
Consiglieri eletti dalla minoranza	1	1	1,74
% del genere meno rappresentato nel C.d.A.	25%	33%	35,6
% di Consiglieri indipendenti da T.U.F.	58%	50% ³	54,9%
% di Consiglieri indipendenti da Codice di Autodisciplina	33% ²	42%	50,6%
Età media dei Consiglieri	55 ²	56	57
Status del Presidente	Esecutivo	Esecutivo	-
Esistenza del <i>Lead Independent Director</i>	Sì	No ⁴	47,4% ⁵

1 Fonte Assonime-Emittenti Titoli-CONSOB 2019.

2 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.

3 Variazione rispetto all'esercizio 2018, ad esito della nomina del Consigliere Paolo Francesco Lanzoni a Consigliere di Amministrazione (non esecutivo) della controllante San Quirico S.p.A., il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 16 luglio 2019, pur confermandone l'autonomia di giudizio, ha ritenuto preferibile qualificare lo stesso come amministratore non indipendente ai sensi di quanto previsto dall'art. 148, comma terzo, del T.U.F.

4 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.

5 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



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	Sindaco
Edoardo Garrone	-	1	-	-	-	2	-
Alessandro Garrone	-	-	-	-	-	1	-
Giovanni Mondini	-	-	-	-	-	1	-
Luca Bettonte	-	-	-	-	-	-	-
Massimo Belcredi	-	-	-	1	-	-	-
Mara Anna Rita Caverni	-	-	-	2	-	-	-
Barbara Cominelli	-	-	-	1	-	-	-
Marco Costaguta	-	-	2	-	-	3	-
Paolo Francesco Lanzoni	-	-	-	-	-	2	-
Silvia Merlo	-	-	-	3	-	1	-
Elisabetta Oliveri	-	-	2	-	-	1	-
Mario Paterlini	-	-	-	1	-	-	-

PROCESSO DI BOARD EVALUATION

Realizzazione del processo di <i>Board Evaluation</i>	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	Sì
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	Sì
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)

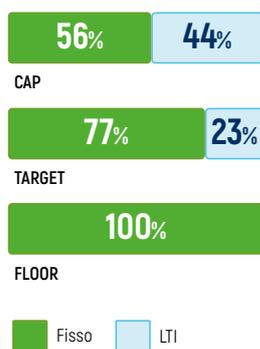
Parametri MBO	Peso
EBT Gruppo*	30%
OBIETTIVI INDIVIDUALI Es: EBITDA, PFN, OPEX, ...	70%

Parametri LTI per Vice Presidente Esecutivo (VPE), AD, Direttore Generale (DG) e altri Dirigenti con responsabilità strategiche (DRS)

	Peso
EBITDA di Gruppo cumulato 2018-2020	100%

* Risultato ante imposte IAS a valori correnti

PAY MIX VPE



PAY MIX AD



PAY MIX DG



PAY MIX DRS



1.8. SISTEMA DEI CONTROLLI E RISCHI

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



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	2
Fabrizio Cavalli	Effettivo	X	-	8
Vincenzo Campo Antico	Supplente	X		
Luisella Bergero	Supplente	X		
Paolo Prandi	Supplente	X		

NUMERO DI RIUNIONI DEL COLLEGIO SINDACALE E TASSO DI PARTECIPAZIONE



PRINCIPALI ELEMENTI DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E RISCHI

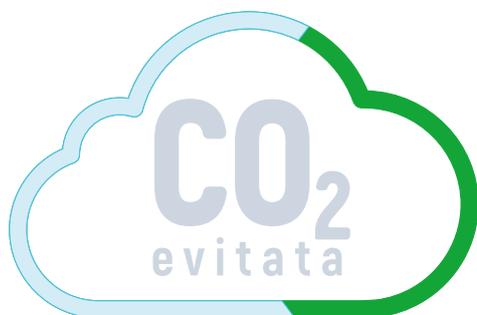
	Si/No
Presenza della funzione di Risk Management	Si
Previsione del Chief Risk Officer	No
Esiste un piano di Enterprise Risk Management	Si
Se sì, tale piano viene discusso con il Comitato?	Si

PRINCIPALI RISCHI

RISCHIO	DESCRIZIONE	STRATEGIA DI GESTIONE ATTUATA DAL GRUPPO ERG
1 - Naturale variabilità degli apporti rinnovabili	I volumi di produzione sono soggetti alla naturale mutevolezza delle fonti di produzione rinnovabile (acqua, vento e sole) che, nel caso di minori apporti, possono influenzare negativamente la produzione degli impianti rinnovabili e di conseguenza i risultati del Gruppo	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificazione tecnologica (Wind / Solar / Hydro / Thermo) e geografica (su scala Europea) del portafoglio di generazione che permette di compensare le variazioni delle diverse fonti rinnovabili (vento / sole / acqua). • 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 della performance degli impianti - attraverso specifici indicatori di KPI - e del loro stato che permettono di intervenire tempestivamente in caso di guasto accidentale e di ridurre i tempi di fermo delle macchine. • Programmi di miglioramento continuo dei processi di gestione degli asset e di manutenzione per garantirne maggior efficienza. • Coperture assicurative che permettono di mitigare i rischi legati alla Business Interruption e Property Damage del portafoglio di generazione.
2 - Rischio Prezzo	Rischio legato alla volatilità dei prezzi di mercato delle commodities (in particolare EE e Gas) che possono influenzare i risultati del Gruppo	<ul style="list-style-type: none"> • 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 sul raggiungimento degli obiettivi industriali	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Mantenimento di relazioni efficaci e durature con gli stakeholder locali nei Paesi in cui il gruppo opera (es. attraverso progetti di sviluppo territoriale e di sostenibilità). • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> • Specifiche Unità Organizzativa che hanno come finalità quella di garantire il raggiungimento degli obiettivi di crescita attraverso nuovi investimenti (crescita organica e/o M&A). • 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 e di conseguenza i risultati del Gruppo (es. Ricavi)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 infrastrutture 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.

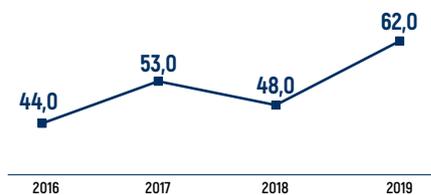
RISCHIO	DESCRIZIONE	STRATEGIA DI GESTIONE ATTUATA DAL GRUPPO ERG
7 - Mancata tutela del capitale reputazionale	Eventi interni/esterni che possono avere un impatto negativo sulla reputazione del Gruppo ERG (tra i fattori rientrano: la performance finanziaria, l'Etica e l'integrità, la Responsabilità sociale, le Politiche HSE, la sicurezza ICT, la gestione delle crisi, ecc.).	<ul style="list-style-type: none"> • 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 e monitoraggio continuo della percezione del brand ERG da parte degli stakeholder. • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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 dei 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificazione tecnologica e geografica del portafoglio di generazione che permette di limitarne gli impatti negativi. • Presidio costante da parte del Management e 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/ISO 45001) 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

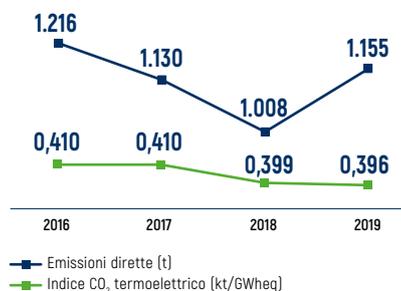


INDICATORI DI SOSTENIBILITÀ

ORE MEDIE ANNUE DI FORMAZIONE PRO-CAPITE



EMISSIONI DI CO₂



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;
- una sistematica e adeguata informativa al Consiglio di Amministrazione su quanto operato nell'esercizio dei poteri e delle responsabilità gestionali;
- 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;
- 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;
- 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.

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;

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.

- 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. (il "Codice di Autodisciplina")² fin dalla prima edizione del 1999;
- l'adozione di un Codice di Comportamento per gli Amministratori delle società appartenenti al Gruppo ERG (il "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, del Direttore Generale e degli altri Dirigenti con responsabilità strategiche in linea con quanto previsto dal Codice di Autodisciplina e dal novellato art. 123-ter del T.U.F., aggiornata da ultimo il 10 marzo 2020, volta a contribuire alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società attraverso l'allineamento degli interessi del management con quelli degli azionisti e il rafforzamento del 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 rilevanti e delle informazioni privilegiate e per la diffusione dei comunicati e delle informazioni al pubblico, approvata dal Consiglio di Amministrazione da ultimo in data 16 luglio 2019;
- 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;

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. venisse meno - in base alla normativa in allora vigente - 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, aveva deliberato di effettuare ogni opportuna valutazione sull'adesione ai predetti criteri nel corso del corrente mandato. Al riguardo si precisa che il legislatore, in data 1° gennaio 2020, ha introdotto nuovi criteri di diversità di genere, in particolare: (i) ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-ter, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, nel nuovo Consiglio di Amministrazione che sarà nominato dall'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020 dovrà essere riservato al genere meno rappresentato una quota pari ad almeno due quinti degli Amministratori eletti; (ii) ai sensi dell'art. 148, comma 1-bis, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, nel nuovo Collegio Sindacale che sarà nominato dall'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2021 dovrà essere riservato al genere meno rappresentato una quota pari ad almeno due quinti dei Sindaci eletti. Poiché nel caso di organi sociali formati da tre membri la riserva dei due quinti risulta inapplicabile per impossibilità aritmetica, la CONSOB con comunicazione n. 1/20 del 30 gennaio 2020 ha dato atto di ritenere che in tali casi sia in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore anziché per eccesso, come attualmente previsto dal Regolamento Emittenti. Si segnala inoltre che in data 31 gennaio 2020 è stato pubblicato il nuovo Codice di Corporate Governance. Poiché le società che adottano il nuovo Codice di Corporate Governance sono chiamate ad applicare tale codice a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020, informandone il mercato nella relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2022, il Consiglio di Amministrazione sarà chiamato nel corso del 2020 ad effettuare ogni opportuna valutazione in merito all'adesione allo stesso.

