ASSOGESTIONI

associazione del risparmio gestito

GUIDA OPERATIVA BREVE PER AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E SINDACI

English version included

Strumenti 1/2011

ASSOGESTIONI

associazione del risparmio gestito

GUIDA OPERATIVA BREVE PER AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E SINDACI

English version included

Progetto grafico e impaginazione: Oliviero Fiori

Stampato a Milano nel novembre 2011

Stampa: Officina d'arte grafica Lucini - www.lucinisrl.com

Stampato su carta ecologica Fedrigoni Freelife, certificata da Ecolabel
e FSC (Forest Stewardship Council)

Sommario
Summary

A BRIEF OPERATING GUIDE FOR INDEPENDENT DIRECTORS AND AUDITORS

PREMESSA

Questo documento ha l'obiettivo di fornire agli amministratori indipendenti e ai sindaci delle società quotate alcune raccomandazioni e linee guida da utilizzare nel concreto esercizio delle loro mansioni e, in particolare, per:

1. identificare i principali rischi che la società in cui sono stati eletti deve presidiare;
2. controllare che la società abbia posto in essere le necessarie procedure di monitoraggio e valutazione dei rischi;
3. ridurre il divario informativo tra il *management* e gli stessi amministratori e sindaci.

La guida si suddivide in tre sezioni, corredate da altrettante appendici in cui alcuni temi sono sviluppati in modo più analitico:

- Sezione A: indica gli organi e le procedure che un amministratore o un sindaco dovrebbero trovare al momento del loro ingresso in una società quotata;
- Sezione B: fornisce una descrizione dei processi di identificazione e valutazione del rischio che appare opportuno siano operati dai diversi organi sociali;
- Sezione C: contiene la *check list* che un amministratore o un sindaco dovrebbero utilizzare per verificare il funzionamento degli organi sociali e dei comitati interni al consiglio di amministrazione;
  - » Appendice 1: indica i contenuti minimi delle relazioni informative;
  - » Appendice 2: fornisce una tassonomia dei rischi cui è esposta una società;
  - » Appendice 3: definisce i compiti dei principali organi e organismi societari.

In linea generale, si può affermare che l'esigenza di redigere queste linee guida è stata avvertita principalmente alla luce dei seguenti fattori:

- la complessità delle strutture di *governance*;
- l'attuale insufficiente cultura della gestione del rischio a livello aziendale;
- il desiderio diffuso tra gli amministratori esecutivi di mantenere uno stretto controllo sulle decisioni strategiche.

È necessario precisare che l'applicazione delle seguenti raccomandazioni deve essere modulata in relazione alle dimensioni e alla diversa struttura delle varie società, oltre che in funzione dello specifico settore di attività. Pertanto, sarà cura dell'amministratore indipendente o del sindaco, che individui carenze o

prassi diverse nella società nella quale è stato eletto, chiederne le ragioni secondo il principio del *comply or explain*.

Nota esplicativa:
Si fa presente che il documento è stato elaborato avendo come riferimento le società quotate che hanno adottato il sistema tradizionale; pertanto, nella lettura, potranno essere necessari eventuali adattamenti per la sua applicazione alle società quotate che hanno adottato sistemi di gestione e controllo dualistico e monistico.

Inoltre, nel documento è definito "comitato per il controllo interno" il comitato consultivo costituito nell'ambito del consiglio di amministrazione, mentre si identifica con il collegio sindacale il "comitato per il controllo interno e la revisione contabile" previsto dall'articolo 19 del decreto legislativo n. 39/2010.

La presente Guida è stata realizzata con il coordinamento di Luigi Zingales e il contributo di:

Angelici Carlo
Bellemo Tiziano
Bignami Enrico M.
Borgia Bruno
Bruni Franco
Calari Cesare
Casiraghi Rosalba
Colucci Eugenio
Costanzo Gianluigi
De Nigro Alberto
De Vanna Carlo
Di Capua Alessia
Franco Emilio
Gaspari Luigi
Gatto Massimo
Lauri Maurizio
Loli Giorgio
Lombardo Giordano
Lonzar Roberto
Lugano Roberto
Macchiati Alfredo
Marinelli Ugo
Menchini Massimo
Paolucci Umberto
Perotta Riccardo
Reboa Marco
Reichlin Lucrezia
Rigotti Marco
Sapienza Paola
Sarubbi Giacinto
Sbordoni Paolo
Spanò Pierumberto
Stella Richter Mario
Taranto Francesco
Venegoni Fabio

Sezione A

ORGANI E PROCEDURE OBBLIGATORIE

L'amministratore, o il sindaco, dovrebbe verificare che nella società vi siano almeno i seguenti uffici:

1. Comitato per il controllo interno;
2. Comitato per le remunerazioni;
3. Organismo di vigilanza *ex* Decreto legislativo n. 231/2001;
4. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari *ex* Legge n. 262/2005;
5. Preposto al controllo interno;
6. Comitato per le operazioni con parti correlate (*ex* Regolamento Consob recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate);
7. *Risk manager/chief risk officer*.

In alcuni casi è possibile che esista anche un comitato per le nomine (ovvero di *corporate governance*), un comitato strategico e un comitato etico. Per le società esposte a rischi particolarmente complessi, o per le quali la gestione del rischio sia elemento caratterizzante dell'attività d'impresa (per esempio l'attività bancaria, finanziaria o assicurativa), può essere particolarmente utile l'istituzione, all'interno del consiglio di amministrazione, di un comitato per la gestione dei rischi separato dal comitato per il controllo interno. Là dove questo non sia presente, invece, un'analoga funzione dovrebbe essere attribuita al comitato per il controllo interno.

Il consiglio di amministrazione, con il supporto del comitato per il controllo interno (o del comitato per la *corporate governance*), deve definire e formalizzare le "Linee di indirizzo del sistema di controllo interno" (SCI), contenenti la definizione:

1. dei compiti dei diversi attori che intervengono nel SCI (definiti nei regolamenti dei vari organi);
2. del modello di gestione dei rischi, che assicuri la compatibilità di questi ultimi con una sana e corretta gestione dell'impresa;
3. del sistema di controllo a presidio dei rischi e dei principi specifici che ne costituiscono i fondamenti;
4. del sistema di flussi informativi a supporto delle valutazioni di adeguatezza ed effettivo funzionamento del sistema di controllo interno.

Un amministratore, o sindaco, deve ricevere, di norma almeno trimestralmente, le seguenti informazioni:

1. andamento del *business* (dinamica gestionale, economica, patrimoniale e finanziaria);

2. andamento dei principali contenziosi e dei rapporti con le autorità regolatorie;
3. tabella riassuntiva sulla liquidità e sui rischi finanziari (vedi *infra*, B.3).

Un amministratore, o sindaco, dovrebbe ricevere almeno semestralmente le seguenti relazioni:

1. relazione del comitato per il controllo interno;
2. relazione del comitato per la gestione dei rischi (ove esistente);
3. relazione del comitato per le remunerazioni;
4. relazione dell'organismo di vigilanza *ex* D.lgs. n. 231/2001 (in alcuni casi annuale);
5. relazione della funzione *audit* sulle attività *ex* D.lgs. n. 231/2001;
6. relazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari *ex* L. n. 262/2005;
7. relazione del preposto al controllo interno (in alcuni casi annuale);
8. relazione sull'avanzamento e i risultati delle indagini di *control risk self assessment* sul gruppo;
9. relazione sulle attività svolte dal comitato etico (ove presente);
10. relazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro ex D.lgs. n. 81/2008;
11. relazioni sulla politica per la remunerazione.

I contenuti minimi di queste relazioni sono illustrati nell'Appendice n. 1.

Indicazioni operative

L'amministratore indipendente appena nominato in una società può utilmente porre in essere le seguenti attività:

1. leggere l'*induction set* messo a disposizione dalla società;
2. richiedere un'appropriata *board induction* introduttiva, che gli consenta di conoscere e valutare meglio le situazioni di rischio societario attraverso una diretta conoscenza delle risorse manageriali più importanti, del business aziendale e dell'assetto organizzativo e procedurale;
3. chiedere di poter incontrare, nell'ambito delle riunioni del consiglio di amministrazione o di apposite riunioni dei soli amministratori indipendenti:

- il responsabile del *risk management*, per avere un quadro immediato delle valutazioni che sono state effettuate in passato;
- il responsabile dei controlli interni, per verificare quali procedure di controllo vengono concretamente poste in essere;
- il *CFO* della società, per avere un quadro immediato della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società e conoscere nello specifico settore amministrativo contabile quali rischi sono stati individuati e quali procedure sono state implementate per il loro controllo;
- il responsabile dell'internal audit, per avere un quadro immediato delle criticità rilevate dalle attività di *auditing*;
- il presidente del collegio sindacale, per avere uno scambio di informazioni sulla situazione aziendale e sugli esiti dell'attività di supervisione del revisore contabile;
- il presidente dell'organismo di vigilanza *ex* D.lgs. n. 231/2001, per avere uno scambio di informazioni sui contenuti e sull'efficacia del modello di organizzazione e controllo.

Queste attività potrebbero essere svolte dall'amministratore indipendente in qualità di membro del comitato per il controllo interno. In caso contrario, sarebbe opportuno anche un incontro con il comitato per il controllo interno (o con il suo presidente) per acquisire conoscenza delle valutazioni del sistema di controllo interno che il comitato stesso ha sviluppato.

E' opportuno che l'amministratore incontri anche il collegio sindacale, in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, per acquisire conoscenza delle modalità con cui il collegio stesso esercita, in forma collegiale, la sua funzione di vigilanza sul sistema di gestione del rischio, sul sistema amministrativo contabile e sulle attività della società di revisione.

Per le società esposte a rischi particolarmente complessi e/o per le quali la gestione del rischio è un elemento caratterizzante dell'attività d'impresa (ad esempio le società che esercitano attività bancaria, finanziaria o assicurativa), sarebbe particolarmente utile l'istituzione di un apposito comitato per la gestione dei rischi, interno al consiglio di amministrazione, distinto dal comitato per il controllo interno. Per queste società appare inoltre opportuno che l'amministratore indipendente incontri anche il responsabile della compliance.

Nella prassi le società quotate non bancarie, anche di medio-grandi dimensioni, spesso non hanno ancora presidi formali (talvolta neppure sostanziali) per la gestione del rischio. Vale osservare che la figura del *risk manager/chief risk officer*, così come il comitato per la gestione dei rischi, costituisce un efficace presidio alla corretta valutazione dei fattori

di rischio dell'attività di impresa. Pertanto, l'amministratore indipendente dovrebbe: i) verificare la presenza di adeguati flussi informativi tra il *risk manager/chief risk officer* e il consiglio di amministrazione; ii) assicurarsi che il comitato per la gestione dei rischi sia composto e presieduto come sopra specificato; iii) richiedere l'istituzione delle suddette funzioni manageriali di controllo del rischio ovvero del comitato per la gestione dei rischi, qualora questi non siano presenti.

Sarebbe inoltre opportuno chiedere che siano individuate forme che assicurino flussi informativi adeguati verso gli amministratori indipendenti o sindaci da parte della prima linea: per esempio, potrebbero essere previste periodicamente delle *non-executive section* all'interno del consiglio di amministrazione, o eventualmente all'interno dei comitati, affinché gli amministratori indipendenti o i sindaci possano avere un confronto diretto con la prima linea su tematiche rilevanti.

Operazioni con parti correlate

Il nuovo Regolamento in materia di operazioni con parti correlate disciplina le operazioni delle società quotate e degli emittenti azioni diffuse con i soggetti in potenziale conflitto d'interessi. Le operazioni sono distinte secondo un criterio dimensionale - operazioni di minore rilevanza, operazioni di maggiore rilevanza, operazioni esenti - in base al quale sono definiti i regimi procedurali e di trasparenza da applicarsi.

In tutte le procedure gli amministratori indipendenti svolgono un ruolo centrale. In particolare:

i. per le operazioni di minore rilevanza si richiede che un comitato, anche appositamente costituito, composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e non correlati, in maggioranza indipendenti, esprima un parere motivato non vincolante sull'interesse della società al compimento dell'operazione in esame e sulla convenienza e correttezza sostanziale delle relative condizioni;

ii. per le operazioni di maggiore rilevanza si richiede che un comitato, anche appositamente costituito, composto esclusivamente da amministratori indipendenti non correlati, sia coinvolto nella fase delle trattative e nella fase istruttoria e che il consiglio di amministrazione approvi l'operazione previo motivato parere favorevole del medesimo comitato.

Da queste procedure sono espressamente escluse le deliberazioni in materia di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, nonché degli altri dirigenti con responsabilità strategiche. Si tratta di un'ipotesi innovativa, poiché prevede il coinvolgimento dell'assemblea in materia di remunerazioni, attraverso l'espressione di un parere, sia pur non vincolante. Il Regolamento stabilisce, infatti, che le deliberazioni in materia di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, nonché degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, non siano sottoposte alle procedure per le operazioni con parti correlate, a condizione che:

i. la società abbia adottato una politica di remunerazione;

ii. nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti;

iii. sia stata sottoposta all'approvazione o al voto consultivo dell'assemblea una relazione che illustri la politica di remunerazione;

iv. la remunerazione assegnata sia coerente con tale politica.

Schema dei flussi informativi

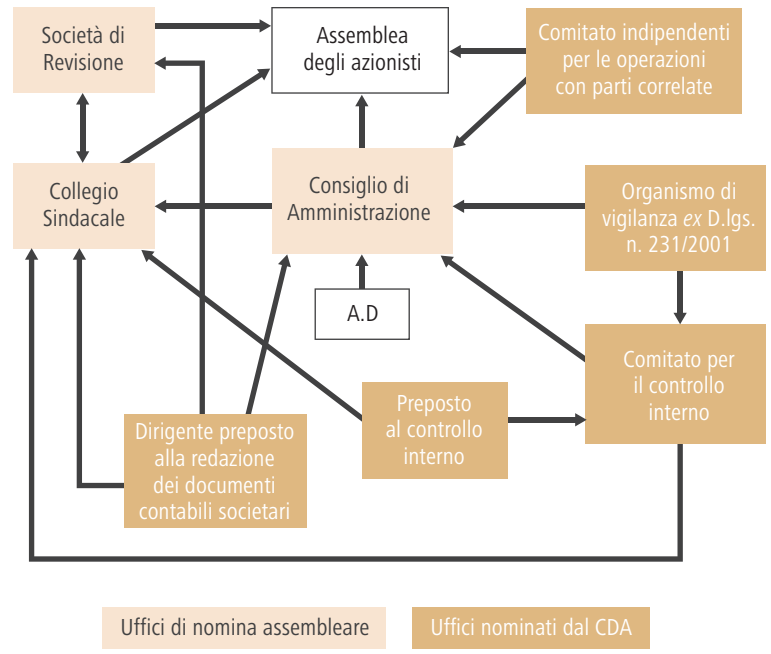


Tabella della documentazione informativa periodica

Organo/ Struttura Emittente	Flussi Informativi*	CDA	AD	CS	DP	CCI	PCI	ODV	CE	CR
CDA	Linee di indirizzo del SCI		●	●	●	●	●	●	●	●
DP	Relazione semestrale *ex* art. 154 *bis* TUF (*ex* L. n. 262/05) ai fini dell'attestazione	●	●	●		●	●	●		
CCI	Relazione semestrale sulla valutazione del SCI	●	●	●	●	●	●	●		
PCI	Relazione semestrale sul funzionamento del SCI	●	●	●	●	●	●	●		
Funzione *Audit*	Relazione semestrale sulle verifiche svolte *ex* D.lgs. n. 231/01 e s. m. i.		●	●	●	●	●	●		
Risk Management	Relazione semestrale sull'avanzamento e i risultati delle indagini di *Control Risk Self Assessment* sulla società e sul gruppo	●	●	●	●	●	●	●		
ODV	Relazione semestrale *ex* D.lgs n. 231/01 e s. m. i.	●	●	●	●	●	●			
CE	Relazione semestrale sulle attività svolte in merito all'attuazione del Codice etico	●	●	●	●	●	●	●		
CR	Relazione semestrale sulle attività svolte in merito ai sistemi di remunerazione del vertice aziendale	●		●						
Personale e servizi	Assetto organizzativo della società e delle società controllate del gruppo aventi rilevanza strategica		●	●		●	●	●		
AFPC	Relazione semestrale sui rischi finanziari (credito, tasso)		●	●	●	●	●			
Sicurezza e tutela	Relazione semestrale *ex* D.lgs. n. 196/03 e s. m. i.		●	●		●	●	●		
	Relazione semestrale sulla sicurezza informatica		●	●	●	●	●	●		
	Relazione semestrale sulla protezione del patrimonio aziendale		●	●		●	●			
	Relazione semestrale *ex* D.lgs. n. 81/08 e s. m. i.		●	●		●	●	●		
Regolamentazione, studi e ricerche	Relazione semestrale sulla regolamentazione di settore	●	●	●	●	●	●	●		
Legale	Relazione semestrale sui rischi legali	●	●	●	●	●	●	●		

Legenda:

CDA Consiglio di amministrazione
AD Amministratore delegato
CS Collegio sindacale
DP Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
CCI Comitato per il controllo interno
PCI Preposto al controllo interno
ODV Organismo di vigilanza *ex* D.lgs. n. 231/2001
CE Comitato etico
CR Comitato per la remunerazione
AFPC Amministrazione, finanza, pianificazione e controllo

Sezione B

PROCESSI DI IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Le indicazioni che seguono rappresentano principi generali, che vanno adattati a seconda dei casi specifici. Lo scopo primario rimane l'effettivo raggiungimento degli obiettivi qui stabiliti, indipendentemente dai protocolli formali suggeriti in questo documento.