- 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 2017³;
- 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, approvate dal Consiglio di Amministrazione da ultimo in data 2 agosto 2019 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 opera.

³ Si precisa al riguardo che il D.Lgs. 49/2019, con il quale è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva (UE) 2017/828, detta, tra l'altro, regole in tema di presidi informativi e procedurali per il compimento di operazioni rilevanti con parti correlate, ed affida alla CONSOB l'individuazione dei principi che gli organi amministrativi sono tenuti ad osservare nella definizione delle procedure societarie per il compimento di tali operazioni. Alla data di approvazione della Relazione non sono stati ancora definiti i relativi contenuti della regolamentazione secondaria.

3. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI ALLA DATA DEL 31 DICEMBRE 2019 AI SENSI DELL'ART. 123-BIS DEL D.LGS. 24 FEBBRAIO 1998 N. 58 ("T.U.F.")

Struttura del capitale sociale al 31/12/2019					
	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 31/12/2019			
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 31/12/2019			
	Si	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 politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti 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 bilaterale erogato da UBI in data 26 febbraio 2016, con un importo outstanding, al 31 dicembre 2019, di 100 milioni di Euro e scadenza ultima a febbraio 2021; (ii) finanziamento bilaterale erogato da Mediobanca in data 11 marzo 2016, con un importo outstanding, al 31 dicembre 2019, di 150 milioni di Euro e scadenza ultima a giugno 2023; (iii) finanziamento bilaterale erogato da UniCredit in data 21 aprile 2016, con un importo outstanding, al 31 dicembre 2019, di 75 milioni di Euro e scadenza ultima a gennaio 2022; (iv) finanziamento bilaterale erogato da BNL in data 20 dicembre 2018, con un importo outstanding al 31 dicembre 2019 di 120 milioni di Euro e scadenza ultima a novembre 2023; (v) finanziamento bilaterale erogato da Credit Agricole in data 4 febbraio 2019, con un importo outstanding al 31 dicembre 2019 di 120 milioni di Euro e scadenza ultima a novembre 2023; (vi) finanziamento bilaterale erogato da Commerzbank in data 2 maggio 2019, con un importo outstanding al 31 dicembre 2019 di 60 milioni di Euro e scadenza ultima a maggio 2024;

- 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 17 aprile 2019, previa revoca della precedente autorizzazione per il periodo ancora mancante, 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 17 aprile 2019, previa revoca della precedente autorizzazione per il periodo ancora mancante, 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 Autodisciplina⁴. 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.



⁴ Si rimanda a quanto in precedenza precisato in merito nella Nota n. 2.

5. ORGANI STATUTARI



ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI



CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



COLLEGIO SINDACALE

Consiglio di Amministrazione



Edoardo Garrone
Presidente



Alessandro Garrone
Vice Presidente



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 2018⁵, conseguentemente il mandato conferito al Consiglio di Amministrazione scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020.

⁵ 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 composte⁶.

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.

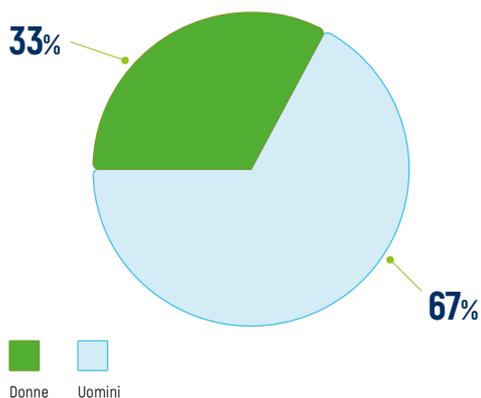
** Candidato indicato nella lista come in possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi di quanto previsto dal T.U.F. nonché idoneo a qualificarsi come indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina.

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 regolamentari⁷, 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 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%⁸. Tale quota è la medesima di quella necessaria per la presentazione di liste in occasione della nomina del Consiglio di Amministrazione in carica⁹. 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

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE COMPOSIZIONE PER GENERE



⁶ 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".

⁷ Ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-ter, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, lo statuto delle società quotate deve riservare al genere meno rappresentato almeno i due quinti dei componenti degli organi di amministrazione, per sei mandati consecutivi. Tale criterio di riparto si applica a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione delle società quotate successivo al 1° gennaio 2020.

⁸ Ai sensi della Delibera CONSOB n. 28 del 30 gennaio 2020.

⁹ Ai sensi della Delibera CONSOB n. 20273 del 24 gennaio 2018.

un numero di candidati inferiore a tre, rispettare il criterio di equilibrio tra generi previsto dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari.

Ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-ter, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, nel Consiglio di Amministrazione che sarà nominato dall'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020 dovrà essere riservato al genere meno rappresentato una quota pari ad almeno due quindi 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 voti¹⁰.

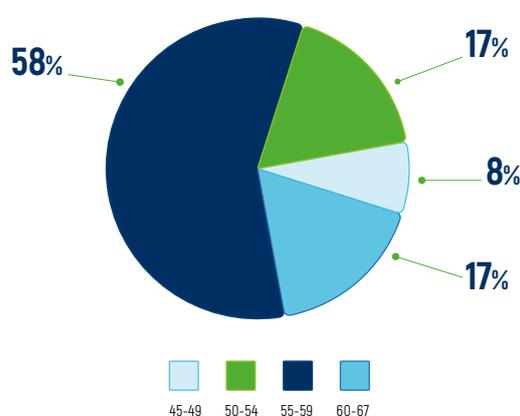
¹⁰ Per ulteriori informazioni, ivi incluse quelle relative alle disposizioni volte a garantire il rispetto del criterio di equilibrio tra generi nella composizione del Consiglio di Amministrazione, si rimanda allo Statuto Sociale, disponibile sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Etica d'Impresa".

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'Assemblea, 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 seguenti¹¹:

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 Garrone¹²
Luca Bettonte

Amministratori non esecutivi¹³

Giovanni Mondini
Marco Costaguta
Paolo Francesco Lanzoni

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

Massimo Belcredi¹⁴

¹¹ 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".

¹² Ricopre la carica di Amministratore incaricato del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

¹³ Tenuto conto del criterio applicativo 2.C.1 del Codice di Autodisciplina.

¹⁴ 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.

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	

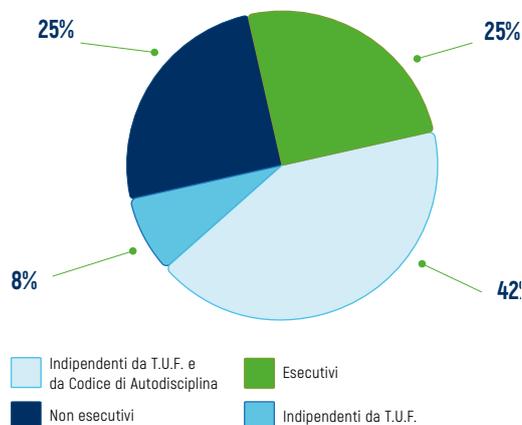
Direttore Generale

Paolo Luigi Merli¹⁵

Segretario

Giovanni Marco Scollo

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE -
COMPOSIZIONE PER QUALIFICA**



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 Finanza¹⁶ e l'indipendenza dei Consiglieri Mara Anna Rita Caverni, Barbara Cominelli, Silvia Merlo, Elisabetta Oliveri¹⁷ 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. Ad esito della nomina del Consigliere Paolo Francesco Lanzoni ad Amministratore (non esecutivo) della controllante San Quirico S.p.A., il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 16 luglio 2019, pur confermandone l'autonomia di giudizio, ha ritenuto preferibile qualificare lo stesso come amministratore non indipendente ai sensi di quanto previsto dall'art. 148, comma terzo, del T.U.F. Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 31 ottobre 2019 ha confermato le valutazioni in precedenza effettuate.

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 31 ottobre 2019 e il 13 novembre 2019 si sono tenute due riunioni degli Amministratori indipendenti; essi hanno co-

¹⁵ Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 2 agosto 2019, ha nominato Paolo Luigi Merli Direttore Generale con la qualifica di "Corporate General Manager & CFO".

¹⁶ 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 il Consigliere Massimo Belcredi non intrattiene, né ha 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 suo lungo tempo di permanenza nella carica, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto preferibile non qualificarlo come amministratore indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina.

¹⁷ Il Consiglio di Amministrazione, a valle della delibera assunta il 14 maggio 2019 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 e del 14 maggio 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.

munque 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.

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 dimensioni¹⁸ al 31 dicembre 2019¹⁹:

Edoardo Garrone	<i>Presidente del Consiglio di Amministrazione 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>Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione 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 Atlantia S.p.A. Consigliere di Cerved Group S.p.A.</i>
Barbara Cominelli	<i>Consigliere di Autogrill S.p.A.</i>
Marco Costaguta	<i>Consigliere di Antares Video S.r.l. Consigliere di Fine Foods S.p.A. Consigliere di Goglio S.p.A. Consigliere di OTB S.p.A. Consigliere di Rimorchiatori Riuniti S.p.A.</i>
Paolo Francesco Lanzoni	<i>Consigliere di San Quirico S.p.A. Consigliere di Castello Sgr S.p.A.</i>
Silvia Merlo	<i>Consigliere di GEDI Gruppo Editoriale S.p.A. Consigliere di Leonardo S.p.A. Amministratore Delegato di Merlo S.p.A. Consigliere di San Lorenzo S.p.A.</i>
Elisabetta Oliveri	<i>Consigliere di Fincantieri S.p.A. Presidente del Consiglio di Amministrazione di SAGAT S.p.A. Consigliere di TREVI - Finanziaria Industriale S.p.A.</i>
Mario Paterlini	<i>Consigliere di Buzzi Unicem S.p.A.</i>

¹⁸ Ai sensi di quanto previsto dall'art. 144-duodecies, lettera f), del Regolamento Emittenti.

¹⁹ Diverse dalle cariche ricoperte in società del Gruppo.

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 2019, in **9 riunioni** del Consiglio di Amministrazione su **10** 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;
- 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 (il "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 2015-2017 in previsione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea del 24 aprile 2015;
- 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;
- in data 10 marzo 2020, al fine di recepire (i) le variazioni organizzative intervenute ad esito della nomina, da parte del

Consiglio di Amministrazione, del Direttore Generale, avvenuta in data 2 agosto 2019, nonché (ii) le novità normative introdotte dall'art. 123-ter del T.U.F., come modificato dal decreto legislativo 10 maggio 2019, n. 49, con cui è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva (UE) 2017/828 che detta, tra l'altro, regole in materia di trasparenza e coinvolgimento dei soci sulle remunerazioni degli amministratori ed affida alla CONSOB l'inserimento, negli schemi di disclosure della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, di alcuni degli elementi indicati dalla predetta Direttiva, sia con riguardo alla politica in materia di remunerazione (Sezione I) che con riguardo ai compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento (Sezione II). Alla data di approvazione della Relazione non sono stati ancora definiti i relativi contenuti della regolamentazione secondaria.

Nel corso del 2019, 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 Strategico²⁰ e del Direttore Generale, sulla base di quanto previsto dalla vigente Politica di remunerazione²¹.

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 Autodisciplina²²;

- 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

²⁰ Purché non dipendenti del Gruppo e privi di cariche nel Consiglio di Amministrazione.

²¹ Per qualsiasi informazione di dettaglio al riguardo si rimanda alla Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti di cui all'art. 123-ter del T.U.F. che verrà presentata all'Assemblea degli Azionisti convocata ad aprile del 2020, tra l'altro, ai sensi dell'art. 2364, secondo comma, del Codice Civile.

²² Commento all'art. 2, quinto capoverso del Codice di Autodisciplina.

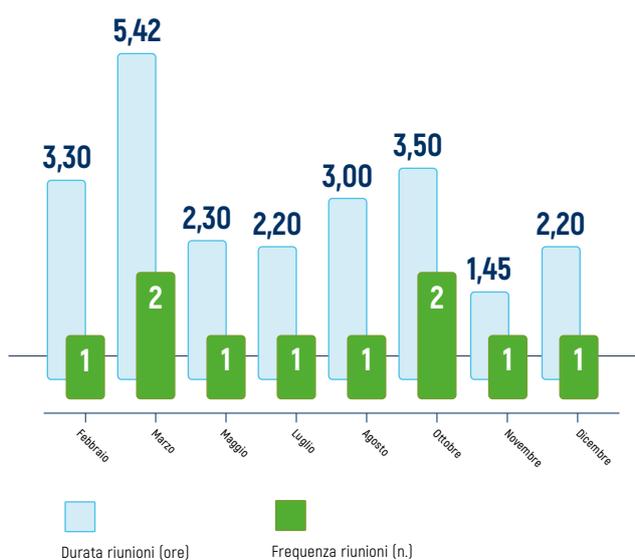
- di direttori e dirigenti, ai licenziamenti di qualsiasi dipendente nonché alle politiche retributive e di incentivazione;
- la delega a sovrintendere, attraverso compiti di supervisione, indirizzo e controllo, alle attività e ai processi di internal audit, risk management e compliance;
- la carica 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)²³
 - i poteri necessari per compiere tutti gli atti pertinenti l'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.

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 2019 il Consiglio di Amministrazione ha tenuto **10 riunioni** e si prevede che per l'esercizio 2020 le riunioni siano non meno di **8**.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE - PERIODICITÀ



²³ In relazione al quale non ricorre la situazione di interlocking directorate prevista dal criterio applicativo 2.C.5. del Codice di Autodisciplina.

Nelle riunioni del 2019 il Consiglio di Amministrazione ha assunto **49 delibere** in ordine ad altrettante materie (delle quali **25 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 **45** 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.

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 **4 delibere** in relazione alle quali non è stata preventivamente inviata a Consiglieri e Sindaci la relativa documentazione, **2 delibere** sono state comunque assunte sulla base di una preventiva valutazione da parte dei Comitati Consiliari. La durata media delle riunioni tenute dal Consiglio di Amministrazione è stata di **circa 2 ore e 30 minuti**. Alla data di approvazione del presente documento il Consiglio di Amministrazione si è riunito **1 volta**.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE - DELIBERE ASSUNTE SU PROPOSTA O PARERE DI UN COMITATO CONSILIARE



Attività svolta

La partecipazione dei Consiglieri all'attività del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati è risultata, anche nel corso del 2019, elevata in termini di presenza alle riunioni e fattiva in termini di effettiva partecipazione ai lavori.

Il Consiglio di Amministrazione nel corso del 2019 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, e site visit volte a consentire ai Consiglieri e ai Sindaci una più approfondita conoscenza delle 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 21 febbraio 2020, 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 2019 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 21 febbraio 2020 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 2019. 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.

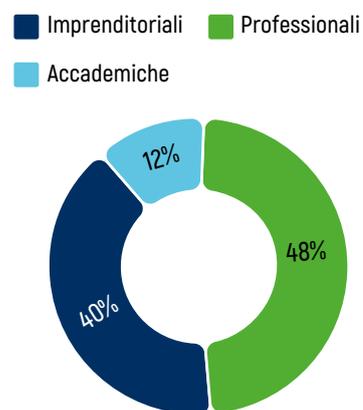
Vengono di seguito rappresentati gli esiti delle valutazioni effettuate dall'attuale Consiglio di Amministrazione e le **raccomandazioni** formulate dal precedente Consiglio di Amministrazione.

Il percorso formativo e professionale

Con riferimento **alle competenze presenti nel Consiglio di Amministrazione**, il processo di autovalutazione, relativo all'esercizio 2019, 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 (i) incrementare, tra gli amministratori non esecutivi,

nell'ambito del business del Gruppo, il peso delle esperienze/competenze nel settore dell'energia e dal punto di vista internazionale e (i) avere delle specifiche competenze in materia ESG. Le competenze presenti nel Consiglio di Amministrazione risultano essere sostanzialmente le medesime di quelle raccomandate dal precedente 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 prospettiva del portafoglio di attività del Gruppo.

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.

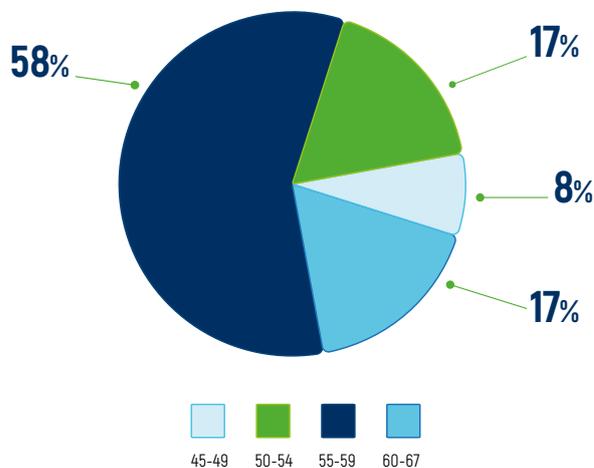
Il processo di autovalutazione, relativo all'esercizio 2019, ha evidenziato come le competenze e le esperienze necessarie ai fini della composizione del Consiglio di Amministrazione siano trasversalmente presenti tra i generi.

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 2019, 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 17 aprile 2019 e conseguentemente il mandato conferito allo stesso scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2021, si prevede che tale processo valutativo venga nuovamente effettuato nel corso del primo trimestre del 2022 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, relativa all'esercizio 2019 la quale, anche alla luce dell'equilibrata ripartizione delle competenze presenti, maturate, in prevalenza, attraverso esperienze professionali (come di seguito rappresentato).