Quando ritenuto opportuno, il testo è stato corredato da alcune esemplificazioni concrete (in evidenza nel documento, in specifici riquadri).

B.1 INDIVIDUAZIONE DEI RISCHI

Il processo di gestione dei rischi comprende:

1. l'attività di identificazione, finalizzata alla definizione delle categorie di rischio maggiormente rilevanti (tassonomia dei rischi);
2. le attività di valutazione, mitigazione e monitoraggio, che sono basate sulla misurazione dell'impatto e della probabilità di accadimento di un rischio (attraverso un'attività di *risk assessment* che deve adeguatamente coprire il perimetro organizzativo dell'azienda, tanto in termini di società partecipate quanto in termini di funzioni aziendali coinvolte), con l'obiettivo di definire le priorità di intervento delle politiche di mitigazione per ricondurre il rischio residuo a un livello ritenuto accettabile dal vertice aziendale.

I principali rischi aziendali, così come astrattamente identificabili, sono i seguenti:

1. rischi strategici;
2. rischi finanziari;
   2.1 rischio di prezzo;
   2.2 rischio di liquidità;
   2.3 rischio di credito;
3. rischi operativi;
4. rischi di sicurezza e tutela del patrimonio;
5. rischi di *compliance*;
6. rischi di delega di poteri;
7. rischi tecnologici e dei sistemi informativi;
8. rischi di integrità.

Una descrizione maggiormente analitica dei rischi è contenuta nell'Appendice 2.

B.2 CONTROLLI DEI RISCHI

La politica di gestione del rischio dovrebbe includere:

1. un'indicazione degli standard e delle metodologie adottate per la rilevazione e la valutazione dei rischi aziendali (*risk assessment*);
2. un'indicazione dei diversi modi in cui l'impresa può rispondere ai rischi individuati a seguito del processo preliminare di valutazione.

Le opzioni di risposta possono includere:

- evitare il rischio (quando intollerabile);
- mitigare il rischio (tramite l'adozione di procedure, applicazioni e sistemi di gestione atti a ridurre la probabilità o la gravità dell'accadimento);
- trasferire l'esposizione al rischio (tramite assicurazione o *outsourcing*).

La mitigazione e il monitoraggio dei rischi dovrebbero articolarsi su tre livelli di responsabilità.

I controlli di 1° livello, diretti ad assicurare il corretto svolgimento dei processi aziendali, con il fine di prevenire i rischi attraverso opportune azioni di mitigazione, la cui responsabilità è affidata alle strutture di linea.

Si tratta di controlli specifici, inseriti nelle procedure aziendali gestite dal responsabile del processo, che mirano a prevenire, identificare e correggere errori o irregolarità; questi si possono dividere in:

- *business control*, che riguardano i rischi insiti nei processi tramite i quali l'azienda realizza il suo modello di *business*;
- *information and information processing control*, che riguardano i rischi relativi al flusso dei dati e delle informazioni, dal verificarsi del singolo fatto economico o della singola operazione, fino alla loro rappresentazione nei bilanci e nel *reporting* interno.

Esempio

Le procedure di governo degli acquisti dovrebbero prevedere:

i. una verifica di conformità (necessità normativa di realizzare una gara);
ii. una verifica dei poteri nell'ambito della gestione degli acquisti;
iii. una verifica dei fornitori coinvolti;
iv. una verifica di opportunità (a prescindere dall'obbligo normativo) di richiedere ai fornitori esterni almeno tre diversi preventivi, a parità di condizioni di offerta, per garantire l'efficacia del processo.

Il processo di acquisto, per garantire trasparenza e tracciabilità delle decisioni aziendali, dovrebbe prevedere l'emissione di un ordine di acquisto, un'idonea contrattualizzazione del rapporto di fornitura e la conferma dell'effettiva ricezione della merce o del servizio, a cura delle strutture operative coinvolte.

In termini di *information control*, il sistema amministrativo contabile dovrebbe garantire l'immediata disposizione dell'ordine di acquisto (per evidenziare l'impegno delle risorse aziendali, per esempio a fronte delle disponibilità di budget) e l'immediata rilevazione del debito (per fatture da ricevere) alla ricezione della merce o del servizio.

I **controlli di 2^ livello** sono diretti a verificare che i controlli di primo livello (definiti dai responsabili di processo per un corretto svolgimento delle operazioni aziendali) siano adeguati e operativi.
In questa categoria sono comprese le attività di rilevazione e valutazione dei rischi aziendali, oltre che di validazione delle azioni di mitigazione dei rischi progettate dai responsabili operativi delle procedure aziendali. Quest'attività di controllo richiede un monitoraggio continuo finalizzato ad assicurare, nell'ambito della gestione aziendale, che le suddette attività di mitigazione dei rischi siano poste in essere in modo adeguato, coerentemente con gli obiettivi strategici.

Le attività di secondo livello sono svolte da funzioni aziendali indipendenti, che devono avere un'idonea autorità manageriale, professionalità e indipendenza.

Le funzioni preposte ai controlli di secondo livello, inoltre, devono essere dotate di adeguate risorse e avere **accesso diretto al consiglio di amministrazione**.

Esempio

Normalmente si tratta della funzione di *risk management* e, in modo specifico per le società finanziarie, di *compliance*.

La *compliance* è finalizzata a garantire la conformità alle norme delle proce-

dure aziendali, validandone i contenuti all'atto dell'emissione delle stesse e monitorandone l'attuazione attraverso la richiesta di periodici *report* predisposti dalle strutture operative.

Il *risk management* assume la responsabilità della gestione del *risk management framework*, ovvero delle attività di rilevazione periodica dei rischi aziendali, di valutazione qualitativa e quantitativa degli stessi, e di validazione in termini di efficacia ed efficienza, dei presidi di controllo di primo livello.

Il *risk manager/CRO* (*chief risk officer*) deve avere caratteristiche tali da poter interloquire con il resto del *management team* a un livello equivalente, e con il consiglio di amministrazione, in maniera non tecnica ma a livello strategico (anche se il suo mestiere è fortemente legato a elementi di natura tecnica). Il *risk manager/CRO* assume un ruolo chiave nel ridurre le elevate asimmetrie informative tra *management* esecutivo e consiglio di amministrazione, informando gli amministratori sul continuo monitoraggio dei rischi aziendali, fornendo aggiornamenti sull'implementazione delle azioni di mitigazione e sull'efficacia ed efficienza delle stesse, indicando inoltre eventuali cambiamenti nell'ambiente interno o esterno all'impresa con il fine di identificare eventuali nuovi rischi emergenti dal contesto. Il *risk manager/CRO* deve, inoltre, riportare direttamente all'amministratore delegato.

Poiché la figura del *risk manager* deve essere esterna rispetto alla funzione di *internal audit*, è necessario che venga assicurato un flusso informativo bidirezionale, al fine di garantire la migliore efficacia alle attività di entrambe le funzioni. Il successo del sistema dei controlli da un lato, e di quello dell'identificazione e mitigazione dei rischi dall'altro, trova infatti un elemento di rilevante criticità nell'organizzazione di questi flussi informativi.

I **controlli di 3^ livello**, normalmente affidati a una funzione di *internal audit*, si sostanziano nelle verifiche indipendenti sul disegno e il funzionamento del sistema di controllo interno e sul monitoraggio dell'esecuzione dei piani di miglioramento definiti dal *management*.

La funzione di *internal audit* non è responsabile di alcuna attività operativa e deve riferire con cadenza almeno semestrale al collegio sindacale e al comitato per il controllo interno (il quale a sua volta riferisce al consiglio di amministrazione) sul funzionamento, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno.

E' comunque necessario che la funzione di *internal audit* trasmetta tempestivamente almeno i rapporti di *audit* rilevanti (eventualmente in forma di *executive summary*) agli organi sociali sopra menzionati. La rilevanza deve essere valutata dalla funzione di *audit* sulla base del rating attribuito a ciascun rapporto. Resta fermo che tutti i rapporti di audit devono essere messi a disposizione di tutti gli organi preposti.

Esempio

Verifica di *audit* sul processo di gestione degli approvvigionamenti aziendali, con indicazione di eventuali elementi di criticità rinvenuti dall'analisi delle attività aziendali (in termini di inefficacia ovvero di mancata attuazione delle procedure aziendali) e delle azioni correttive concordate con il *management* per il superamento delle stesse.

In termini metodologici, infine, appare opportuno che esistano per il *management team* incentivi adeguati a bilanciare l'esigenza di conseguire i risultati aziendali con quella di gestire i rischi connessi. L'affermarsi negli anni più recenti di incentivi basati sulla realizzazione di risultati aziendali di breve periodo è spesso considerata causa di manipolazioni contabili e dell'assunzione di rischio eccessivo da parte di molte imprese. E' dunque una responsabilità del consiglio di amministrazione approntare incentivi adeguati, che tengano conto del raggiungimento di risultati di redditività su un arco temporale pluriennale senza tuttavia dimenticare la componente di rischio legata a tali risultati.

In questo campo andrebbero tenute in adeguata considerazione alcune proposte già avanzate (per esempio, unire a obiettivi legati alla redditività obiettivi qualitativi per determinare come tale redditività viene raggiunta; bilanciare obiettivi di breve e lungo termine; misurare la redditività aggiustata per il rischio; introdurre confronti con soggetti che svolgono funzioni analoghe in società comparabili per dimensioni e/o settore di attività; compensare il *management* non solo attraverso titoli azionari dell'azienda, ma anche attraverso quelli obbligazionari).

Questo approccio, inoltre, contribuisce in modo efficace a diffondere una "cultura delle regole" in ambito aziendale, soprattutto nelle attività regolamentate (per esempio, il fatto di legare una quota della retribuzione al puntuale rispetto della normativa applicabile - senza quindi ricevere censure sul proprio operato da parte delle autorità di controllo, in caso di ispezione - potrebbe essere molto utile a favorire il diffondersi di una cultura aziendale in tal senso).

Esempio

Alcune società hanno introdotto tra gli obiettivi dei *top manager*, con effetti diretti sui relativi *bonus*, anche la tempestiva adozione di azioni volte a ridurre specifici rischi rilevati da precedenti analisi.

In aggiunta, si deve, infine, considerare che il collegio sindacale, in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, svolge un'attività di vigilanza sui sistemi di gestione del rischio, divenendo quindi un'importante fonte informativa per l'amministratore indipendente.

B.3 REPORTING SUI RISCHI

Dopo aver attivato adeguate procedure di individuazione e di controllo dei rischi aziendali, è altrettanto importante realizzare un efficiente sistema di *reporting* alle funzioni coinvolte nella gestione di dette procedure.

L'amministratore, o il sindaco, infatti, dovrebbe essere informato – e, se necessario, richiedere di essere informato - sui seguenti punti:

- quale metodo per la costruzione del catalogo dei rischi è stato adottato;
- come è avvenuta la selezione e categorizzazione degli eventi;
- come sono stati valutati i rischi (scala di misurazione);
- quali tecniche di *risk assessment* sono state adottate (interviste, *workshop*, questionari, ecc.).

I rischi devono essere stati valutati in termini di impatto e di probabilità che essi si verifichino:

- nel primo caso (impatto), si valutano le conseguenze derivanti dal verificarsi di un dato rischio, scegliendo un parametro su cui fondare la valutazione (ad esempio basso, medio, alto). I parametri utilizzati possono essere, ad esempio:
  - » la percentuale di perdite o il risultato operativo per impatto economico;
  - » il numero di processi aziendali coinvolti in un determinato rischio operativo;
  - » l'impatto in ambienti politico/sociali in caso di rischio reputazionale;

- nel secondo caso (probabilità), viene valutata la possibilità che il rischio si verifichi concretamente (ad esempio bassa, media, alta). I parametri in questo caso possono essere:
  - » il livello di "sensibilità" all'evento dannoso (dipendenza da altri processi, gestione di denaro, ubicazione fisica, ecc.);
  - » i casi in cui la minaccia si è già verificata (numero, frequenza, ultimo episodio, andamento crescente/decrescente);
  - » l'esistenza di persone o enti che potrebbero trarre vantaggio dall'evento dannoso.

Le attività di analisi e di monitoraggio devono essere riportate in appositi documenti di supporto (attività di *reporting*):

- un *report* analitico: il documento con il quale si identificano e si valutano i rischi, generalmente destinato al *management*. Ad esempio:

Natura	Categoria	Evento	Definizione del *Risk Driver*	Rischio da trattare in *Risk report*	Presenza rischio	Probabilità rischio	Impatto rischio	Significatività rischio	Presenza presidi sul rischio
Strategici	Business	Definizione e realizzazione dei piani strategici	Presenza rischi connessi alla realizzazione dei piani	Capogruppo	N/A	M	M	N/A	M

- un *report* sintetico: il documento, in genere rivolto all'alta direzione, che dovrebbe riepilogare i principali rischi. L'elenco deve fare riferimento a:
  - » la descrizione del rischio;
  - » la natura e il grado del rischio potenziale;
  - » i controlli chiave e i loro obiettivi;
  - » la valutazione sull'effettività dei controlli a presidio del rischio;
  - » la valutazione del rischio residuo.

E' auspicabile che il *report* sintetico sia preceduto da una prefazione, costituita da un documento di sintesi che riporti informazioni su:

- » quali sono i principali rischi e perché;
- » come essi sono controllati;
- » se vi sono *gap* di controllo e come si propone di eliminarli.

Particolare attenzione, infine, deve essere posta alla dimensione finanziaria, per la quale è opportuno acquisire uno specifico *reporting* che approfondisca i seguenti aspetti.

B.3.1 *MARKET RISK*

Identifica l'impatto sulla situazione finanziaria ed economica della società di forti variazioni dei prezzi di mercato: tassi di interesse, tassi di cambio, prezzi delle principali *commodity*. Questi calcoli devono tener conto delle varie coperture attivate e della loro durata.

Questa tabella (vedi pag. 25) può quindi essere utilmente divisa in impatto a breve (nel caso esistano delle coperture) e impatto a lungo termine.

B.3.2 *LIQUIDITY AND CREDIT RISK*

1. *Cash management*: indica dove è investita la liquidità, con la distribuzione delle controparti e il relativo grado di affidabilità (*credit rating* e CDS);
2. *counterparty risk on hedging*;
3. *stress test*: per date variazioni dei parametri di riferimento, indicano come cambia l'esposizione ai principali intermediari e le loro affidabilità (*credit rating* e CDS);
4. *short term liquidity*: numero di giorni in cui la società può sopravvivere senza avere accesso a nuove fonti di finanziamento esterno;
5. linee di credito e rischio di controparte (*credit rating* e CDS);
6. *time structure* delle scadenze del debito e valutazione del *matching* fonti/impieghi.

Sezione C

LINEE GUIDA PER AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E SINDACI

Con l'obiettivo di agevolare gli amministratori indipendenti e i sindaci nella verifica operativa del corretto adempimento delle proprie responsabilità, questa sezione riporta alcune *check list* di controllo dedicate rispettivamente alle attività del consiglio di amministrazione, del comitato per il controllo interno, del comitato per la gestione dei rischi, del comitato per le remunerazioni e del collegio sindacale.

È bene precisare, in ogni caso, che si tratta di un elenco non esaustivo, che potrà essere integrato alla luce della struttura organizzativa e dell'operatività concreta della società.

C.1 - CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

1. Il consiglio di amministrazione ha nominato un amministratore non esecutivo come presidente?

2. Il consiglio di amministrazione ha nominato un amministratore delegato e, se sì, con quali poteri?

3. Il consiglio di amministrazione ha evitato la concentrazione di cariche sociali in una sola persona?

4. Il consiglio di amministrazione ha nominato un *lead independent director* tra gli amministratori indipendenti di minoranza?

5. Il consiglio di amministrazione si è riunito secondo il numero delle riunioni programmate per l'esercizio in corso?

6. Il consiglio di amministrazione si è riunito con regolare cadenza almeno una volta ogni tre mesi e comunque almeno sei volte nel corso di ogni esercizio?

7. Il consiglio di amministrazione si è riunito in base alle convocazioni stabilite dal presidente e ogniqualvolta lo abbia ritenuto opportuno o abbia ricevuto una richiesta dall'amministratore delegato, dalla maggioranza dei consiglieri e dal collegio sindacale?

8. Gli amministratori hanno ricevuto dal loro presidente la convocazione e l'ordine del giorno delle riunioni con un certo anticipo, in modo da

organizzare la propria agenda e potersi preparare sugli argomenti?

9. Il presidente del consiglio di amministrazione ha inviato ai sindaci la convocazione e l'ordine del giorno delle riunioni del consiglio con un certo anticipo, in modo da organizzare la propria agenda?

10. Gli amministratori indipendenti si sono riuniti almeno una volta all'anno in assenza degli altri amministratori?

11. Il consiglio di amministrazione ha nominato tra i propri membri, o nell'ambito di una delle funzioni aziendali, un segretario incaricato di compilare i verbali delle adunanze del consiglio?

12. Gli amministratori hanno mantenuto riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti?

13. Gli amministratori hanno rispettato la procedura adottata dalla società per la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle informazioni?

14. Il consiglio di amministrazione ha designato i componenti del collegio sindacale e del consiglio di amministrazione delle società controllate e partecipate più significative? Il presidente e l'amministratore delegato hanno designato i componenti del collegio sindacale e dei consigli di amministrazione delle società controllate e partecipate non significative, informandone il consiglio di amministrazione?

15. Il consiglio di amministrazione ha definito le linee d'indirizzo sul sistema di controllo interno del gruppo, che sono attuate dal presidente nell'ambito delle funzioni di vigilanza a lui riconosciute?

16. Il presidente e l'amministratore delegato hanno reso conto, con apposita relazione trimestrale al consiglio di amministrazione, delle attività svolte nell'esercizio delle deleghe loro attribuite, producendo un elenco degli atti più significativi adottati?

17. Il consiglio di amministrazione ha esaminato e approvato i piani strategici, industriali e finanziari della società e del gruppo, il sistema di governo societario della società stessa e la struttura del gruppo medesimo?

18. Il consiglio di amministrazione ha valutato e deliberato, in base alle attività svolte dai comitati, su tutte le materie a questi ultimi demandate e codificate negli appositi regolamenti?

19. In che misura il consiglio di amministrazione ritiene di aver valutato il generale andamento della gestione, tenendo in particolare considerazione le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati?

20. Il consiglio di amministrazione, nel nominare (o revocare) l'amministratore delegato quale amministratore esecutivo incaricato di sovraintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno, ha sentito il parere del comitato per il controllo interno?

21. Il consiglio di amministrazione, nel nominare (o revocare) il preposto al controllo interno, su proposta dell'amministratore delegato, ha sentito il parere del comitato per il controllo interno?

22. Il consiglio di amministrazione, nel nominare (o revocare) il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e all'attività di vigilanza (qualora non vi abbia provveduto l'assemblea), su proposta dell'amministratore delegato, ha sentito il parere del collegio sindacale?

23. Il consiglio di amministrazione ha adottato, modificato e aggiornato il modello organizzativo 231, idoneo a prevenire reati in genere e, in particolare, i reati e gli illeciti amministrativi richiamati dal decreto D.lgs. n. 231/2001, così come previsto dal proprio regolamento?

24. In che misura il consiglio di amministrazione ritiene di aver valutato, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, e ha espresso la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso nella relazione sul governo societario?

25. In che misura il consiglio di amministrazione ritiene di essersi adoperato per instaurare un dialogo continuativo con gli azionisti, fondato sulla comprensione dei reciproci ruoli?

26. In che misura il consiglio di amministrazione ritiene di aver promosso iniziative volte a favorire la partecipazione più ampia possibile degli azionisti alle assemblee e a rendere agevole l'esercizio dei diritti dei soci?

27. Il consiglio di amministrazione ha curato che fossero istituiti presidi aziendali a tutela del trattamento di dati personali o di dati sensibili di terzi?

28. Il consiglio di amministrazione ha redatto annualmente un documento programmatico sulla sicurezza, così come previsto dal proprio regolamento e dalla normativa vigente?

29. In che misura il consiglio di amministrazione ritiene di aver adottato le procedure necessarie alla tutela della salute dei lavoratori?

30. Il consiglio di amministrazione ha nominato il responsabile per l'adempimento degli obblighi previsti per il datore di lavoro in materia d'igiene e sicurezza e i soggetti a presidio della sicurezza sui luoghi di lavoro stessi, così come previsto dalla normativa vigente e dal proprio regolamento?

31. Il comitato per il controllo interno ha assistito il consiglio di amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi risultino correttamente identificati e adeguatamente misurati, gestiti e monitorati?

32. Il comitato per il controllo interno ha svolto un'adeguata attività istruttoria a supporto delle valutazioni e delle decisioni del consiglio di amministrazione relative all'approvazione dei bilanci, anche consolidati, e delle relazioni semestrali?

33. E' stata svolta un'adeguata attività istruttoria a supporto delle valutazioni e delle decisioni del consiglio di amministrazione relative ai rapporti fra la società e la società di revisione contabile incaricata della revisione del bilancio di esercizio e consolidato?

34. E' stata monitorata l'adeguatezza della funzione di *internal audit* (ad esempio: regolamento, piano di lavoro, *budget*, adeguatezza del numero, qualità e continuità dello *staff*)?

35. E' stata svolta un'adeguata attività istruttoria a supporto delle valutazioni e delle decisioni del consiglio di amministrazione relative al SCI?

36. E' stata espressa una valutazione generale di adeguatezza del SCI?

37. E' stata effettuata un'adeguata attività istruttoria sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili?

38. Sono state adottate misure volte ad assicurare che le operazioni nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse, per conto proprio o di terzi, e quelle poste in essere con parti correlate, vengano compiute in modo trasparente e rispettando criteri di correttezza sostanziale e procedurale?

39. E' stata istruita la proposta di nomina e remunerazione del preposto al controllo interno, alla luce dei requisiti di professionalità e indipendenza?

40. Il consiglio di amministrazione ha presentato all'assemblea la relazione annuale nella quale illustra la politica generale per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, definita dallo stesso consiglio di amministrazione su proposta del comitato per le remunerazioni?

C.2 - COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

1. Il comitato è costituito per la sua totalità o in maggioranza da amministratori indipendenti?

2. Il presidente del comitato è stato scelto tra gli amministratori indipendenti e, se sì, tra quelli eletti dalle minoranze?

3. La maggioranza dei componenti del comitato ha comprovata esperienza in materia di analisi finanziaria o gestione aziendale?

4. Il comitato si è dotato di un regolamento per il suo funzionamento?

5. Il comitato si riunisce regolarmente o comunque rispetta almeno la pe-

riodicità stabilita dal regolamento di funzionamento?

6. Alle riunioni del comitato è invitato almeno il presidente del collegio sindacale (se non anche l'intero collegio)?

7. Vengono redatti i verbali delle riunioni del comitato?

8. Il comitato incontra periodicamente il responsabile della funzione di *internal audit*?

9. Al comitato sono state illustrate le analisi di *risk assessment* e i processi oggetto di controllo?

10. Il comitato riceve relazioni periodiche dall'organismo di controllo interno (*internal audit*)?

11. Le indicazioni fornite dal comitato vengono poste concretamente in essere?

12. Il comitato incontra periodicamente la società di revisione?

13. Il comitato incontra periodicamente il collegio sindacale?

14. Il comitato incontra periodicamente l'organismo di vigilanza *ex* D.lgs. n. 231/2001??

15. Il comitato incontra periodicamente il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari *ex* L. n. 262/2005?

16. Il comitato incontra periodicamente il responsabile della funzione legale per essere aggiornato sui principali contenziosi?

17. Il comitato redige una relazione sull'attività da esso svolta, indirizzata al consiglio di amministrazione?

18. La relazione e le osservazioni del comitato sono prese concretamente in considerazione dal consiglio di amministrazione?

19. Il comitato ha dedicato parte dei propri lavori all'analisi dei rapporti con le parti correlate?

20. Il comitato ha analizzato le segnalazioni ricevute (*whistle-blowers*)?

C.3 - COMITATO PER LA GESTIONE DEI RISCHI

1. Esiste un comitato per la gestione dei rischi?

2. Il comitato è costituito per la sua totalità o per la sua maggioranza da amministratori indipendenti?

3. La maggioranza dei componenti del comitato ha comprovata esperienza in materia di analisi finanziaria o gestione aziendale?

4. Il comitato si è dotato di un regolamento per il suo funzionamento?

5. Il comitato si riunisce regolarmente o comunque rispetta almeno la periodicità stabilita dal regolamento di funzionamento?

6. Vengono redatti i verbali delle riunioni del comitato?

7. Il comitato incontra periodicamente il responsabile della funzione di *risk management*?

8. Il comitato coordina le proprie attività con quelle del comitato per le remunerazioni e con la direzione per le risorse umane? Ciò allo scopo di accertare che la politica remunerativa dell'azienda non introduca incentivi "perversi", che incoraggino comportamenti eccessivamente rischiosi a vari livelli decisionali?

9. Al comitato sono state illustrate le analisi di *risk assessment* e i processi oggetto di controllo?

10. Le indicazioni fornite dal comitato vengono poste concretamente in essere?

11. Il comitato incontra periodicamente la società di revisione?

12. Il comitato incontra periodicamente il collegio sindacale?

13. Il comitato redige una relazione sull'attività da esso svolta, indirizzata al consiglio di amministrazione?

14. La relazione e le osservazioni del comitato sono prese concretamente in considerazione dal consiglio di amministrazione?

C.4 - COMITATO PER LE REMUNERAZIONI

1. Il comitato è costituito per la sua totalità o per la sua maggioranza da amministratori indipendenti?

2. Il presidente del comitato è stato scelto tra gli amministratori indipendenti e, se sì, tra quelli eletti dalle minoranze?

3. Il comitato si è dotato di un regolamento per il suo funzionamento?

4. Il comitato si riunisce regolarmente o comunque rispetta almeno la periodicità stabilita dal regolamento di funzionamento?

5. Vengono redatti i verbali delle riunioni del comitato?

6. Il comitato incontra periodicamente il responsabile delle risorse umane?

7. Quale processo è stato seguito nell'individuazione della società di consulenza e nella procedura di analisi di eventuali situazioni di conflitto?

8. Esiste un *benchmark* di imprese di riferimento basato sia sulla dimensione dell'impresa sia sul settore? Chi ha deciso questo *benchmark*? E' stato opportunamente giustificato? E' distorto a favore del *management*?

9. In che modo il totale dello stipendio dell'amministratore delegato e le sue componenti (fisso, variabile di breve, variabile di lungo) si comparano con il *benchmark*?

10. Se il totale o le singole componenti eccedono la mediana del corrispondente *benchmark*, quale è la giustificazione?

11. Le misure di *performance* su cui è basato il compenso sono manipolabili dal *management*? Cosa è stato fatto per controllare che questo non avvenga?

12. Se il compenso comprende opzioni, in che misura la loro acquisizione da parte dell'amministratore delegato è legata alla *performance* della società? In che misura il valore delle opzioni è influenzato da fattori al di fuori del controllo dell'amministratore delegato (per esempio fluttuazioni del premio per il rischio)?

13. La struttura della componente variabile induce l'amministratore delegato ad assumersi troppo rischio?

14. In che misura una parte della componente variabile viene differita e condizionata all'andamento futuro della società?

15. Esistono delle clausole di non concorrenza? Perché? Come sono pagate? Come si raffrontano con il *benchmark*?

16. Esiste un *severance payment*? Di che entità? Come si raffronta con il *benchmark*?

17. Esistono dei *fringe benefits*? Come si raffrontano con il *benchmark*? Come si raffrontano a quelli degli altri dirigenti?

18. Esiste un trattamento pensionistico? Come si raffronta con il *benchmark*? Come si raffronta a quello degli altri dirigenti?

19. L'amministratore delegato è anche dirigente? Perché?

20. Esiste una clausola di *claw back* dei compensi in caso la performance della società venga rivista?

21. Il presidente ha anche deleghe operative? Il suo stipendio è proporzionato alle deleghe che ha? E' in linea con il *benchmark*?

22. Come si raffrontano i compensi dei *top executives* con quelli del *benchmark* e con quelli dell'amministratore delegato? Il differenziale dei compensi tra prima e seconda linea di comando è comparabile con quello del *benchmark*?

23. I *top executives* godono di *severance payment* e di clausole di *non competе*? Perché? Sono in linea con il *benchmark*?

24. La relazione e le osservazioni del comitato sono prese concretamente in considerazione dal consiglio di amministrazione?

25. Il comitato propone al consiglio di amministrazione una politica generale per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche?

C.5 - COLLEGIO SINDACALE

Attività di vigilanza sul processo di informativa finanziaria

1. Sono state richieste ed esaminate le procedure interne finalizzate al rilascio di attestazioni/dichiarazioni del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari?

2. E' stata verificata la loro effettiva applicazione con l'ausilio dell'*internal audit*?

3. Sono state esaminate le eventuali segnalazioni di criticità relative alla progettazione e al funzionamento di attività anche di controllo, in grado di incidere negativamente sulla capacità di divulgare informazioni finanziarie?

4. E' stata incontrata la società di revisione?

5. E' stata presa visione di eventuali punti di debolezza individuati dalla società di revisione nel processo di informativa finanziaria?

6. Sono state richieste ed esaminate le procedure concernenti la ricezione, il trattamento e l'archiviazione di segnalazioni riguardanti il trattamento di tematiche contabili, di sistema dei controlli interni sulla contabilità, di revisione contabile?

7. E' stata ricevuta la relazione della società di revisione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione, e in particolare sulle carenze significative rilevate nel sistema di controllo interno e nel sistema amministrativo contabile in relazione al processo di informativa finanziaria?

Attività di vigilanza sull'efficacia dei sistemi di controllo interno

8. Sono state esaminate la struttura del sistema di controllo interno e le relative procedure?

9. Sono state ricevute ed esaminate le relazioni del preposto al controllo interno alla luce di un obiettivo d'idoneità a conseguire un accettabile presidio del rischio complessivo?

10. Sono state ricevute ed esaminate eventuali relazioni del comitato per il controllo interno in merito all'adeguatezza del sistema dei controlli interni?

11. E' stata incontrata la società di revisione al fine di acquisire il suo punto di vista sull'efficacia del sistema dei controlli?

12. E' stata ricevuta la relazione della società di revisione?

13. E' stata discussa la *management letter* con i vertici aziendali?

Attività di vigilanza sull'efficacia dei sistemi di revisione interna

14. E' stato incontrato il responsabile della funzione di *internal audit* al fine di verificarne l'indipendenza, la sua adeguata strutturazione e le modalità di pianificazione ed esecuzione delle attività?

15. Sono stati verificati gli ambiti delle attività di *audit* interni e monitorate le attività di *follow up* delle criticità emerse?

Attività di vigilanza sulla revisione legale dei conti annuali e consolidati e sull'indipendenza della società di revisione

16. E' stato esaminato il piano di lavoro (*audit plan*) predisposto dalla socie-

tà di revisione? Tale piano è basato su un'adeguata analisi del sistema di controllo interno e dei rischi ai quali la società è esposta?

17. E' stato esaminato il piano di lavoro in relazione al lavoro di revisione previsto sui bilanci delle società controllate incluse nel consolidamento, al fine di valutarne l'adeguatezza alla luce dell'importanza relativa delle controllate stesse e della natura dell'attività svolta?

18. Prima dell'emissione della relazione di revisione, è stata incontrata la società di revisione al fine di conoscere: (a) se tutte le procedure di verifica programmate sono state svolte, (b) quali siano i risultati emersi dalla revisione e (c) in particolare, se dalla revisione siano emerse rettifiche da apportare al bilancio e quali di tali rettifiche non siano state registrate dalla società e per quale motivo? Inoltre, è stata ottenuta comunicazione da parte della società di revisione di eventuali rettifiche "immateriali" che, anche se prive di impatto sulla relazione di certificazione, la stessa ha comunque comunicato all'autorità di controllo?

19. E' stata esaminata la relazione di trasparenza della società di revisione ex art. 18 del D.lgs. n. 39/2010?

20. La società di revisione ha da segnalare criticità o carenze riguardo all'informativa facente parte dei bilanci (note integrative) o contenuta nella relazione sulla gestione a corredo dei bilanci?

21. La società di revisione ha da segnalare criticità o carenze a seguito della sua attività di controllo periodico della contabilità aziendale, degli adempimenti fiscali e previdenziali e delle dichiarazioni fiscali ai fini della loro sottoscrizione?

22. Qualora la bozza di relazione della società di revisione contenga limitazioni, rilievi, richiami di informativa o un giudizio negativo sul bilancio, oppure manifesti l'impossibilità di esprimere un giudizio sul bilancio stesso, sono state discusse con la società di revisione le relative motivazioni, al fine di valutarne la fondatezza?

23. Sono state illustrate al collegio, da parte della società di revisione, le procedure dalla stessa poste in essere al fine di assicurare che il requisito dell'indipendenza sia salvaguardato, sia con riferimento alla società di revisione stessa sia con riferimento alle società facenti parte del suo network nazionale e internazionale?

24. Sono state portate all'attenzione del collegio per la sua approvazione le eventuali proposte per la prestazione di servizi non di revisione alla società sottoposta alla revisione?

Attività di vigilanza sull'efficacia dei sistemi di gestione del rischio

25. Sono stati incontrati gli amministratori esecutivi incaricati della supervisione sull'approccio alla gestione dei rischi e sull'organizzazione del *risk management*?

26. E' stato incontrato periodicamente il *risk manager* per conoscere nel concreto le attività di individuazione, misurazione, presidio e monitoraggio dei rischi e le iniziative in essere o programmate in relazione ai rischi individuati?

27. Sono state analizzate le principali operazioni aziendali, soprattutto laddove non abbiano portato ai risultati sperati, al fine di vigilare su come i rischi strategici e operativi siano stati gestiti *ab origine*?

28. Sono stati analizzati i provvedimenti eventualmente assunti dalla pubblica autorità, al fine di vigilare su come in particolare il rischio *compliance* è gestito?

29. E' stata analizzata la strategia finanziaria della società e la relativa performance, al fine di vigilare su come in particolare i rischi finanziari sono gestiti?