Si ricorda che con riferimento alle **competenze la cui presenza nel Collegio Sindacale era stata ritenuta opportuna**, il precedente Collegio Sindacale, ad esito del processo di autovalutazione relativo all'esercizio 2018 aveva segnalato l'opportunità che venissero confermate le competenze già rappresentate nel Collegio Sindacale.

La composizione di genere

Con riferimento **all'equilibrio tra i generi**, il Consiglio di Amministrazione ha fatto proprie le risultanze dell'autovalutazione, relativa all'esercizio 2018, del precedente Collegio Sindacale, il quale ha ritenuto non necessario raccomandare previsioni maggiormente restrittive rispetto a quelle previste dalla normativa.

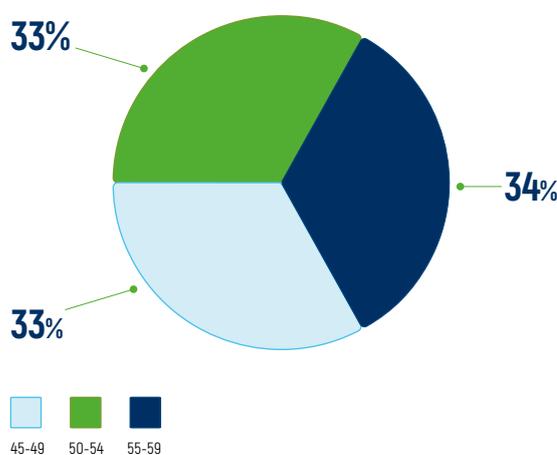
Il processo di autovalutazione, relativo all'esercizio 2019, ha evidenziato come le competenze e le esperienze necessarie ai fini della composizione del Collegio Sindacale siano trasversalmente presenti tra i generi.

L'età

Si ricorda che con riferimento **all'età**, ad esito del processo di autovalutazione relativo all'esercizio 2018, non era emersa la necessità di raccomandazioni specifiche.

Il processo di autovalutazione, relativo all'esercizio 2019, alla luce dell'attività svolta dal Collegio Sindacale nel corso del medesimo esercizio, ha evidenziato come l'attuale composizione per fascia d'età sia adeguata.

COLLEGIO SINDACALE - COMPOSIZIONE PER FASCIA DI ETÀ



Risultati

Si ritiene che la composizione dell'attuale Collegio Sindacale sia sostanzialmente in linea con la Politica della Società.

Le raccomandazioni del Comitato italiano per la Corporate Governance

Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 10 marzo 2020, alla luce di quanto contenuto nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari e nella Politica di remunerazione, con riferimento alle 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, nella quale si raccomanda (i) di integrare la sostenibilità dell'attività d'impresa nella definizione delle strategie e della politica di remunerazione, anche sulla base di un'analisi di rilevanza dei fattori che possono incidere sulla generazione di valore nel lungo periodo;

(ii) di curare, anche nell'eventuale regolamento dei lavori consiliari, un'adeguata gestione dei flussi informativi al consiglio di amministrazione, assicurando che le esigenze di riservatezza siano tutelate senza compromettere la completezza, la fruibilità e la tempestività dell'informativa; (iii) di applicare con maggior rigore i criteri di indipendenza definiti dal Codice, ponendo maggiore attenzione alla valutazione della significatività dei rapporti valutati e definendo ex ante i criteri quantitativi e/o qualitativi da utilizzare nell'analisi; e (iv) di verificare che la misura dei compensi riconosciuti agli amministratori non esecutivi ed ai componenti dell'organo di controllo sia adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti, ha dato atto di quanto segue.

In particolare:

- in relazione alla raccomandazione di cui alla lettera (i), il Gruppo ERG crede che la piena compatibilità delle proprie atti-

vità con la salute, la sicurezza dei lavoratori, il territorio, le risorse naturali e l'ambiente circostante costituisca condizione primaria sia per l'accettabilità dei propri impianti e delle proprie attività operative sia per il raggiungimento dei propri obiettivi di sviluppo. ERG, pertanto, si impegna costantemente affinché l'operatività aziendale di tutte le Società del Gruppo si svolga nel totale rispetto della salute, della sicurezza dei dipendenti e dei terzi, nonché dell'ambiente inteso nel senso più ampio. Coerentemente con quanto definito dal Codice Etico del Gruppo ERG, al Sistema MBO è associata una clausola di sostenibilità legata agli infortuni sul lavoro secondo la quale la remunerazione variabile riferita all'obiettivo aziendale non verrà erogata, per l'anno di riferimento, indipendentemente dalle performance aziendali consuntivate, qualora si dovesse verificare un infortunio a un dipendente del Gruppo mortale o che causi un grado di invalidità permanente maggiore o uguale al 46%;

- con riferimento alla **raccomandazione di cui alla lettera (ii)**, ad esito dell'autovalutazione, i Consiglieri e i Sindaci hanno unanimemente ritenuto adeguata sia la documentazione predisposta a supporto delle riunioni del Consiglio di Amministrazione che il preavviso con il quale tale documentazione viene messa a disposizione. Si ricorda al riguardo che delle **49 delibere** assunte dal Consiglio di Amministrazione nel 2019, per **45** 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. Si precisa, inoltre, che la riservatezza è garantita attraverso l'utilizzo di una virtual data room nella quale i predetti documenti vengono messi a disposizione dei Consiglieri e dei Sindaci;
- con riferimento alla **raccomandazione di cui alla lettera (iii)**, ad esito dell'autovalutazione, i Consiglieri²⁴ 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 16 e 17 della presente Relazione;
- con riferimento alla **raccomandazione di cui alla lettera (iv)**, si evidenzia che coerentemente con la Politica di remunerazione della Società:
 - il compenso degli **Amministratori non esecutivi**, ai sensi di quanto previsto dall'art. 2389, comma 1, del Codice Civile, è stabilito all'atto della nomina o dall'Assemblea che, per prassi, è chiamata a deliberare annualmente in merito al compenso da attribuire a ciascun membro del Consiglio di Amministrazione, sulla base delle proposte formulate dagli Azionisti in conformità alle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie applicabili. L'Assemblea è altresì chiamata a deliberare annualmente in merito al compenso da attribuire ai Consiglieri, non dipendenti del Gruppo, che non ricoprano cariche nel Consiglio di Amministrazione, membri del Comitato Nomine e Compensi e del Comitato Controllo e Rischi, sempre sulla base delle proposte formulate dagli Azionisti in conformità alle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie applicabili.

Il Consiglio di Amministrazione raccomanda che tali compensi siano coerenti con l'impegno professionale richiesto

²⁴ Con l'esclusione dei Consiglieri indipendenti in quanto direttamente interessati.

dalla carica nonché con le connesse responsabilità e fornisce al mercato i principali elementi sulla base dei quali effettuare tali valutazioni. Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione della scadenza del proprio mandato alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020, con il supporto del Comitato Nomine e Compensi, valuterà nel corso del 2020 l'adeguatezza di tali compensi formulando, ove ritenuto, specifiche raccomandazioni all'Assemblea che verrà convocata per la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione.

- la retribuzione dei **membri effettivi del Collegio Sindacale**, ai sensi di quanto previsto dall'art. 2402 del Codice Civile e dall'art. 22 dello Statuto Sociale, è stabilita all'atto della nomina dall'Assemblea per l'intero periodo di durata del loro ufficio, sulla base delle proposte formulate dagli Azionisti in conformità alle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie applicabili.

Il Consiglio di Amministrazione raccomanda che tali retribuzioni siano coerenti con l'impegno professionale richiesto dalla carica nonché con le connesse responsabilità e fornisce al mercato i principali elementi sulla base dei quali effettuare tali valutazioni. Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione della scadenza del mandato conferito al Collegio Sindacale alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2021, con il supporto del Comitato Nomine e Compensi, valuterà nel corso del 2021 l'adeguatezza di tali retribuzioni formulando, ove ritenuto, specifiche raccomandazioni all'Assemblea che verrà convocata per la nomina del nuovo Collegio Sindacale.

Collegio Sindacale

L'attuale Collegio Sindacale, composto da 3 Sindaci effettivi e 3 Sindaci supplenti, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 17 aprile 2019; conseguentemente il mandato conferito al Collegio Sindacale scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2021. 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 composte²⁵:

Lista San Quirico S.p.A.

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

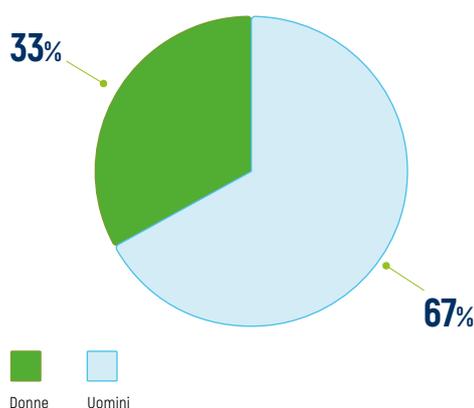
In conformità a quanto previsto dallo Statuto Sociale il Collegio Sindacale è composto da tre sindaci effettivi e tre supplenti **nel rispetto del criterio di equilibrio tra generi** previsto dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari²⁶.

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.