30. Sono stati analizzati i processi di *reporting* interni e verso il comitato per il controllo interno, il collegio sindacale (in quanto comitato per il controllo interno e revisione contabile) e il consiglio di amministrazione in tema di *risk management*, al fine di verificare che l'informativa diretta in special modo agli amministratori non esecutivi sia adeguata e che gli stessi siano coscienti dei rischi della società e delle attività da questa predisposte per l'individuazione, la misurazione, il presidio e il monitoraggio?

31. E' stata ricevuta la relazione della società di revisione *ex* art. 19 del D.lgs. n. 39/2010, relativa alle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale e, in particolare, sulle carenze significative rilevate nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria?

Appendice 1

CONTENUTI MINIMI DELLE RELAZIONI INFORMATIVE

In base alle disposizioni normative, è possibile definire un elenco delle informazioni che devono essere obbligatoriamente presenti nelle relazioni predisposte dai vari organismi.

1.1 RELAZIONE DEL COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

Nella relazione semestrale, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, relativa all'attività istruttoria svolta dal comitato per il controllo interno, devono comparire le seguenti informazioni:

- il numero delle riunioni tenute e la percentuale di partecipazione di ogni componente;
- la descrizione delle principali attività svolte;
- la valutazione del sistema di controllo interno;
- la raccomandazione del comitato per il controllo interno in merito all'approvazione dei bilanci;
- gli eventuali rapporti con la società di revisione;
- il giudizio del rispetto effettivo delle *policy* aziendali e delle procedure amministrative e contabili;
- la valutazione delle operazioni con parti correlate (qualora affidate a questo comitato).

1.2 RELAZIONE DEL COMITATO PER LA GESTIONE DEI RISCHI

Il documento deve contenere almeno le seguenti informazioni:

- il numero delle riunioni tenute e la percentuale di partecipazione di ogni componente;
- la descrizione delle principali attività svolte;
- la valutazione del sistema di *risk assessment* e di *risk management*;
- il giudizio del rispetto effettivo dei processi di identificazione e valutazione del rischio;
- le eventuali criticità o anomalie riscontrate durante le attività di monitoraggio effettuate e le relative azioni in corso.

1.3 RELAZIONE DEL COMITATO PER LE REMUNERAZIONI

Il documento deve contenere almeno le seguenti informazioni:

- il numero delle riunioni tenute e la percentuale di partecipazione di ogni componente;

- la descrizione delle principali attività svolte con riferimento ai compiti ad esso attribuiti;
- le eventuali criticità o anomalie riscontrate durante le attività di monitoraggio effettuate e le relative azioni in corso;
- le informazioni in merito alla partecipazione alle riunioni del comitato di soggetti che non ne sono membri (indicare se la partecipazione è avvenuta su invito del comitato e su singoli punti dell'ordine del giorno, in caso contrario motivare le condotte tenute).

1.4 RELAZIONE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA *EX* D.LGS. N. 231/2001

La relazione semestrale sulle attività di controllo svolte dall'organismo di vigilanza *ex* D.lgs. n. 231/2001 (con allegato un motivato rendiconto delle spese sostenute solo per l'invio al consiglio di amministrazione) deve contenere almeno le seguenti informazioni:

- il numero delle riunioni tenute e la percentuale di partecipazione di ogni componente;
- la descrizione delle principali attività svolte;
- eventuali problematiche sorte riguardo alle modalità di attuazione del modello *ex* D.lgs. n. 231/2001 e i piani di azione intrapresi;
- il resoconto delle segnalazioni ricevute da soggetti interni ed esterni in ordine al modello *ex* D.lgs. n. 231/2001;
- le procedure disciplinari e le sanzioni eventualmente applicate dalla società, con riferimento esclusivo alle attività a rischio;
- le eventuali proposte di modifica e/o integrazione del modello *ex* D.lgs. n. 231/2001 e delle procedure attuative;
- il resoconto sulle attività di formazione svolte.

La relazione di fine esercizio, inoltre, dovrà contenere:

- la valutazione complessiva sull'attuazione e sull'efficacia del modello *ex* D.lgs. n. 231/2001, con eventuali indicazioni per integrazioni, correzioni o modifiche, con particolare attenzione alle integrazioni ai sistemi di gestione delle risorse finanziarie, sia in entrata sia in uscita, necessarie per introdurre accorgimenti idonei a rilevare l'esistenza di flussi finanziari atipici connotati da maggiori margini di discrezionalità;
- lo stato di adozione del modello di organizzazione e gestione *ex* D.lgs. n. 231/2001 presso le società controllate nazionali del gruppo aventi rilevanza strategica (per quanto concerne le società controllate estere, lo stato di adozione dei modelli che, rispettosi delle normative locali, sono ispirati ai principi e criteri di quello nazionale, ma non sono il modello *ex* D.lgs. n. 231/2001);
- una descrizione sintetica del modello, indicando in particolare le tipologie di reato che il modello intende prevenire.

1.5 RELAZIONE DELLA FUNZIONE *AUDIT* SULLE ATTIVITÀ *EX* D.LGS. N. 231/2001

La relazione semestrale della funzione *audit* sulle verifiche svolte *ex* D.lgs. n. 231/2001 deve contenere:

- i rapporti di verifica sull'effettività del modello *ex* D.lgs. n. 231/2001;
- un'analisi di adeguatezza delle procedure:
  - » rilevata a seguito delle verifiche di *audit* sull'effettività del modello *ex* D.lgs. n. 231/2001;
  - » rilevata a seguito di anomalie accertate e/o segnalate di processi sensibili;
- un'eventuale proposta di redazione di procedure mancanti.

1.6 RELAZIONE DEL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI *EX* L. N. 262/2005

La relazione semestrale sulle attività svolte ai fini dell'attestazione (richiesta ai sensi dell'art. 154-*bis*, commi 2, 4 e 5, e dell'art. 154-*ter*, comma 4, del D.lgs. n. 58/1998) deve contenere i seguenti elementi:

- l'ambito di riferimento *ex* L. n. 262/2005 (società e processi rilevanti);
- le attività di predisposizione delle procedure amministrative e contabili;
- le attività di verifica dell'operatività dei controlli;
- il flusso di *reporting ex* L. n. 262/2005;
- le principali carenze emerse a seguito del processo di valutazione;
- il piano degli interventi correttivi, ove necessario, e le tempistiche previste per la risoluzione delle carenze.

1.7 RELAZIONE DEL PREPOSTO AL CONTROLLO INTERNO

Il documento deve contenere:

- la valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno a conseguire

un accettabile profilo di rischio complessivo, svolta attraverso le verifiche di *audit* indipendenti;
- i risultati sull'individuazione e la valutazione dei principali rischi del gruppo, svolte attraverso le indagini di *control risk self assessment*;
- i risultati dell'attività di coordinamento e supervisione dei flussi informativi del sistema di controllo interno.

1.8 RELAZIONE SULL'AVANZAMENTO E I RISULTATI DELLE INDAGINI DI *CONTROL RISK SELF ASSESSMENT* SUL GRUPPO

Il documento deve contenere le seguenti informazioni:
- il perimetro societario dell'indagine;
- lo stato di avanzamento sull'individuazione e valutazione dei rischi;
- le carenze emerse e i principali piani di mitigazione individuati.

1.9 RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ SVOLTE DAL COMITATO ETICO

Il documento deve contenere almeno le seguenti informazioni:
- il numero delle riunioni tenute e la percentuale di partecipazione di ogni componente;
- la descrizione delle principali attività svolte;
- l'esito dei monitoraggi sul clima e sui comportamenti aziendali;
- lo stato di avanzamento nella diffusione e nell'adozione di procedure atte a garantire la concreta realizzazione e l'osservanza dei principi e dei criteri di condotta del Codice etico;
- le eventuali criticità e anomalie significative rilevate, e i relativi piani di rimedio adottati;
- il resoconto delle segnalazioni ricevute da soggetti interni ed esterni in ordine a comportamenti contrari ai principi del Codice etico e le relative procedure disciplinari e/o sanzioni eventualmente applicate;
- le eventuali proposte di modifica e/o integrazione del Codice etico;
- il resoconto sulle attività di formazione svolte;
- lo stato di adozione del Codice presso le società controllate del gruppo aventi rilevanza strategica.

1.10 RELAZIONE IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO *EX* D.LGS. N. 81/2008

Il documento deve contenere almeno le seguenti informazioni:
- ogni variazione che richieda o abbia richiesto l'aggiornamento del documento di valutazione dei rischi sulla sicurezza del lavoro;
- le criticità e i rilievi emersi nel corso dell'attività di gestione e monitoraggio degli aspetti in materia antinfortunistica e di salute e sicurezza dei lavoratori;
- gli infortuni e incidenti rilevati;
- le ispezioni in materia di salute e sicurezza avviate, in corso e concluse, e il relativo esito;
- gli investimenti previsti in materia antinfortunistica e nella tutela della sicurezza dei lavoratori, con l'elenco dei relativi acquisti effettuati nel periodo in esame in situazioni di emergenza ed *extra-budget*;
- il resoconto sulle attività di formazione svolte;
- le nuove nomine e/o rinunce di soggetti operanti nell'ambito del sistema di gestione della sicurezza.

1.11 RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA POLITICA GENERALE PER LA REMUNERAZIONE DI AMMINISTRATORI ESECUTIVI, ALTRI AMMINISTRATORI INVESTITI DI PARTICOLARI CARICHE E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE

Il documento deve contenere almeno le seguenti informazioni:
- la politica delle remunerazioni per l'esercizio successivo a quello di riferimento e, se ritenuto opportuno, anche per gli esercizi seguenti;
- gli eventuali diritti acquisiti, i contratti esistenti o le clausole di *severance payment* che rendono inapplicabile la normativa;
- i mutamenti significati rispetto alla politica seguita nell'esercizio di riferimento;
- le modalità applicative che hanno caratterizzato la politica per le remunerazioni nel corso dell'esercizio di riferimento.

Appendice 2

TASSONOMIA DEI RISCHI

2.1 RISCHI STRATEGICI

Sono individuate cinque categorie:

Mancanza di una strategia chiara e condivisa	Il rischio è che la *governance* – e in particolare il consiglio di amministrazione – non definisca adeguatamente la strategia della società e che, inoltre, non attivi opportuni meccanismi di comunicazione della strategia e di incentivazione e motivazione del *management* che, di conseguenza, non risulta efficace nella realizzazione delle attività di competenza previste dal piano strategico.
Inadeguata scelta del grado di esposizione ai vari tipi di rischi (non strategici)	L'orizzonte di medio–lungo periodo in questo caso diventa confuso e si è prigionieri della tattica di breve periodo. Non si discute il *trade-off* fra breve e lungo periodo. Non si esplicita il rapporto fra rischio (rilevante nel medio-lungo) e rendimento atteso della strategia. Il pericolo è tanto maggiore quanto più grande e diversificata è la società (o il gruppo).
Conflitti d'interesse occulti	Le operazioni con parti correlate o in potenziale conflitto d'interesse sono un chiaro pericolo per la coerenza e l'efficacia della strategia, sia nel suo insieme sia soprattutto nei suoi elementi di dettaglio. C'è il rischio che l'individuazione di questi conflitti cada in forme di standardizzazione legalistica che fanno perdere di vista crinali essenziali su cui si fronteggiano gli interessi di alcuni importanti dirigenti o di singoli amministratori (o di loro raggruppamenti, anche informali), con quelli della società nel suo insieme. E' un rischio strategico che si corre se manca l'individuazione periodica e trasparente, con l'eventuale intervento di consulenti esterni, di potenziali conflitti d'interesse, fatta sullo sfondo dei temi principali della strategia aziendale.
Rischi di reputazione	I rischi di reputazione hanno un forte collegamento con i rischi di mancata *compliance* (ad esempio attengono, spesso in misura rilevante, alle società finanziarie) e sono spesso dipendenti dalla mancanza di adeguati incentivi reputazionali all'interno della società, che internalizzino e integrino quelli, spesso troppo scarsi, presenti all'esterno.
Rischi politici e di sistema Paese	

Ci sono due tipici "momenti" in cui occorre tener conto dei rischi strategici. Il primo è quando si assumono decisioni di rilievo: queste devono essere sempre collocate nella strategia, tenendo conto dei vari fattori di rischio che implicano.
Il secondo momento riguarda invece l'evoluzione degli scenari esterni all'impresa, che contribuiscono a determinare i rischi strategici a cui risulta esposta; in questo caso, per apprezzarne l'evoluzione occorre prevedere un periodico *scanning* dell'orizzonte. L'articolazione dell'orizzonte di analisi guarda: (i) alla tecnologia; (ii) all'evolvere della globalizzazione e delle relazioni internazionali;

(iii) ai cambiamenti legislativi e normativi; (iv) all'evoluzione eco-ambientale; (v) ai mutamenti delle preferenze della clientela e, più in generale, del clima culturale, politico e sociale.

2.2 RISCHI FINANZIARI

Il rischio finanziario si verifica quando i flussi di cassa e i rischi associati alla gestione finanziaria non sono gestiti efficacemente e in modo da:

- massimizzare la disponibilità di cassa;
- ridurre le incertezze riguardanti i cambi, i tassi, i rischi di credito e gli altri rischi di natura finanziaria;
- movimentare la liquidità rapidamente e senza perdite di valore, secondo le necessità dell'impresa.

2.2.1 Rischio di prezzo

Il rischio di prezzo è l'esposizione del reddito e del patrimonio alle variazioni di variabili di mercato (ad esempio tassi d'interesse, tassi di cambio, ecc.), che riguardano ricavi, costi o valore di attività e passività iscritti nello stato patrimoniale.

Rischio dei tassi di interesse	Variazioni significative nei tassi di interesse espongono l'impresa a maggiori oneri sull'indebitamento, a un minore rendimento degli investimenti o a una perdita di valore delle attività.
Rischio di cambio	La volatilità dei tassi di cambio espone l'impresa al rischio di perdite.
Rischio dell'*equity*	E' il rischio connesso alle fluttuazioni di valore dei titoli azionari di imprese quotate o dei flussi di reddito attesi dalla partecipazione in altre imprese.
Rischio prezzi delle *commodity*	Le fluttuazioni dei prezzi delle *commodity* espongono l'impresa al rischio di diminuzione dei margini di produzione o di perdite sull'attività di *trading*.
Rischio degli strumenti finanziari	E' il rischio di dover sostenere eccessivi costi di gestione o di subire perdite a causa della complessità o delle non preventivate conseguenze legate all'investimento in strumenti finanziari strutturati.

2.2.2 Rischio di liquidità

E' il rischio di subire perdite per effetto dell'incapacità di adempiere in modo tempestivo ed efficace le obbligazioni finanziarie. Comprende anche il rischio di perdite su attività o su posizioni di *trading* dovuto alla mancanza di acquirenti o allo sbilancio tra venditori e compratori in un particolare mercato (ipotesi di mercato "illiquido").

Rischio di *cash flow*	E' il rischio di non poter disporre delle necessarie risorse di cassa o di dover ricorrere all'indebitamento, a causa di variazioni rispetto alle previsioni nell'entità dei flussi di cassa o della loro tempistica.
Rischio di perdita di opportunità	L'uso delle risorse finanziarie in un modo che determina perdite di valore economico.
Rischio concentrazione	Rischio di perdite dovuto alla partecipazione a un mercato ristretto formato da un ridotto numero di controparti, con la conseguenza di non poter eseguire le transazioni a prezzi e in tempi ragionevoli.

2.2.3 Rischio di credito

E' il rischio di sostenere perdite effettive o di opportunità derivanti da *default* o altri inadempimenti del debitore dell'impresa.

Rischio di *default*	La controparte di una transazione finanziaria non è in grado di adempiere le sue obbligazioni.
Rischio di concentrazione	E' il rischio derivante dal fatto che una parte significativa dell'attività dell'impresa è rivolta a pochi clienti o a gruppi di clienti, che subiscono l'impatto di eventi sfavorevoli in modo simile.
Rischio di *settlement*	Le differenze nella tempistica di settlement tra i mercati in cui opera l'impresa e quelli delle sue controparti la espongono al rischio che le controparti non siano in grado, nel breve termine, di far fronte alle loro obbligazioni.
Rischio delle garanzie	E' il rischio di perdita di valore delle attività ricevute a garanzia o di non essere in grado di esercitare il controllo sulle stesse.

Questi rischi sono tipicamente gestiti da modelli di *risk management* finanziario. Se non è realistico che il consiglio di amministrazione entri nel merito della definizione o della bontà dei modelli, è certo auspicabile che ritenga una propria responsabilità capire la natura del rischio che l'azienda cerca di catturare con i modelli e quali siano le maggiori ipotesi qualitative alla base degli stessi, definendo di conseguenza la politica di presidio (ad esempio assumendo coperture in derivati).

Questo al fine di individuare quali "elementi" della descrizione del mondo siano trascurati dal modello e spingere quindi il *management* a una gestione per lo meno qualitativa di tali rischi. In altre parole, il consiglio di amministrazione deve avere un ruolo chiave nel creare la giusta "cultura" di utilizzo o meno dei modelli all'interno dell'azienda.

Gli strumenti per la mitigazione del rischio attengono a:

- specifiche *policy* approvate dal consiglio di amministrazione che definiscono limiti di rischio accettabili;
- la costituzione di un comitato per la gestione dei rischi con il compito di supervisionare, con periodicità minima predefinita, i livelli di rischio assunti rispetto ai limiti previsti e di approvare le opportune strategie di copertura in caso di superamento di tali limiti;
- un sistema per il monitoraggio delle esposizioni al rischio applicato attraverso una specifica unità organizzativa (*risk control*), separata rispetto alle strutture che gestiscono operativamente i rischi.

Esiste inoltre il rischio connesso con una inattendibile rappresentazione nella documentazione finanziaria della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società. A questo riguardo si evidenzia come, a seguito dell'entrata in vigore della L. n. 262/2005 sulla tutela del risparmio, le procedure amministrative contabili devono risultare adeguate alle regole previste per la formazione delle comunicazioni di carattere finanziario, con le evoluzioni necessarie a soddisfare anche le prescrizioni della Direttiva Transparency contenute nel D.lgs. n. 195/2007. La predisposizione dell'informativa contabile e di bilancio, civilistica e consolidata, dovrebbe quindi essere disciplinata da un set di istruzioni operative, ad esempio rappresentate in un manuale contabile. Le procedure amministrativo-contabili dovrebbero essere tenute costantemente aggiornate nell'ambito del modello ex L. n. 262/2005. Il sistema di monitoraggio dell'adeguatezza e dell'effettiva attuazione delle procedure dovrebbe evidenziare con continuità punti di miglioramento da porre alla base di piani di intervento attuativi a cura delle singole funzioni aziendali. Particolare attenzione dovrebbe essere posta al controllo dei rischi associati alle valutazioni (ad esempio all'*impairment test*), alle politiche di capitalizzazione dei costi, ai cambiamenti nell'applicazione dei principi contabili, alle metodologie di contabilizzazione delle acquisizioni ai fini di un corretto *reporting*.

2.3 RISCHI OPERATIVI

Il rischio operativo consiste nella possibilità che la gestione sia inefficiente o inefficace nell'esecuzione del modello di *business*, nel soddisfare la clientela e nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. I principali rischi rientranti in questa tipologia sono:

Rischio di soddisfazione dei clienti	La mancanza di adeguata focalizzazione sui clienti mette a rischio la capacità dell'impresa di comprendere e soddisfare le loro aspettative.
Rischio delle risorse umane	La mancanza o scarsità delle necessarie conoscenze, competenze ed esperienze nelle "risorse chiave" del personale può pregiudicare la realizzazione del suo modello di *business* e il raggiungimento degli obiettivi.
Rischio di mantenimento del capitale di conoscenza	La mancanza di adeguati processi per la formazione del personale e la diffusione sistematica delle conoscenze può essere causa di allungamento dei tempi di risposta, aumento dei costi, ripetizione di errori, sviluppo rallentato delle competenze, limitazioni alla crescita e demotivazione del personale.
Rischio di sviluppo prodotti	Un processo inefficace nello sviluppo dei prodotti può essere causa d'insoddisfazione dei clienti e nel lungo termine mettere a rischio la sopravvivenza dell'impresa.
Rischio di efficienza	Processi operativi inefficienti riducono la capacità dell'impresa di produrre beni e servizi a costi concorrenziali.
Rischio di capacità produttiva	Un'insufficiente capacità produttiva compromette la possibilità di rispondere adeguatamente alla domanda della clientela, mentre un eccesso di capacità incide negativamente sui margini.
Rischio di approvvigionamento	La scarsa disponibilità di energia, materie prime, componenti e altre *commodity* fondamentali mette a rischio la capacità dell'impresa di produrre tempestivamente prodotti della qualità desiderata a costi competitivi.
Rischio di *partnering*	Scelte errate nella politica di alleanze, *joint venture*, rapporti di partecipazione e altri rapporti con *partner* nonché un'inefficace o inefficiente esecuzione degli accordi esistenti, possono essere di grave danno all'impresa.
Rischio di *compliance*	Il mancato rispetto di requisiti contrattuali nei confronti della clientela, di *policy* e procedure organizzative interne, o di leggi e regolamenti, può essere causa di minore qualità, maggiori costi, perdita di ricavi, ritardi immotivati, penali, sanzioni, multe, ecc.
Rischio di prodotti (o servizi) difettosi	Prodotti (o servizi) difettosi o con prestazioni inferiori al dovuto espongono l'impresa a reclami della clientela, interventi in garanzia, resi, contenzioso, perdita di ricavi e di quote di mercato, oltre che a un danno di reputazione.
Rischio ambientale	Lo svolgimento di attività dannose per l'ambiente espone l'impresa al rischio di passività per danni a persone e cose, a costi di ripristino, ecc.
Rischio di salute e sicurezza	La mancata attenzione alla sicurezza dell'ambiente di lavoro e il mancato rispetto della normativa in materia espongono l'impresa a passività, sanzioni, danni d'immagine e altre serie conseguenze.
Rischio di erosione dei marchi e del *brand*	L'erosione nel tempo di un marchio e/o del *brand* mette a rischio la capacità di mantenere al livello desiderato la domanda di prodotti e servizi dell'impresa, e ne riduce la capacità di crescita.

A differenza dei rischi finanziari, per quanto riguarda i rischi operativi non vi è generalmente la possibilità di effettuare un *mark to market* degli *asset* a rischio.

La discussione in consiglio di amministrazione deve quindi avere una natura strategica e di indirizzo per la gestione di tali rischi da un punto di vista qualitativo.

I principali KPI (*key performance indicator*) sulla gestione operativa di impresa (ricavi, margini, ecc.) dovranno quindi riflettere, almeno qualitativamente, elementi di valutazione dei rischi connessi all'attività operativa. In altri termini, la discussione a livello di consiglio di amministrazione dovrà guardare non solo alla bontà di una determinata strategia e all'eventualità che essa si rifletta o meno nei risultati operativi, ma anche al modo in cui la strategia si riflette in questi ultimi e quali rischi vengono di conseguenza generati.

2.4 RISCHI DI SICUREZZA E TUTELA DEL PATRIMONIO

Normalmente l'assetto organizzativo dovrebbe includere una funzione aziendale con la missione di garantire, coerentemente con gli indirizzi strategici di gruppo:

- la definizione e il controllo dell'attuazione delle politiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di protezione fisica (strutture fisiche di impresa) e logica (beni immateriali) del patrimonio aziendale, attraverso lo sviluppo e il presidio di specifici modelli di controllo;
- l'elaborazione della normativa direzionale di gruppo e dei relativi processi di funzionamento rivolti a garantire la conformità alla normativa di *compliance* e il rispetto delle leggi vigenti, in collaborazione con le competenti funzioni aziendali;
- lo sviluppo e il governo del sistema di gestione della qualità;
- lo sviluppo e il governo di un sistema di gestione della sicurezza dei dati informatici (*privacy*).

2.5 RISCHI DI COMPLIANCE

Di norma l'assetto organizzativo dovrebbe prevedere una funzione di presidio e monitoraggio dell'evoluzione e aderenza alle leggi e ai regolamenti applicabili al *business* aziendale, quali per esempio:

- l'ottemperanza al D.lgs. n. 231/2001;
- l'adeguatezza del sistema di *corporate governance*;
- l'adeguatezza del sistema di controllo interno;
- l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- il rispetto delle norme antiriciclaggio e antiterrorismo (specialmente per istituti finanziari);
- l'uso di informazioni privilegiate e i conflitti di interesse;
- la comunicazione degli assetti proprietari;
- il rispetto delle norme *antitrust* e in materia di concorrenza sleale;
- i rapporti con le autorità di vigilanza;
- il rispetto delle norme relative a *privacy* e proprietà intellettuale;
- il rispetto delle leggi sul lavoro e sulla formazione del personale.

A questo riguardo appare particolarmente opportuna l'elaborazione di una normativa direzionale e dei relativi processi di funzionamento, rivolta a garantire la conformità dell'operatività aziendale alla normativa di *compliance* e alle leggi vigenti. Fattispecie da sviluppare in parallelo con il continuo monitoraggio dell'evoluzione delle leggi e dei regolamenti, presidiato dalle funzioni legale e societaria per gli aspetti legali, societari e relativi alla regolamentazione di settore.

Poiché la *corporate governance* è l'espressione di valori e standard etici, la conformità dovrebbe anche essere vista come un imperativo etico per la *governance* della società e, in quest'ottica, si dovrebbe anche considerare l'adesione a regole, codici e *standard* non vincolanti ma ritenuti dalle *best practice* come opportuni per garantire una buona *governance* aziendale.

2.6 RISCHI DI DELEGA DI POTERI

In questa categoria è rappresentato il rischio che i dirigenti e gli impiegati dell'impresa:

- non siano adeguatamente guidati;
- non sappiano ciò che devono fare e quando è il momento di farlo;
- vadano oltre i limiti dell'autorità a loro assegnata;
- siano incentivati ad assumere comportamenti scorretti.

I principali rischi rientranti in questa categoria sono riassunti nella tabella che segue.

Leadership risk	La mancanza di una guida efficace del personale può determinare scarsa attenzione alla soddisfazione dei clienti, sfiducia, disorganizzazione e demotivazione a tutti i livelli dell'impresa.

Rischio dei poteri e dei limiti	Un'inefficace delega di poteri nell'ambito dell'organizzazione può indurre i dirigenti e gli impiegati a fare cose che essi non dovrebbero fare o a non fare ciò che invece essi dovrebbero fare. Inoltre, la mancata fissazione di limiti nella delega di poteri e il loro scrupoloso rispetto può portare il personale a commettere azioni non autorizzate o contrarie all'etica, o ad assumere rischi inaccettabili senza autorizzazione.
Rischio di *outsourcing*	Nel caso alcune funzioni aziendali siano affidate in *outsourcing* a terzi, c'è il rischio che questi ultimi non agiscano entro i limiti di autorità convenuti e che non operino in piena coerenza con le strategie e gli obiettivi dell'impresa.
Rischio degli incentivi legati alla *performance*	La fissazione di piani di incentivazione e di indici di misurazione della *performance* irrealistici, soggetti a equivoci o troppo basati sui risultati a breve, può indurre i dirigenti e gli impiegati ad agire con imprudenza o in maniera incoerente con le strategie, gli obiettivi e i principi etici dell'impresa.
Rischio di rapidità di reazione al cambiamento	E' il rischio che le risorse in *staff* all'impresa non siano capaci di apportare con la dovuta rapidità i miglioramenti ai processi e ai prodotti/servizi necessari per stare al passo con i mutamenti avvenuti sul mercato.
Rischio di comunicazione	La comunicazione di messaggi al personale, se attuata mediante canali o mezzi inadeguati, può risultare incoerente con le responsabilità assegnate o con gli indici di misurazione della *performance* stabiliti.

In questa ottica è opportuno verificare l'esistenza di:

- un'adeguata struttura organizzativa che definisca l'assetto generale della società e del gruppo. A livello macro questa è generalmente definita con delibera del consiglio di amministrazione su proposta dell'amministratore delegato, il quale in seguito provvede all'emissione di disposizioni organizzative coerenti con le decisioni consiliari. Normalmente, con analoghe disposizioni organizzative emesse a cura del *management*, vengono definiti gli assetti organizzativi a livello micro. La struttura organizzativa deve garantire la separazione dei compiti con riferimento ad attività fra loro incompatibili; eventuali deroghe al principio di segregazione dei compiti sono consentite solo qualora sia possibile attuare controlli compensativi per ridurre i rischi;
- un idoneo sistema dei poteri e delle deleghe che definisca i poteri che sono attribuiti al *management* tramite procure generali e speciali, in linea con le responsabilità assegnate nel rispetto di principi generali di separazione di compiti fra loro incompatibili. In particolare, per i processi condizionati da rischi particolarmente significativi, la normativa interna dovrebbe indicare anche le attività di controllo in termini di responsabilità, modalità di svolgimento, tracciabilità e documentazione.

Indicazioni operative

E' buona prassi che la società predisponga un organigramma completo delle funzioni apicali e che l'amministratore indipendente ne sia a conoscenza.

E' ritenuto opportuno che la società dedichi uno specifico incontro agli amministratori nominati per la prima volta, in modo che ad essi vengano presentate le figure più importanti dell'organigramma.

2.7 RISCHI TECNOLOGICI E DEI SISTEMI INFORMATIVI

Questi rischi derivano dall'eventualità che le tecnologie impiegate nell'ambito dei sistemi informativi dell'impresa:

- non funzionino come previsto;
- non garantiscano l'integrità e l'affidabilità dei dati e delle informazioni;
- espongano significative attività a perdite potenziali o a un uso improprio;
- mettano a rischio la capacità dell'impresa di eseguire processi aziendali di fondamentale importanza.

Rischio infrastrutturale	E' il rischio che l'impresa non disponga dell'infrastruttura dei sistemi informativi (*hardware*, *software*, reti, personale e processi) di cui ha bisogno per supportare efficacemente i fabbisogni informativi correnti e futuri dell'attività in maniera efficiente e ben controllata.
Rischio d'integrità	Comprende tutti i rischi legati all'autorizzazione, alla completezza e accuratezza delle transazioni nelle fasi di imputazione, elaborazione, riepilogazione e *reporting* da parte dei vari sistemi applicativi impiegati.
Rischio di accesso	La mancanza di adeguate restrizioni all'accesso alle informazioni (dati o programmi) può essere causa di divulgazione o utilizzo non autorizzato di informazioni riservate, mentre un accesso troppo restrittivo può impedire al personale di svolgere i compiti assegnati con efficacia ed efficienza.
Rischio di rilevanza delle informazioni	La creazione da parte di un sistema applicativo di informazioni irrilevanti può influenzare in maniera scorretta le decisioni dell'utente.
Rischio di disponibilità delle informazioni	La non disponibilità di importanti informazioni, quando necessarie, mette a rischio la continuità di importanti attività e processi.

2.8 RISCHI DI INTEGRITÀ

Sono rappresentati dal rischio di frodi da parte del *management* o di impiegati, di atti illeciti o non autorizzati, che possono causare danni reputazionali all'impresa:

Rischio di frodi del *management*	L'intenzionale erronea rappresentazione di informazioni e dati finanziari, patrimoniali ed economici nei bilanci e nella rendicontazione periodica, o scorrette attestazioni sulle possibilità o intenzioni dell'impresa, possono influenzare negativamente le decisioni di *stakeholder* esterni all'impresa.
Rischio di frodi del personale o di terzi	E' il rischio di perdite o di danni all'immagine che possono derivare all'impresa da attività fraudolente messe in atto da dipendenti, clienti, fornitori, agenti, *broker* e altri soggetti a danno dell'impresa allo scopo di ottenere un guadagno personale (appropriazione indebita di attività fisiche o finanziarie o di informazioni).
Rischio di atti illeciti	Atti illeciti commessi dal *management* o dal personale che espongono l'impresa al rischio di sanzioni penali o amministrative, perdita di clienti e danni all'immagine.
Rischio di reputazione	Danni all'immagine e alla reputazione dell'impresa che possono portare alla perdita di clienti e determinare effetti negativi sulla sua redditività e capacità di competere sul mercato.

Appare opportuno verificare le disposizioni adottate dall'impresa per permettere ai dipendenti e ai *whistle-blowers* esterni di riferire confidenzialmente le proprie preoccupazioni circa eventuali scorrettezze.

Un elemento fondamentale del sistema di controllo interno, nell'ottica del rischio di integrità, è l'adozione di un idoneo modello organizzativo *ex* D.lgs. n. 231/2001. Elaborato a valle di un'accurata analisi delle attività aziendali, finalizzata a individuare le attività potenzialmente a rischio, questo modello è costituito da un insieme di principi generali, regole di condotta e principi specifici di controllo atti ad assicurare, per quanto possibile, la prevenzione della commissione di reati.