Lista Investitori istituzionali

1. Elena Spagnol
2. Paolo Prandi

**COLLEGIO SINDACALE
COMPOSIZIONE PER GENERE**



²⁵ 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 17 aprile 2019, disponibile sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Assemblea degli Azionisti 2019".

²⁶ Ai sensi dell'art. 148, comma 1-bis, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, lo statuto delle società quotate deve riservare al genere meno rappresentato almeno i due quinti dei componenti effettivi degli organi di controllo, per sei mandati consecutivi. Tale criterio di riparto si applica a decorrere dal primo rinnovo degli organi di controllo delle società quotate successivo al 1° gennaio 2020. Poiché nel caso di organi sociali formati da tre membri la riserva dei due quinti risulta inapplicabile per impossibilità aritmetica, la CONSOB con comunicazione n. 1/20 del 30 gennaio 2020 ha dato atto di ritenere che in tali casi sia in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore anziché per eccesso, come attualmente previsto dal Regolamento Emittenti.

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.

Ai sensi dell'art. 148, comma 1-*bis*, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, nel Collegio Sindacale che sarà nominato dall'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2021 dovrà essere riservato al genere meno rappresentato una quota pari ad almeno due quinti dei Sindaci effettivi eletti²⁷. 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%²⁸. Tale quota è la medesima di quella necessaria per la presentazione di liste in occasione della nomina del Collegio Sindacale in carica²⁹.

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 quotate³⁰.

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 richieste³¹ 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.

27 Si richiama quanto precisato nella nota 31.

28 Ai sensi della Delibera CONSOB n. 28 del 30 gennaio 2020.

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

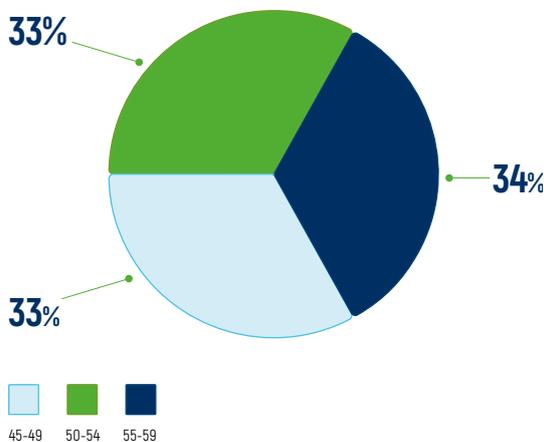
30 Al riguardo si precisa che gli obblighi informativi di cui all'art. 144-*quaterdecies* del Regolamento Emittenti non si applicano a chi ricopre la carica di componente dell'organo di controllo di un solo emittente.

31 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".

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 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 seguenti³²:

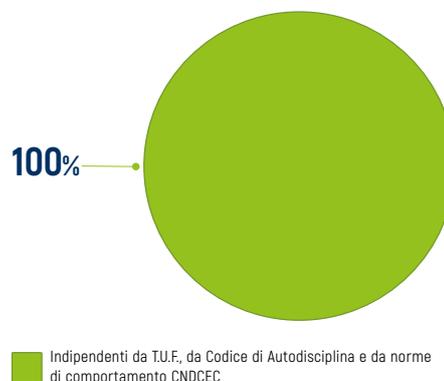
Elena Spagnol	<i>Presidente</i>
Fabrizio Cavalli	<i>Sindaco effettivo</i>
Lelio Fornabaio	<i>Sindaco effettivo</i>

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

COLLEGIO SINDACALE COMPOSIZIONE PER QUALIFICA



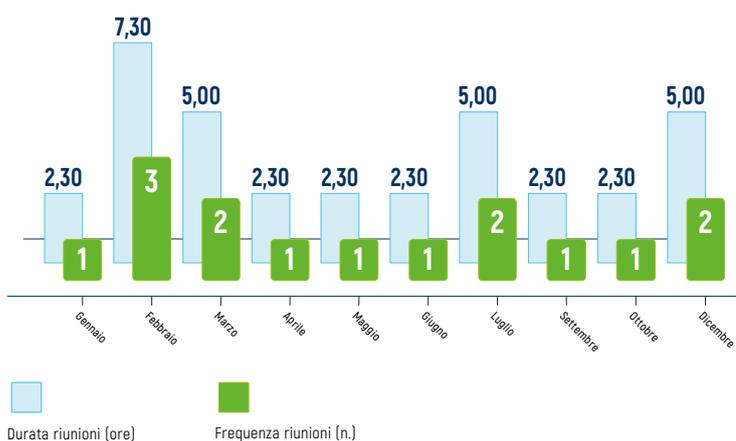
³² Per le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco in carica si rimanda ai relativi curriculum vitae disponibili sul sito internet della Società (www.erg.eu) nella sezione "Corporate Governance/Collegio Sindacale".

dell'adunanza del 14 maggio 2019, 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 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.

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 30 gennaio 2020, 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 2019. L'autovalutazione ha evidenziato una **equilibrata ripartizione delle competenze** presenti nel

COLLEGIO SINDACALE - PERIODICITÀ



Collegio Sindacale, maturate, in prevalenza, attraverso **esperienze professionali**. Le risultanze di tale processo sono state comunicate al Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 21 febbraio 2020.

Nel corso dell'esercizio 2019 il Collegio Sindacale ha tenuto **15** riunioni mentre per l'esercizio 2020 si prevede che le riunioni siano non meno di **14**.

La durata media delle riunioni tenute dal Collegio Sindacale è stata di circa 2 ore e 30.

Alla data di approvazione del presente documento il Collegio Sindacale si è riunito **3 volte**.

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 dimensioni³³ al 31 dicembre 2019³⁴:

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.</i>
Fabrizio Cavalli	<i>Sindaco effettivo di Battaglio S.p.A. Sindaco effettivo di Cosiarma S.p.A. Sindaco effettivo di MARES S.p.A. Sindaco effettivo di R.T.F. S.p.A. Sindaco effettivo di Sews Cabind S.p.A. Sindaco effettivo di Spazio S.p.A. Sindaco effettivo di SKF Industrie S.p.A. Sindaco effettivo di Sumiriko Italy 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.

³³ Ai sensi di quanto previsto dall'art. 144-duodecies, lettera f), del Regolamento Emittenti.

³⁴ Diverse dalle cariche ricoperte in società del Gruppo.

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.

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

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 2018.

Con riferimento a quanto previsto dal Principio 7.P.4 del Codice di Autodisciplina³⁵, 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 rischi³⁶.

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 Direttore Generale quale Chief Financial Officer e Dirigente

³⁵ "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".

³⁶ Tali caratteristiche sono state valutate dal Consiglio di Amministrazione nel corso dell'adunanza del 23 aprile 2018.

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 Direttore Generale quale Chief Financial Officer e 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 L. 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 2015³⁷, 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 Am-

³⁷ A partire dal 15 dicembre 2015.

ministrazione relative al Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (anche il "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;
- 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 L. 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 rilevanti e a quelle "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 Compensi³⁸. 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 2019 il Comitato ha tenuto **9 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.

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 la proposta di aggiornamento del Sistema e della Policy Anticorruzione ed espresso il proprio parere favorevole in merito;
- ha esaminato le modifiche proposte alla Procedura per la gestione ed il trattamento delle informazioni privilegiate

³⁸ 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 precisa al riguardo che il D.Lgs. 49/2019, con il quale è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva (UE) 2017/828, detta, tra l'altro, regole in tema di presidi informativi e procedurali per il compimento di operazioni rilevanti con parti correlate, ed affida alla CONSOB l'individuazione dei principi che gli organi amministrativi sono tenuti ad osservare nella definizione delle procedure societarie per il compimento di tali operazioni. Alla data di approvazione della Relazione non sono stati ancora definiti i relativi contenuti della regolamentazione secondaria.

e per la diffusione dei comunicati e delle informazioni al pubblico, finalizzate a recepire quanto previsto dalle Linee Guida della CONSOB sulla gestione delle informazioni privilegiate, ed espresso il proprio parere favorevole in merito.

Specifici approfondimenti effettuati

- ha esaminato l'impostazione seguita nella predisposizione della Relazione sulla remunerazione relativa all'esercizio 2018-2019;
- ha esaminato le verifiche effettuate sulle soglie di cui alla Procedura per le operazioni con Parti Correlate e preso atto della congruità delle stesse;
- ha esaminato l'impostazione seguita nella predisposizione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario al 31 dicembre 2018;
- ha esaminato e condiviso le modalità di esercizio dell'attività di direzione e coordinamento svolta da ERG S.p.A. nei confronti delle società, italiane ed estere, dalla stessa controllate direttamente ed indirettamente, tenuto conto delle variazioni intervenute in tale ambito successivamente all'ultima valutazione effettuata, nonché i rapporti tra ERG S.p.A. e la controllante San Quirico S.p.A.;
- ha esaminato le modifiche introdotte al Codice di Autodisciplina, nell'edizione pubblicata il 16 luglio 2018.

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 2020.

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, effettuando specifici approfondimenti;
- 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 2020.

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 2020.

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 2018 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 2018 e della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2019 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 2019 e al 30 settembre 2019, senza formulare osservazioni o rilievi.

Rapporti con la Compliance 262

- ha analizzato le relazioni semestrali sull'attività di Compliance ex L. 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 2019 ex L. 262/05.