Appendice 3

COMPITI DEI PRINCIPALI ORGANI E ORGANISMI SOCIETARI

3.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

In ottemperanza al Criterio applicativo 1.C.1, lett. a del Codice di Autodisciplina, devono essere riservati al consiglio di amministrazione e non delegabili - oltre alle materie dell'articolo 2381, comma 4, del Codice civile - i compiti di seguito riportati:

1. definire l'indirizzo strategico e generale di gestione e la formulazione delle vie di sviluppo della società; il coordinamento economico-finanziario delle attività tramite l'approvazione di piani strategici pluriennali e dei *budget* annuali;
2. approvare e modificare i regolamenti interni per quanto concerne la struttura organizzativa generale della società (macrostruttura);
3. istituire i comitati previsti dal Codice di Autodisciplina e approvare i Regolamenti di funzionamento degli stessi;
4. adottare i modelli di organizzazione e gestione ai sensi e per gli effetti di cui al D.lgs. n. 231/2001;
5. designare gli amministratori e i sindaci delle società controllate significative;
6. attribuire e revocare le deleghe agli amministratori delegati, definendone limiti e modalità di esercizio (Criterio applicativo 1.C.1, lett. c);
7. riservare alla propria esclusiva competenza tutte le operazioni di carattere straordinario, ivi comprese le operazioni con parti correlate (Criterio applicativo 1.C.1, lett. f);
8. definire, con l'assistenza del comitato per il controllo interno, le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi risultino correttamente identificati - nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati - in un'ottica di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa (Criterio applicativo 8.C.1, lett. a);
9. definire, su proposta del comitato per le remunerazioni, una politica generale per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche (Principio 7.P.4);
10. valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della società, predisposto dall'amministratore delegato, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti di interesse dell'impresa (Criterio applicativo 1.C.1, lett. b);
11. valutare il generale andamento della gestione (art. 2381 C.c.), tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi

delegati e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati (Criterio applicativo 1.C.1, lett. e);

12. nominare e revocare:
    - sentito il parere del comitato per il controllo interno, l'amministratore delegato, quale amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno (Criterio applicativo 8.C.1, lett. b);
    - su proposta dell'amministratore delegato e sentito il parere del comitato per il controllo interno, il preposto al controllo interno (Codice di Autodisciplina, Criterio 8.C.1) che si identifica con il responsabile della funzione *audit* (Codice di Autodisciplina, Criterio 8.C.7);
    - qualora non vi abbia provveduto l'assemblea e previo parere del collegio sindacale, un dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, vigilando sull'adeguatezza di poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti a lui attribuiti (art.154-*bis* del Testo unico della finanza - TUF);
13. in base alle attività svolte dai comitati, valutare e deliberare su tutte le materie a questi ultimi demandate; con il supporto dell'attività istruttoria condotta dal comitato per il controllo interno, vigilare e valutare l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del SCI;
14. istituire presidi aziendali a tutela del trattamento di dati personali o di dati sensibili di terzi (*ex* D.lgs. n. 196/2003);
15. adottare le procedure necessarie alla tutela della salute dei lavoratori e nominare i soggetti a presidio della sicurezza sui luoghi di lavoro (*ex* D.lgs. n. 81/2008);
16. valutare, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno (Criterio applicativo 8.C.1, lett. c) ed esprimere la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso nella relazione sul governo societario (Criterio applicativo 8.C.1, lett. d);
17. adoperarsi per instaurare un dialogo continuativo con gli azionisti, fondato sulla comprensione dei reciproci ruoli (Principio 11.P.2);
18. promuovere iniziative volte a favorire la partecipazione più ampia possibile degli azionisti alle assemblee e a rendere agevole l'esercizio dei diritti dei soci (Principio 11.P.1);
19. effettuare, almeno una volta all'anno, un'autovalutazione della propria dimensione, composizione, funzionamento (Criterio applicativo 1.C.1, lett. g) e indipendenza (Criterio applicativo 3.C.1).

3.2 COMITATO PER LE REMUNERAZIONI

Il comitato per le remunerazioni assolve i seguenti compiti:

1. presentare al consiglio di amministrazione proposte per la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, monitorando l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso (Criterio applicativo 7.C.3);
2. valutare periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, vigilare sulla loro applicazione sulla base delle informazioni fornite dall'amministratore delegato e formulare al consiglio di amministrazione raccomandazioni generali in materia (Criterio applicativo 7.C.3);
3. proporre al consiglio di amministrazione i sistemi di incentivazione per il vertice aziendale ritenuti più opportuni (ivi inclusi gli *stock option plan* e gli altri piani a base azionaria) per gli amministratori e i dirigenti con responsabilità strategiche e monitorare l'evoluzione e l'applicazione nel tempo dei piani approvati dall'Assemblea dei soci su proposta del consiglio stesso;
4. proporre al consiglio di amministrazione una politica generale per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche (Principio 7.P.4);
5. esprimere una valutazione su particolari e specifiche questioni in materia di trattamento economico per le quali il consiglio di amministrazione abbia richiesto un esame da parte del comitato;
6. effettuare, almeno una volta all'anno, una autovalutazione della propria dimensione, composizione, funzionamento e indipendenza rispetto ai compiti previsti nel proprio regolamento (Criterio applicativo 1.C.1, lett. g e 3.C.1).

3.3 COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

Il comitato per il controllo interno assolve i seguenti compiti:

1. assistere il consiglio di amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, in limiti compatibili con una sana e corretta

gestione dell'impresa (Criterio applicativo 8.C.1, lett. a). Ove richiesto dall'amministratore delegato, il comitato per il controllo interno esprime pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno (Criterio applicativo 8.C.3, lett. b);

2. esprimere il proprio parere al consiglio di amministrazione sulla proposta di nomina e remunerazione del preposto al controllo interno (Criterio applicativo 8.C.1) relativamente ai requisiti di professionalità e indipendenza;
3. assicurare un'adeguata attività istruttoria a supporto delle valutazioni e delle decisioni del consiglio di amministrazione relative:
   - al sistema di controllo interno ai fini della predisposizione del bilancio, con particolare riguardo al rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili *ex* art. 154-*bis* del TUF. In tale ambito, il comitato per il controllo interno esamina il piano di lavoro del preposto al controllo interno nonché le relazioni periodiche da questo predisposte (Criterio applicativo 8.C.3, lett. c);
   - al sistema di controllo interno ai fini dell'efficacia ed efficienza delle operazioni aziendali, della salvaguardia del patrimonio aziendale nonché del rispetto di leggi e regolamenti (Principio 8.P.2 e 8.P.4);
   - all'approvazione dei bilanci, anche consolidati, e delle relazioni semestrali. A tal fine il comitato per il controllo interno valuta, insieme al dirigente preposto e ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili (Criterio applicativo 8.C.3, lett. a);
4. nel caso in cui il comitato per il controllo interno agisca anche come comitato per le operazioni con parti correlate, assistere il consiglio di amministrazione nello stabilire le modalità di approvazione ed esecuzione delle operazioni poste in essere con parti correlate (Criterio applicativo 9.C.1) e nell'adottare misure volte ad assicurare che le operazioni nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse, per conto proprio o di terzi, ovvero poste in essere dalla società con parti correlate, vengano compiute in modo trasparente e rispettando i criteri di correttezza sostanziale e procedurale previsti dal Regolamento Consob in materia;
5. riferire semestralmente al consiglio di amministrazione, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno (Criterio applicativo 8.C.3, lett. g);
6. effettuare, almeno una volta all'anno, un'autovalutazione della propria dimensione, composizione, funzionamento e indipendenza rispetto ai compiti previsti nel proprio regolamento (Criteri applicativi 1.C.1, lett. g e 3.C.1).

3.4 COMITATO PER LA GESTIONE DEI RISCHI

Il comitato per la gestione dei rischi assolve i seguenti compiti:

1. assistere il consiglio di amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di *risk assessment* e *risk management*. Ove richiesto dall'amministratore delegato, il comitato esprime pareri su specifici aspetti;
2. valutare periodicamente i processi di valutazione e gestione dei rischi posti in essere dalla società;
3. esprimere il proprio parere al consiglio di amministrazione sulla proposta di nomina e remunerazione del *risk manager/chief risk officer*;
4. assicurare un'adeguata attività istruttoria a supporto delle valutazioni e delle decisioni del CDA;
5. effettuare, almeno una volta all'anno, un'autovalutazione della propria dimensione, composizione, funzionamento e indipendenza rispetto ai compiti previsti nel proprio regolamento (Criteri applicativi 1.C.1, lett. g e 3.C.1).

3.5 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI *EX* L. N. 262/2005

Il dirigente preposto ha la responsabilità di istituire e mantenere il sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria, e di rilasciare apposita attestazione secondo il modello diffuso dalla Consob, insieme all'amministratore delegato.

In particolare svolge le seguenti funzioni:

1. predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio, del bilancio consolidato e del bilancio semestrale abbreviato;
2. assicurare che il bilancio sia redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili;
3. assicurare la corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili degli atti e delle comunicazioni della società diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile, anche infrannuale;

4. valutare, unitamente al comitato per il controllo interno:
   - l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati;
   - la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato.

3.6 ORGANISMO DI VIGILANZA *EX* D.LGS. 231/2001

L'organismo di vigilanza, istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001, è dotato di pieni e autonomi poteri di iniziativa, intervento e controllo in ordine al funzionamento, all'efficacia e all'osservanza del modello di organizzazione, gestione e controllo (MOG), al fine di prevenire il rischio di illeciti dai quali possa derivare la responsabilità amministrativa della società. In particolare l'organismo:

- vigila sull'effettività e sull'adeguatezza del MOG, eseguendo il monitoraggio delle attività di attuazione e curando l'aggiornamento del modello stesso;
- segnala agli organi competenti eventuali violazioni del MOG, accertate o in corso di investigazione, che possono comportare l'insorgere di una responsabilità in capo alla società;
- svolge attività di indirizzo e coordinamento degli organismi di vigilanza delle società del gruppo.

3.7 PREPOSTO AL CONTROLLO INTERNO

Il preposto al controllo interno non è responsabile di aree operative né dipende gerarchicamente da responsabili di aree operative (Criterio applicativo 8.C.6, lett. b). Il preposto ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico (Criterio applicativo 8.C.6, lett. c), riferendo del proprio operato al comitato per il controllo interno e al collegio sindacale nonché all'amministratore esecutivo responsabile del SCI (Criterio applicativo 8.C.6, lett. e).

Il preposto verifica che il SCI sia sempre adeguato, pienamente efficace e funzionante, attraverso lo svolgimento delle attività di *audit* indipendenti, e su tali basi esprime la sua valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo.

Riferisce al comitato per il controllo interno, al collegio sindacale e all'amministratore delegato circa le modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento.

3.8 COLLEGIO SINDACALE (ANCHE IN QUANTO COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO E LA REVISIONE CONTABILE)

Il collegio sindacale esercita i poteri e adempie i doveri previsti dalla legge e dal Codice di Autodisciplina, in base ai quali deve dichiarare che:

1. ha vigilato sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo;
2. ha vigilato sull'osservanza delle norme di legge inerenti alla formazione e all'impostazione del bilancio d'esercizio e consolidato e della relazione sulla gestione;
3. ha vigilato sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
4. ha vigilato sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione;
5. ha vigilato sul processo di informativa finanziaria;
6. ha vigilato sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio;
7. ha vigilato sull'attività di revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e ha intrattenuto rapporti con la società di revisione contabile, sufficienti per valutare il piano di lavoro da questa predisposto, la sua attuazione e i risultati del processo di revisione, nonché gli eventuali suggerimenti esposti nell'apposita lettera di suggerimenti;
8. ha vigilato sull'indipendenza del revisore, in particolare per quanto riguarda la prestazione di servizi non di revisione;
9. ha vigilato sull'osservanza delle regole che assicurano la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate;
10. ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal consiglio di amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri membri;
11. ha verificato, dopo la nomina e alla fine dell'esercizio sociale, l'indipendenza dei propri membri;
12. ha vigilato sull'effettiva attuazione del Codice di Autodisciplina;
13. ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione e ha verificato il rispetto delle disposizioni normative in materia, la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati all'emittente e alle sue controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

A BRIEF OPERATING GUIDE FOR INDEPENDENT DIRECTORS AND AUDITORS

FOREWORD

This document is designed to provide the Independent Directors and Auditors of listed companies with recommendations and guidelines to use in the concrete performance of their duties, and, in particular:

1. To identify the major risks that the company must monitor;
2. To ensure that the company has put in place the necessary risk monitoring and assessment procedures;
3. To reduce the information gap between the company's management and the Directors and Auditors themselves.

This guide is divided into three sections, each of which has an Appendix that further discuss some specific issues:

- Section A deals with the bodies and procedures that Directors or Auditors should find when joining a listed company;
- Section B describes the risk identification and assessment processes that should be implemented by different corporate bodies;
- Section C contains a checklist that should be used by Directors or Auditors to control the operations of corporate bodies and committees within the Board of Directors;
- » Appendix 1 indicates the minimum content of information reports;
- » Appendix 2 provides a taxonomy of the risks a company is exposed to;
- » Appendix 3 defines the duties of a company's main organs and bodies.

In general, the need to prepare these guidelines has arisen as a result of the following factors:

- The complexity of governance structures;
- The currently insufficient risk management culture within companies;
- The widespread desire among Executive Directors to keep strict control over strategic decisions.

The application of the following recommendations should be tailored to the size and structure of each company, in light of its specific field of business.
Due to the general "comply or explain" principle, Independent Directors/Auditors must ask the reasons for any shortcomings or different practices applied by the company in which they have been elected.

Note:
This document has been drafted by referring to listed companies that have adopted the traditional system; therefore, some adjustments might be necessary for the pur-

poses of its application to listed companies that have adopted monistic/dualistic management and supervision systems.

In addition, this document defines the "Internal Control Committee" as the advisory committee established within the Board of Directors, while it identifies the "Internal Control and Statutory Auditing Committee," regulated by Article 19 of Legislative Decree No. 39/2010, with the Board of Statutory Auditors.

This Guide has been realized with the coordination of Luigi Zingales and the contribution of:

Angelici Carlo
Bellemo Tiziano
Bignami Enrico M.
Borgia Bruno
Bruni Franco
Calari Cesare
Casiraghi Rosalba
Colucci Eugenio
Costanzo Gianluigi
De Nigro Alberto
De Vanna Carlo
Di Capua Alessia
Franco Emilio
Gaspari Luigi
Gatto Massimo
Lauri Maurizio
Loli Giorgio
Lombardo Giordano
Lonzar Roberto
Lugano Roberto
Macchiati Alfredo
Marinelli Ugo
Menchini Massimo
Paolucci Umberto
Perotta Riccardo
Reboa Marco
Reichlin Lucrezia
Rigotti Marco
Sapienza Paola
Sarubbi Giacinto
Sbordoni Paolo
Spanò Pierumberto
Stella Richter Mario
Taranto Francesco
Venegoni Fabio

Section A

MANDATORY BODIES AND PROCEDURES

Directors or Auditors should make sure that the company they join includes at least the following bodies:

1. Internal Control Committee;
2. Remuneration Committee;
3. Supervisory Board as under Legislative Decree No. 231/2001;
4. Manager in charge of preparing corporate accounting records as under Law No. 262/2005;
5. Internal Control Manager;
6. Committee for Related-Party Transactions (as under the Consob Regulation governing related-party transactions);
7. Risk Manager/Chief Risk Officer.

Some companies may include a Nominating Committee (or Corporate Governance Committee), a Strategic Committee, and/or an Ethics Committee. In companies exposed to particularly complex risks or in which risk management is a typical feature of their business (e.g. banking, finance, or insurance), it might be particularly useful to set up a Risk Management Committee within the Board of Directors, separate from the Internal Control Committee. Where this is not present, a similar function should be given to the Internal Control Committee.

The Board of Directors, supported by the Internal Control Committee (or the Corporate Governance Committee), should define and formalise the company's "Guidelines for the Internal Control System" (ICS), which should set out:

1. The duties of the various parties involved in the ICS (as defined in the regulations of the various bodies);
2. The model for the management of risks, which ensures compatibility with sound and proper business management;
3. The control system for the supervision of risks and the specific principles underpinning it;
4. The system of information flows supporting all evaluations of the adequacy and effective operation of the Internal Control System.

A Director or Auditor should receive the following information, at least on a quarterly basis:

1. Business progress (management, economic, capital and financial dynamics);
2. The progress of main disputes and relationships with regulatory authorities;

3. A summary table of the company's liquidity and financial risks (see point B.3 below).

A Director or Auditor should receive the following reports, at least every six months:

1. Report of the Internal Control Committee;
2. Report of the Risk Management Committee (if any);
3. Report of the Remuneration Committee;
4. Report of the Supervisory Board as under Legislative Decree No. 231/2001 (annual report in some cases);
5. Report of the Audit Function on the activities regulated by Leg. Decree No. 231/2001;
6. Report of the Manager in charge of preparing corporate accounting records as under Law No. 262/2005;
7. Report of the Internal Control Manager (annual report in some cases);
8. Report on the progress and results of the Control Risk Self-Assessment concerning the Group;
9. Report on the activities carried out by the Ethics Committee (if any);
10. Report on health and safety at work as under Leg. Decree No. 81/2008;
11. Reports on the remuneration policy.

The minimum content of these reports is described in Appendix 1.

Operating Indications

A recently appointed Independent Director may usefully take the following actions:

1. Read the induction set provided by the company;
2. Ask for an appropriate, introductory board induction so as to gather information on and better assess corporate risk situations through direct knowledge of the most important managerial resources, the company's business, and the company's organizational and procedural structure;
3. Ask to meet, either during Board of Directors meetings or specific meetings of sole Independent Directors:
   - The Risk Manager, to have an immediate picture of any previous risk assessments;
   - The Chief Internal Control Officer, to verify what control procedures are actually implemented;
   - The company's CFO, to have an immediate picture of the company's economic, capital, and financial situation, and to discover, specifically in the administrative and accounting field, what risks have been identified and what procedures have been put in place to supervise them;
   - The Chief Internal Audit Officer, to have an immediate picture of any critical issues identified through the company's auditing;
   - The Chairman of the Board of Statutory Auditors, to exchange information on the company's situation and on the results of the Audit Firm's supervision;
   - The Chairman of the Supervisory Board as under Leg. Decree No. 231/2001, to exchange information on the content and effectiveness of the Organization and Control Model.

These activities might be carried out by Independent Directors in their capacity as members of the Internal Control Committee. Otherwise, it seems advisable to hold a meeting with the Internal Control Committee (or with its Chairman) to acquire information on the evaluations of the internal control system developed by the Committee itself.

It is also advisable for Directors to meet the Board of Statutory Auditors, in its capacity as Internal Control and Statutory Auditing Committee, to acquire information about how the Board itself supervises the risk management system, the administrative and accounting system, and the Audit Firm's activities.

In companies exposed to particularly complex risks and/or in which risk management is a typical feature of their business (e.g. banking, finance, or insurance), it might be particularly useful to set up a specific Risk Management Committee within the Board of Directors, separate from the Internal Control Committee. In these companies, it is also advisable for Independent Directors to meet the Chief Compliance Officer.