Specifici approfondimenti effettuati

- ha preso atto delle principali caratteristiche dei contratti di servizi infragruppo per l'anno 2019;
- ha esaminato le modalità di rinnovo - per l'anno d'imposta 2019 - 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.

Per quanto riguarda i flussi informativi con il Collegio Sindacale e la Società di Revisione

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

Il Comitato ha ritenuto di poter confermare, alla luce dell'attività svolta nell'esercizio 2019, 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 30 minuti**.

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



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, in maggioranza indipendenti da Codice di Autodisciplina, nominati dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 23 aprile 2018.

Con riferimento a quanto previsto dal Principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina³⁹, 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 retributive⁴⁰.

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.

Possono essere invitati a partecipare alle riunioni del Comitato dipendenti delle Società del Gruppo, rappresentanti

³⁹ "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."

⁴⁰ Tali caratteristiche sono state valutate dal Consiglio di Amministrazione nel corso dell'adunanza del 23 aprile 2018.

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 Remunerazione⁴¹. 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 2015⁴², 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 o esprime pareri 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;
- formula proposte o esprime pareri all'Amministratore Delegato e al Vice Presidente Esecutivo per la remunerazione del Direttore Generale affinché il Consiglio di Amministrazione possa deliberare in merito;
- formula proposte o esprime pareri all'Amministratore Delegato e al Vice Presidente Esecutivo per la remunerazione degli altri Dirigenti con responsabilità 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, del Direttore Generale e degli altri 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

⁴¹ 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.

⁴² A partire dal 15 dicembre 2015.

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 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 stessa⁴³. 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.

⁴³ 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. Si precisa al riguardo che il D.Lgs. 49/2019, con il quale è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva (UE) 2017/828, detta, tra l'altro, regole in tema di presidi informativi e procedurali per il compimento di operazioni rilevanti con parti correlate, ed affida alla CONSOB l'individuazione dei principi che gli organi amministrativi sono tenuti ad osservare nella definizione delle procedure societarie per il compimento di tali operazioni. Alla data di approvazione della Relazione non sono stati ancora definiti i relativi contenuti della regolamentazione secondaria.

Nel corso dell'esercizio 2019 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**:

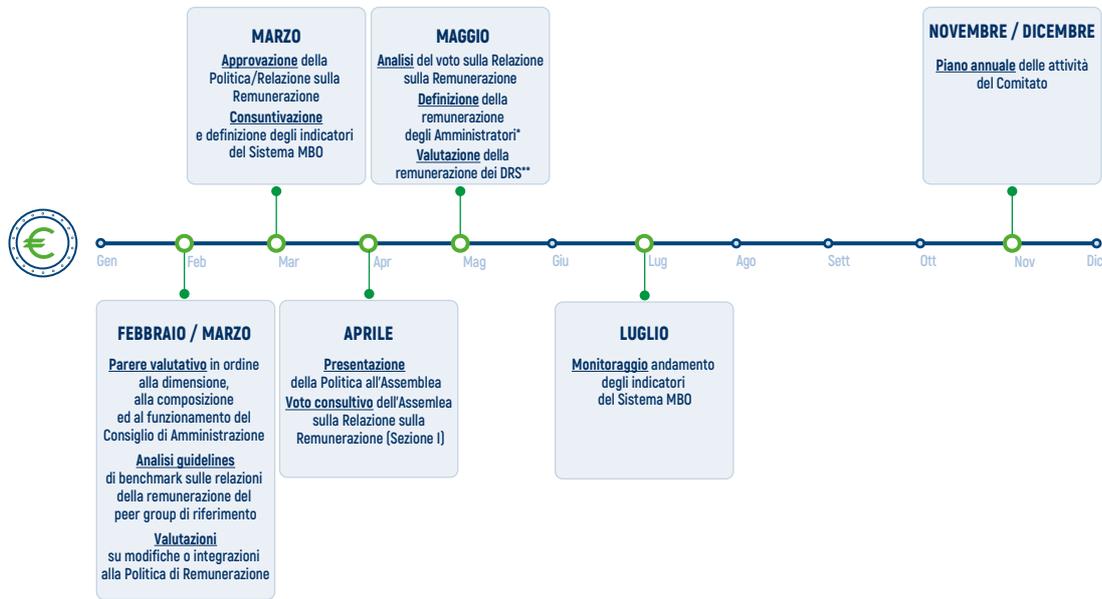
- formulato proposte in ordine alla determinazione della remunerazione del Presidente, dei Vice Presidenti, dell'Amministratore Delegato nonché, più in generale, dei Consiglieri con deleghe o investiti di particolari cariche e degli Amministratori chiamati a far parte del Comitato Strategico che non ricoprono cariche nel Consiglio di Amministrazione e del Direttore Generale;
- espresso il proprio parere in ordine alla valutazione/determinazione della remunerazione di alcuni Dirigenti con Responsabilità Strategiche⁴⁴ e del Presidente di una società del Gruppo ERG, parte correlata di ERG S.p.A.;
- assunto determinazioni, con riferimento al Sistema MBO, in ordine (i) alla definizione dell'obiettivo aziendale (valore target di riferimento) per l'esercizio 2019 (ii) al risultato conseguito nell'esercizio 2018 rispetto all'obiettivo aziendale assegnato (valore target di riferimento);
- partecipato attivamente al processo di aggiornamento della Politica di remunerazione della Società al fine di recepire (i) le variazioni organizzative intervenute ad esito della nomina da parte del Consiglio di Amministrazione del Direttore Generale, avvenuta in data 2 agosto 2019, nonché (ii) le novità normative introdotte dall'art. 123-ter del T.U.F. come modificato dal D.Lgs. 49/2019, con cui è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva (UE) 2017/828 che detta, tra l'altro, regole in materia di trasparenza e coinvolgimento dei soci sulle remunerazioni degli amministratori ed affida alla CONSOB l'inserimento, negli schemi di disclosure della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, di alcuni degli elementi indicati dalla predetta Direttiva, sia con riguardo alla politica in materia di remunerazione (Sezione I) che con riguardo ai compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento (Sezione II). Alla data di approvazione della Relazione non sono stati ancora definiti i relativi contenuti della regolamentazione secondaria;
- analizzato il voto consultivo dell'Assemblea degli Azionisti sulla prima sezione della Relazione sulla remunerazione della Società, relativa all'esercizio 2019;
- 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 2019 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.

⁴⁴ 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



*Esecutivi o investiti di particolari cariche
 **Dirigenti con Responsabilità Strategica

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

Alla data di approvazione del presente documento il Comitato Nomine e Compensi si è riunito **3 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 - *Segretario*

Il Comitato ha un ruolo consultivo e propositivo nei confronti del Vice Presidente Esecutivo, 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 il coordinamento strategico dell'attività del Gruppo, la definizione di linee guida strategiche di business e di portafoglio nonché la revisione semestrale dei tassi soglia, 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.

Il Comitato, inoltre, esamina in via preventiva i piani strategici pluriennali ed il budget investimenti del Gruppo nonché gli investimenti e le operazioni rilevanti a livello di Gruppo di cui valuta la congruità strategica nonché la coerenza dei ritorni economico finanziari rispetto ai tassi soglia, e si esprime circa l'opportunità di procedere con il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione, nell'ambito di quanto stabilito dalle Linee Guida Investimenti di Gruppo.

Nel corso dell'esercizio 2019 il Comitato ha tenuto **10 riunioni**.

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

Alla data di approvazione del presente documento il Comitato Strategico si è riunito **1 volta**.

COMITATO STRATEGICO - PERIODICITÀ



5.2. COMITATI INTERNI



RISK COMMITTEE

- Supporta il CEO nella definizione delle strategie e politiche di gestione dei rischi finanziari e di mercato;
- Fornisce al CEO 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.

INVESTMENT COMMITTEE

- Supporta il CEO 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

- Definisce e monitora i principali programmi e processi di sviluppo del capitale umano;
- Supporta l'Executive Vice President e il CEO 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.

MANAGEMENT COMMITTEE ENGINEERING DEVELOPMENT

- Monitora i progetti rilevanti del Gruppo nella specifica area dell'Engineering Development supportando il relativo Project Leader, assicurando inoltre l'allineamento di tutte le Unità Organizzative sulle priorità e garantendo la congruenza con le decisioni dell'Investment Committee;
- Analizza le opportunità di sviluppo ed evoluzione tecnologica del business.

MANAGEMENT COMMITTEE RUNNING

- Monitora i risultati economici, finanziari e industriali del Gruppo attraverso modelli di reportistica e controllo standardizzati;
- Segue l'evoluzione del quadro istituzionale e regolatorio di riferimento mettendo a fattor comune i trend evolutivi, le opportunità e i rischi;
- Monitora le attività e i progetti nell'ambito delle relazioni istituzionali nazionali ed estere.

MANAGEMENT COMMITTEE BUSINESS DEVELOPMENT

- Monitora i progetti rilevanti del Gruppo nella specifica area del Business Development supportando il relativo Project Leader, assicurando inoltre l'allineamento di tutte le Unità Organizzative sulle priorità e garantendo la congruenza con le decisioni dell'Investment Committee;
- Analizza le opportunità di sviluppo del business tanto in termini di espansione geografica che di diversificazione tecnologica.

SUSTAINABILITY COMMITTEE

- Indirizza e supervisiona la gestione delle tematiche afferenti la Corporate Social Responsibility (CSR), ed 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 redazione della "Dichiarazione sui temi di carattere non finanziario" (DNF) e delle iniziative in ambito CSR.

CREDIT COMMITTEE

Ha competenza per tutto il Gruppo 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.

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 Running

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

- monitora i risultati economici, finanziari ed industriali del Gruppo attraverso modelli di reportistica e controllo standardizzati;
- segue l'evoluzione del quadro istituzionale e regolatorio di riferimento mettendo a fattor comune i trend evolutivi, le opportunità ed i rischi;
- monitora le attività ed i progetti nell'ambito delle relazioni istituzionali nazionali ed estere.



Management Committee Business Development

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

- monitora i progetti rilevanti del Gruppo nella specifica area del Business Development, supportando il relativo Project Leader, assicurando inoltre l'allineamento di tutte le Unità Organizzative sulle priorità e garantendo la congruenza con le decisioni dell'Investment Committee;
- analizza le opportunità di sviluppo del business tanto in termini di espansione geografica che di diversificazione tecnologica



Management Committee Engineering Development

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

- monitora i progetti rilevanti del Gruppo nella specifica area dell'Engineering Development, supportando il relativo Project Leader, assicurando inoltre l'allineamento di tutte le Unità Organizzative sulle priorità e garantendo la congruenza con le decisioni dell'Investment Committee;
- analizza le opportunità di sviluppo del business tanto in termini di espansione geografica che di diversificazione tecnologica.



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.



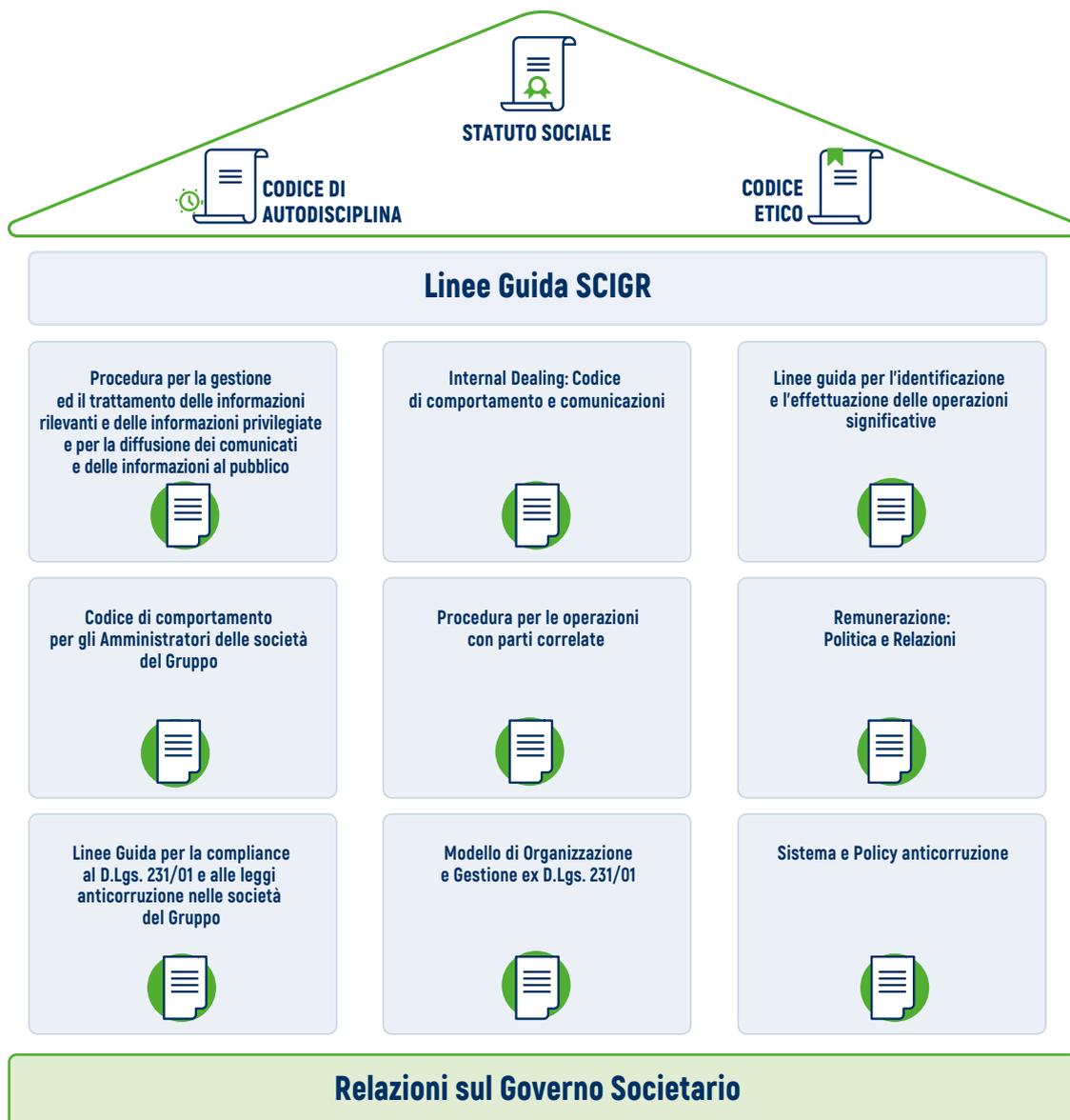
Credit Committee

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

- concessione di affidamenti;
- analisi degli scadenzari 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

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. venisse meno - in base alla normativa in allora vigente - 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, aveva deliberato di effettuare ogni opportuna valutazione sull'adesione ai predetti criteri nel corso

del corrente mandato. Al riguardo si precisa che il legislatore, in data 1° gennaio 2020, ha introdotto nuovi criteri di diversità di genere, in particolare: (i) ai sensi dell'art. 147-ter, comma 1-ter, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, nel nuovo Consiglio di Amministrazione che sarà nominato dall'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020 dovrà essere riservato al genere meno rappresentato una quota pari ad almeno due quinti degli Amministratori eletti; (ii) ai sensi dell'art. 148, comma 1-bis, del T.U.F., così come modificato dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160, nel nuovo Collegio Sindacale che sarà nominato dall'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2021 dovrà essere riservato al genere meno rappresentato una quota pari ad almeno due quinti dei Sindaci effettivi eletti. Poiché nel caso di organi sociali formati da tre membri la riserva dei due quinti risulta inapplicabile per impossibilità aritmetica, la CONSOB con comunicazione n. 1/20 del 30 gennaio 2020 ha dato atto di ritenere che in tali casi sia in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore anziché per eccesso, come attualmente previsto dal Regolamento Emittenti.

Si segnala inoltre che in data 31 gennaio 2020 è stato pubblicato il nuovo Codice di Corporate Governance. Poiché le società che adottano il nuovo Codice di Corporate Governance sono chiamate ad applicare tale codice a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020, informandone il mercato nella relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2022, il Consiglio di Amministrazione sarà chiamato nel corso del 2020 ad effettuare ogni opportuna valutazione in merito all'adesione allo stesso.

Procedura per la gestione e il trattamento delle informazioni rilevanti e 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 rilevanti e 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 in data 9 agosto 2017, è stata aggiornata in data 16 luglio 2019 al fine di recepire quanto previsto dalle Linee Guida della CONSOB sulla gestione delle informazioni privilegiate, in particolare modo sull'individuazione e sul monitoraggio delle c.d. "informazioni rilevanti". Tale procedura 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 infragrupo). 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. Si precisa al riguardo che il D.Lgs. 49/2019, con il quale è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva (UE) 2017/828, detta, tra l'altro, regole in tema di presidi informativi e procedurali per il compimento di operazioni rilevanti con parti correlate, ed affida alla CONSOB l'individuazione dei principi che gli organi amministrativi sono tenuti ad osservare nella definizione delle procedure societarie per il compimento di tali operazioni. Alla data di approvazione della Relazione non sono stati ancora definiti i relativi contenuti della regolamentazione secondaria.

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 2015-2017⁴⁵;
- 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;
- in data 10 marzo 2020, al fine di recepire (i) le variazioni organizzative intervenute ad esito della nomina da parte del Consiglio di Amministrazione del Direttore Generale, avvenuta in data 2 agosto 2019, nonché (ii) le novità normative introdotte dall'art. 123-ter del T.U.F. come modificato dal D.Lgs. 49/2019, con cui è stata recepita nell'ordinamento italiano la direttiva (UE) 2017/828 che detta, tra l'altro, regole in materia di trasparenza e coinvolgimento dei soci sulle remunerazioni degli amministratori ed affida alla CONSOB l'inserimento, negli schemi di disclosure della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, di alcuni degli elementi indicati dalla predetta Direttiva, sia con riguardo alla politica in materia di remunerazione (Sezione I) che con riguardo ai compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento (Sezione II). Alla data di approvazione della Relazione non sono stati ancora definiti i relativi contenuti della regolamentazione secondaria.

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

⁴⁵ Per qualsiasi ulteriore informazione al riguardo si rimanda alla Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti 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.

ai sensi dell'art. 93⁴⁶ 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.