In practice, many listed, non-banking companies, even medium-sized or large companies, often lack any formal supervisory systems (sometimes not even the substantial ones) for risk management. It is worth adding that the Risk Manager/Chief Risk Officer, just like the Risk Management Committee, represents an effective control as to the proper assessment of the company's risk factors. Therefore, Independent Directors should:

i) check the presence of adequate information flows between the Risk Manager/Chief Risk Officer and the Board of Directors; ii) ensure that the Risk Management Committee consists of and is chaired as specified above; and iii) require the establishment of management functions for risk control, or of a Risk Management Committee.

It is also advisable to create a system that ensures adequate information flows between top-level managers and Independent Directors or Auditors: for example, non-executive sections may be periodically planned within the Board of Directors, or within Committees, so that Independent Directors or Auditors can discuss relevant issues directly with top-level managers.

Related-Party Transactions

The new Regulation on Related-Party Transactions governs the transactions of listed companies and issuers of shares widely distributed among the public with other parties in a potential conflict of interest. Transactions are divided according to a size-based criterion - transactions of minor importance, of greater importance, and exempt transactions - and required procedural and transparency systems are defined accordingly.

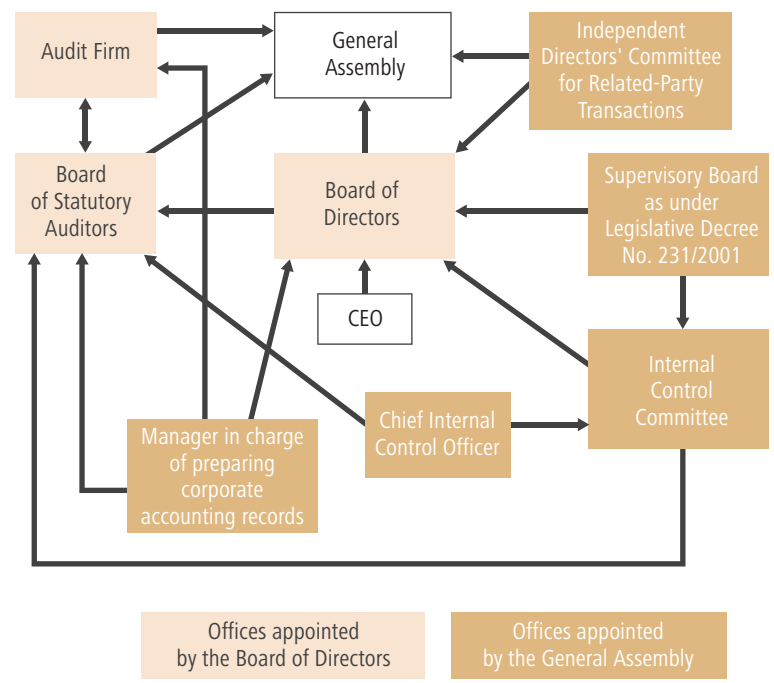
Independent Directors play a key role in all these procedures. In particular:

i. For transactions of minor importance, a committee, even specifically set up for this purpose, consisting exclusively of non-executive and non-related Directors, most of whom must be Independent, must give a reasoned, non-binding opinion on the Company's interest in carrying out the transaction in question, and on the convenience and substantial correctness of its conditions;
ii. For transactions of greater importance, a committee, even specifically set up for this purpose, consisting exclusively of non-related Independent Directors, must be involved in the negotiations and preliminary investigation of the transaction, and the Board of Directors can approve the transaction only after the committee's favourable opinion.

Any decisions on the remuneration of Directors holding special offices, and of other Managers with strategic responsibilities, are expressly excluded from these procedures. This is an innovative rule, since it provides for the involvement of the General Assembly in the field of remunerations through a non-binding opinion. In fact, the Regulation provides that all decisions on the remuneration of Directors holding special offices, and of other Managers with strategic responsibilities, are not subject to the procedures for related-party transactions, provided:

iii. the company has adopted a remuneration policy;
iv. a committee, made up exclusively of non-executive Directors, most of whom are Independent, was involved in defining such remuneration policy;
v. a report setting out the remuneration policy was then submitted to the General Assembly's approval or advisory vote;
vi. the remuneration granted is consistent with this policy.

Diagram of information flows



Periodic Information: Reports and Documents

Issuing Body/Structure	Information flows*	BoD	CEO	BSA	M	ICC	ICM	SB	EC	RC
BoD	ICS Guidelines		●	●	●	●	●	●	●	●
M	Biannual report as under Article 154-*bis* TUF [Italian Consolidated Finance Law] (the former Law No. 262/05) for certification purposes	●	●	●		●	●	●		
ICC	Biannual report on ICS assessment	●	●	●	●	●	●	●		
ICM	Biannual report on ICS operation	●	●	●	●	●	●	●		
Audit Function	Biannual report on controls carried out under Leg. Decree No. 231/01, as amended and supplemented		●	●	●	●	●	●		
Risk Management	Biannual report on the progress and results of the Control Risk Self-Assessment concerning the Company and the Group	●	●	●	●	●	●	●		
SB	Biannual report as under Leg. Decree No. 231/01, as amended and supplemented	●	●	●	●	●	●			
EC	Biannual report on activities for the implementation of the Code of Ethics	●	●	●	●	●	●	●		
RC	Biannual report on activities relating to systems for the remuneration of Top Managers	●		●						
Staff and services	Organizational structure of the company and of the Group's subsidiaries having strategic importance		●	●		●	●	●		
AFPC	Biannual report on financial risks (credit, rate)		●	●	●	●	●			
Security and protection	Biannual report as under Leg. Decree No. 196/03, as amended and supplemented		●	●		●	●	●		
	Biannual report on computer security		●	●	●	●	●	●		
	Biannual report on the protection of the company's assets		●	●		●	●			
	Biannual report as under Leg. Decree No. 81/08, as amended and supplemented		●	●		●	●	●		
Regulations, studies and research	Biannual report on applicable regulations	●	●	●	●	●	●	●		
Legal Affairs	Biannual report on legal risks	●	●	●	●	●	●	●		

Legenda:

BoD Board of Directors
CEO Chief Executive Officer
BSA Board of Statutory Auditors
M Manager in charge of preparing corporate accounting records
ICC Internal Control Committee
ICM Internal Control Manager
SB Supervisory Board as under Legislative Decree No. 231/2001
EC Ethics Committee
RC Remuneration Committee
AFPC Administration, finance, planning and control

Section B

RISK IDENTIFICATION AND ASSESSMENT PROCESSES

The following guidelines are general principles that should be adapted to each specific company. The primary goal should always be the actual attainment of the objectives set out herein, regardless of the formal protocols suggested in this document.

Where appropriate, the text is accompanied by some concrete examples (highlighted in specific boxes).

B.1 RISK IDENTIFICATION

The risk management process includes:

1. Risk identification activities, which are aimed at defining the most relevant categories of risk (taxonomy of risks);
2. Risk assessment, mitigation, and monitoring activities, which are based on evaluating the impact and likelihood of a risk (through a method that adequately covers the company's organizational scope, both in terms of its subsidiaries and corporate functions), with the aim of defining the priorities for mitigation policies that would bring the residual risk to a level deemed acceptable by top managers.

The main corporate risks that can be abstractly identified, are:

1. Strategic risks;
2. Financial risks;
   2.1 Price risk;
   2.2 Liquidity risk;
   2.3 Credit risk;
3. Operational risks;
4. Security and asset protection risks;
5. Compliance risks;
6. Risks connected to the delegation of powers;
7. Risks connected to technological and information systems;
8. Integrity risks.

Appendix 2 contains a more in-depth description of these risks.

B.2 RISK CONTROL

The company's risk management policy should include:

1. An indication of the standards and methods used to detect and assess corporate risks (risk assessment);
2. An indication of the different ways in which the company can respond to the risks identified by the preliminary risk assessment process.

The company's response options may include:

- Avoiding the risk (where the risk is intolerable);
- Mitigating the risk (by adopting risk management procedures, applications, and systems that can reduce the likelihood or severity of the occurrence);
- Transferring risk exposure (through insurance or outsourcing).

Risk mitigation and monitoring should be structured into three levels of responsibility.

1st level controls are designed to ensure the smooth running of corporate processes so as to prevent risks through appropriate mitigation measures. Their responsibility should be entrusted to function managers.

These are specific controls that are part of corporate procedures directed by the process manager, and are aimed at preventing, identifying and correcting errors or irregularities. They can be divided into:

- Business control, for risks inherent in the processes through which the company implements its business model;
- Information and information processing control, for risks relating to the flow of data and information, ranging from the occurrence of single economic facts or single transactions, to their representation in the company's financial statements, to their internal reporting.

Example

Procedures for procurement governance should include:

i. a compliance control (a regulatory obligation to call for bids);
ii. a control of the powers involved in procurement management;
iii. a control of the suppliers involved;
iv. a control as to the opportunity (regardless of the regulatory obligation) of requiring external suppliers to provide at least three different estimates, based on the same bidding conditions, to ensure the effectiveness of the process.

To guarantee the transparency and traceability of corporate decisions, the procurement process should include the issuance of a purchase order, a suitable contractualisation of the supply relationship, as well as confirmation of the actual receipt of the corresponding goods or service, to be taken care of by the operating structures involved.

In terms of information control, the accounting administrative system should ensure the immediate obtainment of the purchase order (to underline the use of the company's resources, e.g. in light of its budget availability) and the immediate acknowledgement of the corresponding debt (for invoices to be received) at the time of receipt of the goods or service.

2nd level controls are designed to ensure that 1st level controls (as defined by process managers for the proper conduct of corporate transactions) are adequate and operational.

This category includes the identification and assessment of corporate risks, as well as the validation of risk mitigation actions planned by the operating managers of corporate procedures. These controls call for continuous monitoring to ensure, within the scope of corporate management, that the risk mitigation actions are duly implemented, in line with strategic objectives.

2nd level controls are carried out by independent corporate functions with suitable managerial authority, professionalism, and independence.

In addition, the functions responsible for 2nd level controls must have adequate resources and **direct access to the Board of Directors**.

Example

These controls are usually carried out by the risk management function and, in the specific case of financial companies, by the compliance function.

The compliance function is designed to ensure the compliance of corporate procedures with the law, validating their content at the time of their issu-

ance and monitoring their implementation through the request of periodic reports prepared by operating structures.

The risk management function is responsible for the management of the risk management framework, i.e. the periodic detection of corporate risks, the quality/quantity assessment thereof, and the validation (in terms of efficacy and efficiency) of 1st level controls.

The Risk Manager/CRO (Chief Risk Officer) must be able to liaise with the other members of the management team on an equal footing, as well as with the Board of Directors, on a strategic rather than technical level (even if the job is essentially technical in nature). The Risk Manager/CRO plays a key role in reducing the considerable information asymmetries between the executive management and the Board of Directors, informing Directors of the continuous monitoring of corporate risks, providing updates on the implementation of risk mitigation actions and on their efficacy and efficiency, and indicating any changes in the internal or external environment to identify any new risks arising therefrom. In addition, the Risk Manager/CRO must refer directly to the Chief Executive Officer.

Since the Risk Manager must be external to the internal audit function, a two-way flow of information should be ensured to guarantee utmost efficacy of the activities undertaken by both functions. Indeed, the success of the control system, on the one hand, and of the risk identification and mitigation system, on the other, is crucially based on the organization of these information flows.

3rd level controls, usually entrusted to an internal audit function, take the shape of independent checks on the structure and operation of the internal control system and on the monitoring of the implementation of improvement plans defined by the company's management.

The internal audit function is not responsible for any operating activity, and should report at least once every six months to the Board of Statutory Auditors and the Internal Control Committee (which, in turn, refers to the Board of Directors) on the operation, adequacy, and efficacy of the internal control system.

The internal audit function should promptly provide these corporate bodies with at least the relevant audit reports (possibly in the shape of an executive summary). Their relevance should be evaluated by the audit function according to the rating of each report. All audit reports must be available to all competent bodies.

Example

Auditing of the process for the management of corporate procurements, with an indication of any critical issues arising from the analysis of corporate activities (in terms of inefficacy or non-implementation of corporate procedures), and of any corrective actions, established together with management, to overcome them.

Lastly, in methodological terms, it seems advisable to provide the management team with suitable incentives to balance the need to achieve corporate results with the need to manage any corresponding risks. The recent launching of incentives based on the achievement of corporate short-term results is often seen as the cause for accounting manipulations and for many companies' excessive risk-taking. Therefore, the Board of Directors should arrange for appropriate incentives that take into account the attainment of profitability over a multi-year period, without forgetting the risks connected to these results.

Regard should be given to some suggestions that have already been made in this field. Examples include: to combine profitability-based objectives with quality objectives in order to establish how such profitability is achieved; to balance short- and long-term objectives; to assess profitability by risk-adjusting it; to introduce comparisons with figures performing similar functions in comparable companies in terms of size and/or field of business; and to compensate the company's management not only with company shares, but also with company bonds.

In addition, this approach effectively helps spread a "culture of rules" within the company, especially in regulated activities. (For example, linking a percentage of someone's remuneration to compliance with applicable laws - without subjecting his actions to objections by supervisory authorities in the case of an inspection - might be very useful in promoting the spread of this kind of corporate culture.)

Example

Some companies have required top managers to take prompt actions aimed at reducing specific risks detected by previous analyses, with direct effects on their bonuses.

Finally, we should consider that the Board of Statutory Auditors, in its capacity as Internal Control and Statutory Auditing Committee, supervises the company's risk management systems, and is thus an important information source for Independent Directors.

B.3 RISK REPORTING

After putting in place appropriate risk identification and control procedures, it is equally important to create an efficient system for risk reporting vis-à-vis the functions involved in the management of these procedures.

In fact, Directors or Auditors should be informed - and, if necessary, should ask to be informed - on the following points:

- What method is used for the creation of the catalogue of risks;
- How events are selected and categorized;
- How risks are assessed (measurement scale);
- What risk assessment methods are adopted (interviews, workshops, questionnaires, etc.).

Risks should be assessed in terms of their impact and likelihood of occurrence:

- Regarding impact, the consequences of the occurrence of a risk are assessed by choosing a parameter on which to base the assessment (for example, low, medium, high). These parameters may be:
  - » The percentage of losses or the operating result in terms of economic impact;
  - » The number of corporate processes involved in a given operational risk;
  - » The impact on the political/social world in case of a reputational risk.

- In assessing the likelihood of occurrence of a risk (for example, low, medium, high), the parameters may be:
  - » The level of "sensitivity" to the harmful event (dependence on other processes, cash management, physical location, etc.);
  - » The instances in which the threat already occurred (number, frequency, last episode, increasing/decreasing trend);
  - » The existence of persons or entities that may benefit from the harmful event.

All analysis/monitoring activities must be reported in appropriate supporting documents (reporting activity):

- An analytical report: the document with which all risks are identified and assessed, generally intended for the company's management. For example:

Nature	Category	Event	Definition of the risk driver	Risk to be discussed in report	Presence of risk	Likelihood of risk	Impact of risk	Significance of risk	Presence of risk controls
Strategic	Business	Definition and	Presence of risks connected to the implementation of plans	Parent Company	N/A	M	M	N/A	M

- A synthetic report: the document generally meant for top managers, which should summarise the main risks. The list should refer to:
  - » A description of the risk;
  - » The nature and level of the potential risk;
  - » Key controls and their objectives;
  - » The evaluation as to the effectiveness of risk controls;
  - » The assessment of the residual risk.

It is advisable for the synthetic report to be preceded by a preface, consisting of a summary document with information on:

- » What the main risks are and why;
- » How they are controlled;
- » Whether there are control gaps and how these should be eliminated.

Lastly, special attention should be paid to the financial dimension, for which it is appropriate to acquire a specific report that further deals with the following issues.

B.3.1 MARKET RISK

The report should identify the impact of considerable market price variations on the company's financial and economic situation: interest rates, exchange rates, and prices of major commodities. These calculations should take into account the various forms of coverage planned and their duration.

Therefore, this table can usefully be divided into short-term impact (if forms of coverage have been put in place) and long-term impact.

B.3.2 LIQUIDITY AND CREDIT RISK

1. Cash management: the report should indicate where liquidity is invested, as well as the distribution of counterparties and the corresponding level of reliability (credit rating and CDS);
2. Counterparty risk on hedging;
3. Stress tests: for given variations in reference parameters, these indicate how the exposure of major intermediaries and their reliability change (credit rating and CDS);
4. Short-term liquidity: the number of days in which the company can survive without resorting to new external finance;
5. Lines of credit and counterparty risk (credit rating and CDS);
6. Time structures of debt maturities and evaluation of matching sources/uses.

Section C

GUIDELINES FOR INDEPENDENT DIRECTORS AND AUDITORS

With to the goal of facilitating Independent Directors and Auditors in their operating control, this Section contains control checklists that concern the activities of the Board of Directors, the Internal Control Committee, the Risk Management Committee, the Remuneration Committee, and the Board of Statutory Auditors, respectively. This is not an exhaustive list, and thus may be supplemented according to the company's organizational structure and concrete operations.

C.1 BOARD OF DIRECTORS

1. Has the Board of Directors appointed a non-executive director as its Chairman?

2. Has the Board of Directors appointed a Chief Executive Officer? If so, what are his powers?

3. Has the Board of Directors avoided concentrating corporate offices in one single person?

4. Has the Board of Directors appointed a lead Independent Director among minority Independent Directors?

5. Has the Board of Directors met according to the number or meetings scheduled for the current year?

6. Has the Board of Directors met regularly, at least once every three months, and at least six times in the course of each year?