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;

⁴⁶ "(...) 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."

- **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 2019 sono intervenute modifiche organizzative (i.e. nomina del Direttore Generale di ERG S.p.A.) e importanti novità normative (tra cui, in particolare, il reato di "traffico d'influenze illecite" e alcuni reati in materia fiscale) che hanno reso necessario un nuovo risk assessment, tutt'ora in corso, ai fini dell'aggiornamento del Modello 231.

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, nel corso del 2018, 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. Nel 2019 sono stati invece aggiornati i Modelli 231 di 21 società del settore eolico, mentre una società si è dotata per la prima volta di un Modello 231.

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 di Vigilanza di ERG 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 Fornabaio);
- 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 2019 l'Organismo di Vigilanza di ERG 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 e il Consiglio di Amministrazione per illustrare le attività svolte e il Piano delle attività per l'anno 2019.

L'Organismo di Vigilanza di ERG svolge la propria attività nell'ambito della Capogruppo mentre le Società controllate, dotate di uno specifico Modello 231, 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 a ciascun 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 ciascun 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 ciascun Organismo di Vigilanza sono stati istituiti indirizzi di posta elettronica dedicati oltre ad essere stato resi disponibili anche indirizzi di posta tradizionali. Con riferimento a quanto previsto dal Commento all'articolo 7 del Codice di Autodisciplina⁴⁷ si precisa che i flussi informativi nei confronti di ciascun Organismo di Vigilanza sono veicolati attraverso canali specifici e consentono l'anonimato del segnalante.

Nel 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,

⁴⁷ "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".

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 di ERG, in particolare, predispone annualmente il Piano delle attività di vigilanza che viene presentato al Comitato Controllo e Rischi e al Consiglio di Amministrazione di ERG e riferisce almeno due volte l'anno in merito all'attuazione del Codice Etico e del Modello 231 al Comitato Controllo e Rischi e al Consiglio di Amministrazione.

L'attività di formazione viene effettuata attraverso:

- incontri in aula con i dipendenti (compresi quadri e dirigenti) focalizzati sulle tematiche inerenti al D.Lgs. 231/01 (reati sanzionati, Modello 231, compiti e poteri dell'Organismo di Vigilanza, 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 2019 è stata interamente riprogettata l'offerta formativa dedicata ai dipendenti e ai neo-assunti, sia in aula che in modalità e-learning, diversificando i contenuti sulla base delle attività lavorative effettivamente svolte, utilizzando esempi e casi concreti, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sulle regole aziendali e il coinvolgimento delle persone.

In particolare, sono stati individuati tre diversi percorsi formativi dedicati ad altrettante "famiglie professionali" (staff, produzione e commerciale) strutturati come segue: (i) breve introduzione al D.Lgs. 231/01, (ii) simulazione di situazioni lavorative concrete, (iii) regole di comportamento adottate da ERG e (iv) questionario finale di apprendimento.

Per la formazione e-learning, è stato completato il modulo dedicato alla famiglia professionale «staff», mentre nel corso del 2020 saranno definiti i contenuti specifici della formazione rivolta ai neo-assunti della famiglia professionale «produzione» e avviati quelli relativi alla famiglia professionale «commerciale».

Nella formazione in aula è prevista la trattazione di casi giudiziari attinenti alle casistiche proposte e la partecipazione di un penalista esperto in responsabilità degli enti, oltre a quella dei componenti degli Organismi di Vigilanza. La formazione in aula per la famiglia professionale "staff" è stata completata; nel corso del 2020 l'attività formativa proseguirà con riferimento, in particolare, ai dipendenti della famiglia professionale «produzione».

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 irrimediabilmente 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 e successivamente aggiornati il 2 agosto 2019. 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 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.

Nel corso del 2019 è stata effettuata una capillare attività di formazione che ha coinvolto i dipendenti con responsabilità nelle attività a rischio corruzione medio e alto, in Italia e all'estero.

La formazione ha riguardato le regole di comportamento contenute nella Policy Anticorruzione, i controlli previsti dalla Procedura Due Diligence delle Terze Parti Significative e i flussi informativi da inoltrare alla funzione «Compliance 231».

Infine, nel corso del 2019 è stata predisposta una procedura per la gestione dei flussi informativi che devono essere inoltrati all'unità organizzativa "Compliance 231" per consentire il monitoraggio circa il funzionamento del Sistema Anticorruzione, con particolare riferimento ai controlli previsti dalla Policy Anticorruzione e dalla Procedura Due Diligence delle Terze Parti Significative.

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 16 luglio 2019, ha dato atto che ERG svolge un'attività di direzione e coordinamento nei confronti delle società, italiane ed estere, controllate direttamente e indirettamente, le quali beneficiano dei vantaggi, delle sinergie e delle economie di scala derivanti dall'appartenenza al Gruppo. Tale attività è esercitata nel rispetto dell'autonomia gestionale ed operativa delle suddette società controllate ed è rappresentata dalla:

- definizione delle strategie di business, del sistema di corporate governance e degli assetti societari;
- 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, business ed engineering 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 13 luglio 2016 e tiene conto, tra l’altro, della riorganizzazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi che ha previsto l’istituzione di una funzione di Risk Management a livello di Gruppo.

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 (c.d. 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

internazionale 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 addivene 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 L.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.

Al fine di preservare l'indipendenza della Società di Revisione è stata formalizzata una nota operativa che disciplina l'affidamento di incarichi alla società medesima e alle entità facenti parte del suo network da parte di società del Gruppo che prevede, in particolare, a seconda della tipologia dell'incarico, un preventivo parere vincolante del Collegio Sindacale.

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, affidata alla responsabilità di Emanuela Delucchi, che opera all'interno della Direzione facente capo al Corporate General Manager & Chief Financial Officer.

Il focus dell'attività di Investor Relations è la diffusione alla comunità finanziaria di tutte le informazioni utili per la valutazione di opportunità di investimento nel titolo ERG: dagli aggiornamenti periodici sui risultati alla spiegazione della strategia, agli aggiornamenti normativi ed agli obiettivi di piano. Per la sua attività di comunicazione Investor Relations organizza periodicamente incontri - sia in Italia che all'estero - e conference call con analisti ed investitori; inoltre si avvale anche dei più diffusi canali social e dell'area dedicata sul sito internet, da cui è possibile tra l'altro seguire in diretta via webcast le conference call di presentazione dei risultati finanziari. Negli ultimi anni, con il compimento della trasformazione industriale e con un modello di business orientato alla crescita nelle rinnovabili, è aumentato il dialogo con gli investitori SRI (Investitori Socialmente responsabili) che basano le proprie scelte di investimento su tematiche CSR.

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		Sì
Amministratore	Mario Paterlini	1963	23/04/2018	Appr. Bilancio 31/12/2020	m		Sì

Amministratori cessati durante l'esercizio di riferimento: 0

Nessuno

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1%
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento:

Consiglio di Amministrazione 10 - Comitato Controllo e Rischi 9 - 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.

Indipendenti da Codice	Indipendenti da T.U.F.	% Partecipazione (**)	N. di altri incarichi (***)	Anzianità di carica dalla prima nomina (****)	Comitato Controllo e Rischi		Comitato Nomine e Compensi	
					(****)	(**)	(****)	(**)
		100%	3	16/10/1997				
		100%	1	16/10/1997				
		90%	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%		
Sì	Sì	90%	1	24/04/2015			Sì	100%
		100%	5	20/04/2012				
		90%	2	29/04/2003			Sì	100%
Sì	Sì	100%	4	24/04/2015			Sì	100%
Sì	Sì	100%	3	23/04/2018	Sì	89%		
Sì	Sì	80%	1	23/04/2018				

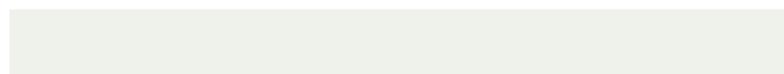
TABELLA 2: Struttura del Collegio Sindacale

Collegio Sindacale					
Carica	Componenti	Anno di nascita	In carica dal	In carica fino al	Lista (M/m)*
Presidente	Elena Spagnol	1968	17/04/2019	Appr. Bilancio 31/12/2021	m
Sindaco effettivo	Lelio Fornabaio	1970	17/04/2019	Appr. Bilancio 31/12/2021	M
Sindaco effettivo	Fabrizio Cavalli	1961	17/04/2019	Appr. Bilancio 31/12/2021	M
Sindaco supplente	Vincenzo Campo Antico	1966	17/04/2019	Appr. Bilancio 31/12/2021	M
Sindaco supplente	Luisella Bergero	1971	17/04/2019	Appr. Bilancio 31/12/2021	M
Sindaco supplente	Paolo Prandi	1961	17/04/2019	Appr. Bilancio 31/12/2021	m
Sindaci cessati durante l'esercizio di riferimento					
Sindaco effettivo	Stefano Remondini	1963	03/05/2016	Appr. Bilancio 31/12/2018	M
Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1%					

Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 15

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%	4	15/04/2010
Si	100%	8	17/04/2019
Si	-	-	15/04/2010
Si	-	-	23/04/2013
Si	-	-	03/05/2016



Si	100%		
----	------	--	--