7. Has the Board of Directors met according to the schedule established by the Chairman, or pursuant to a request from the Chief Executive Officer, the majority of Directors and the Board of Statutory Auditors?

8. Did the Chairman send the convocation and the agenda of the day to the Directors in due time before each meeting, so that they could organize their own agenda and prepare themselves on the issues on the agenda?

9. Did the Chairman send the convocation and the agenda of the day to the Auditors in due time before each meeting, so that they could organize

their own agenda and prepare themselves on the issues on the agenda?

10. Have Independent Directors met at least once a year in the absence of the other Directors?

11. Has the Board of Directors appointed from among its members, or within the scope of a corporate function, a secretary in charge of drafting the minutes of Board meetings?

12. Have Directors kept confidential all documents and information acquired in carrying out their tasks?

13. Have Directors complied with the procedure adopted by the company for the internal management and external communication of information?

14. Has the Board of Directors appointed the members of the Board of Statutory Auditors and of the Board of Directors of the most significant subsidiaries and companies in which the company holds a stake? Have the Chairman and the Chief Executive Officer appointed the members of the Board of Statutory Auditors and of the Board of Directors of non-significant subsidiaries and companies in which the company holds a stake, notifying the Board of Directors?

15. Has the Board of Directors defined the guidelines for the Group's internal control system, which are implemented by the Chairman as part of his supervisory functions?

16. Have the Chairman and the Chief Executive Officer accounted, in an appropriate quarterly report sent to the Board of Directors, for the activities pursued in the exercise of their powers, producing a list of the most significant actions taken?

17. Has the Board of Directors examined and approved the strategic, industrial, and financial plans of the company and of the Group, the corporate governance system of the company itself, and the structure of the Group itself?

18. Has the Board of Directors evaluated and decided, on the basis of the activities performed by the Committees, upon all matters delegated to it and codified in appropriate regulations?

19. To what extent does the Board of Directors believe that it has evaluated the general progress of the company's management, taking special account of information received from delegated bodies, and comparing periodically the results achieved with those planned?

20. When appointing (or revoking) the Chief Executive Officer as executive director in charge of supervising the functionality of the internal control system, did the Board of Directors hear the Internal Control Committee?

21. When appointing (or revoking) the Internal Control Manager, upon suggestion of the Chief Executive Officer, did the Board of Directors hear the Internal Control Committee?

22. When appointing (or revoking) the Manager in charge of preparing corporate accounting records and supervisory activity (where not already provided for by the General Assembly), upon suggestion of the Chief Executive Officer, did the Board of Directors hear the Board of Statutory Auditors?

23. Has the Board of Directors adopted, amended, and updated the Organizational Model 231, which can prevent offences in general, and, in particular, the offences and administrative wrongs regulated by Leg. Decree No. 231/2001, as laid down in its own regulation?

24. To what extent does the Board of Directors believe that it has assessed, at least annually, the adequacy, efficacy, and actual operation of the internal control system, expressing an evaluation as to its overall adequacy in its corporate governance report?

25. To what extent does the Board of Directors believe that it has endeavoured to establish an ongoing dialogue with the company's shareholders, based on an understanding of their mutual roles?

26. To what extent does the Board of Directors believe that it has promoted initiatives to encourage the widest participation of shareholders in General Assembly meetings and to foster the exercise of members' rights?

27. Has the Board of Directors seen to the establishment of corporate controls to protect the personal or sensitive data of third parties?

28. Has the Board of Directors drawn up an annual Privacy Policy Document, as laid down in its own regulations and in the law in force?

29. To what extent does the Board of Directors believe that it has adopted the necessary procedures to protect the health of workers?

30. Has the Board of Directors appointed the Manager in charge of fulfilling employers' hygiene and safety obligations, as well as the managers of safety at the workplace, as laid down in its own regulations and in the law in force?

31. Has the Internal Control Committee assisted the Board of Directors in defining guidelines for the internal control system, so that the main risks have been correctly identified and adequately measured, managed, and monitored?

32. Has the Internal Control Committee performed adequate preliminary controls supporting the evaluations and decisions taken by the Board of Directors on the approval of financial statements, including consolidated financial statements, and biannual reports?

33. Have adequate preliminary controls been carried out to support the evaluations and decisions taken by the Board of Directors on the company's relations with the Audit Firm in charge of auditing financial statements and consolidated financial statements?

34. Has the adequacy of the internal audit function been monitored (for example: regulation, work plan, budget, adequacy of the number/quality/continuity of its staff)?

35. Have adequate preliminary controls been carried out to support the evaluations and decisions taken by the Board of Directors in relation to the ICS?

36. Has a general assessment of the adequacy of the ICS been expressed?

37. Have adequate preliminary controls been carried out as to actual compliance with administrative and accounting procedures?

38. Have steps been taken to ensure that any transactions in which a Director holds an interest, whether on his own or on behalf of third parties, and those with related parties, are carried out in a transparent manner and in compliance with substantial and procedural fairness criteria?

39. Has the proposal for the appointment and remuneration of the Internal Control Manager been made in light of the criteria of professionalism and independence?

40. Has the Board of Directors submitted to the General Assembly its yearly report, in which it illustrates the general policy for the remuneration of executive Directors, Directors holding special offices, and Managers with strategic responsibilities, as defined by the Board of Directors upon the proposal of the Remuneration Committee?

C.2 INTERNAL CONTROL COMMITTEE

1. Are all, or the majority of, the Committee's members Independent Directors?

2. Has the Chairman of the Committee been chosen among Independent Directors and, if so, among those elected by minorities?

3. Does the majority of the Committee's members have documented experience in financial analysis or corporate management?

4. Does the Committee have regulations for its operation?

5. Does the Committee meet regularly, or in compliance with the schedule set out in its regulation?

6. Is (at least) the Chairman of the Board of Statutory Auditors (if not the entire Board) invited to the Committee's meetings?

7. Are minutes of the Committee's meetings drafted?

8. Does the Committee periodically meet the Chief Internal Audit Officer?

9. Has the Committee been shown the risk assessment analyses and the processes being examined?

10. Does the Committee receive periodic reports from the internal audit function?

11. Are the instructions given by the Committee actually implemented?

12. Does the Committee periodically meet the Audit Firm?

13. Does the Committee periodically meet the Board of Statutory Auditors?

14. Does the Committee periodically meet the Supervisory Board as under Legislative Decree No. 231/2001?

15. Does the Committee periodically meet the Manager in charge of preparing corporate accounting records appointed as under Law No. 262/2005?

16. Does the Committee periodically meet the Chief Legal Affairs Officer to be updated on the main disputes?

17. Does the Committee prepare a report on the activities performed thereby, addressed to the Board of Directors?

18. Are the Committee's report and remarks actually taken into consideration by the Board of Directors?

19. Has the Committee dedicated part of its work to the analysis of related-party transactions?

20. Has the Committee analysed the reports received (from whistle-blowers)?

C.3 RISK MANAGEMENT COMMITTEE

1. Does the company have a Risk Management Committee?

2. Are all, or the majority of, the Committee's members Independent Directors?

3. Does the majority of the Committee's members have documented experience in financial analysis or corporate management?

4. Does the Committee have regulations for its operation?

5. Does the Committee meet regularly, or in compliance with the schedule set out in its regulations?

6. Are minutes of the Committee's meetings drafted?

7. Does the Committee periodically meet the Chief Risk Officer?

8. Does the Committee coordinate its work with that of the Remuneration Committee and the Human Resources Department? Is this done to ensure that the company's remuneration policy does not introduce "perverse" incentives that encourage excessively risky conduct at a decision-making level?

9. Has the Committee been shown the risk assessment analyses and the processes being examined?

10. Are the instructions given by the Committee actually implemented?

11. Does the Committee periodically meet the Audit Firm?

12. Does the Committee periodically meet the Board of Statutory Auditors?

13. Does the Committee prepare a report on its activities, addressed to the Board of Directors?

14. Are the Committee's report and remarks actually taken into consideration by the Board of Directors?

C.4 REMUNERATION COMMITTEE

15. Are all, or the majority of, the Committee's members Independent Directors?

16. Has the Chairman of the Committee been chosen among Independent Directors and, if so, among those elected by minorities?

17. Does the Committee have regulations for its operation?

18. Does the Committee meet regularly, or in compliance with the schedule set out in its regulations?

19. Are minutes of the Committee's meetings drafted?

20. Does the Committee periodically meet the Chief Human Resources Officer?

21. What process has been followed to identify the advisory firm and to analyse any conflicts?

22. Is there is a benchmark of reference companies based both on the size of the company and on the relevant industry? Who prepared this benchmark? Has it been duly justified? Is it biased in favour of management?

23. How does the total salary of the Chief Executive Officer and its components (fixed amount, short/long-term variable amount) compare with the benchmark?

24. If the total amount of this salary or its single components exceeds the median of the corresponding benchmark, how is this accounted for?

25. Can the performance criteria that the salary is based on be manipulated by management? What has been done to make sure that this does not happen?

26. If the salary includes options, to what extent is their acquisition by the Chief Executive Officer tied to the company's performance? To what extent is the value of these options affected by factors that go beyond the Chief Executive Officer's control (e.g. fluctuations in the risk premium)?

27. Does the structure of the variable component induce the Chief Executive Officer to take excessive risks?

28. To what extent is a part of the variable component conditional upon the company's future performance?

29. Have covenants not to compete been put in place? Why? How are they paid? How do they compare with the benchmark?

30. Is severance payment applied? What is its value? How does it compare with the benchmark?

31. Are fringe benefits applied? How do they compare with the benchmark? How do they compare with those of other managers?

32. Has a pension scheme been put in place? How does it compare with the benchmark? How does it compare with that of other managers?

33. Is the Chief Executive Officer also an executive? Why?

34. Has a salary clawback clause been put in place in case the company's performance is reviewed?

35. Does the Chairman have operating assignments? Is his salary proportionate to his assignments? Is it in line with the benchmark?

36. How do the salaries of top executives compare with those of the benchmark and of the Chief Executive Officer? Is the differential of salaries between top managers and middle managers comparable with that of the benchmark?

37. Do severance payments and covenants not to compete apply to top executives? Why? Are they in line with the benchmark?

38. Are the Remuneration Committee's report and remarks actually taken into consideration by the Board of Directors?

39. Does the Committee propose to the Board of Directors a general policy for the remuneration of executive directors, other Directors holding special offices, and Managers with strategic responsibilities?

C.5 BOARD OF STATUTORY AUDITORS

Supervisory activity on the financial information process

1. Has the Board requested and examined all internal procedures for the issue of certificates/statements by the Manager in charge of preparing corporate accounting records?

2. Has their effective implementation been checked with the help of the internal audit function?

3. Has the Board examined any reports of critical issues related to the planning and operation of activities, including control activities, which could affect the company's capacity to disclose financial information?

4. Has the Board met the Audit Firm?

5. Has the Board examined any weaknesses in the financial information process identified by the Audit Firm?

6. Has the Board requested and examined all procedures relating to the receipt, treatment, and filing of reports on the treatment of accounting issues, the system of internal controls of accounts, and of statutory auditing?

7. Has the Board received the Audit Firm's report on all key issues arising from its auditing and, in particular, on any significant deficiencies in the internal control system and in the accounting and administrative system in relation to the financial information process?

Supervisory activity on the effectiveness of internal control systems

8. Has the Board examined the structure of the internal control system and its procedures?

9. Has the Board received and examined the reports by the Internal Control Manager with the goal of ensuring an acceptable control of the overall risk?

10. Has the Board received and examined any reports by the Internal Control Committee as to the adequacy of the internal control system?

11. Has the Board met the Audit Firm to hear its opinion on the effectiveness of the control system?

12. Has the Audit Firm's report been received?

13. Has the management letter been discussed with top-level managers?

Supervisory activity on the effectiveness of internal audit systems

14. Has the Board met the Chief Internal Audit Officer to check the independence of the internal audit function, its proper structure, and the method used to plan and implement its activities?

15. Has the Board checked the scope of internal audit activities and the follow up of any problems?

Supervisory activity on the statutory auditing of annual and consolidated accounts and on the independence of the Audit Firm

16. Has the Board examined the audit plan prepared by the Audit Firm? Is this plan based on an adequate analysis of the internal control system and the risks the company is exposed to?

17. Has the Board examined the audit plan in relation to the auditing of the financial statements of subsidiaries included in the consolidation, so as to check their adequacy in light of the corresponding importance of these subsidiaries and the business they perform?

18. Before the issuance of the audit report, did the Board meet the Audit Firm to learn: (a) whether all planned audit procedures had been carried out, (b) the results of the audit, and (c) whether the audit uncovered evidence of corrections to be made to the financial statements, which of these corrections had not been registered by the company, and why? In

addition, did the Audit Firm inform the Board of any "intangible" corrections that, even if they did not affect the certification report, had been nonetheless communicated to the supervisory authority?

19. Has the Board examined the transparency report issued by the Audit Firm as under Article 18 of Leg. Decree No. 39/2010?

20. Has the Audit Firm pointed out any weaknesses or shortcomings in the information given with financial statements (Notes to the Accounts), or given in the management report that accompanies financial statements?

21. Has the Audit Firm pointed out any weaknesses or shortcomings resulting from its periodic control of the company's accounts, its tax and social security obligations, and tax returns for the purposes of their subscription?

22. If the Audit Firm's draft report refers to limitations, criticisms, or informational shortcomings, makes a negative assessment of the financial statements, or considers it impossibie to give an opinion on the financial statements themselves, has the Board discussed the reasons for this with the Audit Firm to determine whether they are legitimate?

23. Has the Audit Firm shown the Board the procedures that have been put in place to ensure that the independence requirement is safeguarded, both with reference to the Audit Firm itself and to the companies within its national or international network?

24. Has the Audit Firm brought to the attention of the Board, for its approval, any proposal for the supply of non-audit services to the company being audited?

Supervisory activity on the effectiveness of risk management systems

25. Has the Board met the executive directors in charge of supervision, with regard to the approach to risk management and risk management organization?

26. Has the Board periodically met the Risk Manager to obtain specific information about risk identification, measurement, control, and monitoring activities, and about existing/planned initiatives in relation to any identified risks?

27. Has the Board analysed the company's main transactions, especially those not leading to their expected outcome, so as to control how strategic and operational risks have been managed ab origine?

28. Has the Board analysed any measures taken by public authorities in order to monitor how compliance risk is managed?

29. Has the Board analysed the company's financial strategy and corresponding performance in order to monitor how financial risks are managed?

30. Has the Board analysed internal reporting processes and reporting processes to the Internal Control Committee, the Board of Statutory Auditors (in its capacity of Internal Control and Statutory Auditing Committee), and the Board of Directors regarding risk management, in order to ensure that direct information, especially to non-executive directors, is appropriate, and that the directors are aware of the company's risks and of the measures that have been put in place by the company for risk identification, measurement, control, and monitoring?

31. Has the Board received the Audit Firm's report as under Article 19 of Leg. Decree No. 39/2010, concerning any key issues arising from its statutory audit and, in particular, any significant deficiencies in the internal control system and the financial information process?

Appendix 1

MINIMUM CONTENT OF INFORMATION REPORTS

In accordance with applicable regulations, below is a list of information that must be included in the reports prepared by the various bodies.

1.1 REPORT OF THE INTERNAL CONTROL COMMITTEE

The Committee's biannual report, submitted upon the approval of the company's financial statements and the biannual report, concerns the preliminary controls carried out by the Internal Control Committee, and should include the following information:

- The number of meetings held and the attendance rate of each member;
- A description of the main activities carried out;
- The Committee's evaluation of the internal control system;
- The Committee's recommendations in relation to the approval of the financial statements;
- Any dealings with the Audit Firm;
- The Committee's opinion on actual compliance with corporate policies and administrative and accounting procedures;
- The Committee's evaluation of related-party transactions (where assigned).

1.2 REPORT OF THE RISK MANAGEMENT COMMITTEE

This report should include at least the following information:

- The number of meetings held and the attendance rate of each member;
- A description of the main activities carried out;
- The Committee's evaluation of the risk assessment and risk management system;
- The Committee's opinion on actual compliance with risk identification and risk assessment processes;
- Any critical issues or anomalies that have arisen during the Committee's monitoring activities, and any corresponding actions in progress.

1.3 REPORT OF THE REMUNERATION COMMITTEE

This report should include at least the following information:

- The number of meetings held and the attendance rate of each member;

- A description of the main activities carried out;
- Any critical issues or anomalies that have arisen during the Committee's monitoring activities, and any corresponding actions in progress;
- Information about the participation of non-members in the Committee's meetings (specifying whether this occurred upon the Committee's invitation or for single points on the agenda, or giving reasons for their conduct).

1.4 REPORT OF THE SUPERVISORY BOARD AS UNDER LEG. DECREE NO. 231/2001

The biannual report on the control activities carried out by the Supervisory Board as under Legislative Decree No. 231/2001 (with an enclosed reasoned account of the costs incurred, solely for submittal to the Board of Directors) should include at least the following information:

- The number of meetings held and the attendance rate of each member;
- A description of the main activities carried out;
- Any problems with regard to the implementation of the Model as under Leg. Decree No. 231/2001, and any action plans undertaken;
- An account of the reports received from internal and external parties as to the Model as under Leg. Decree No. 231/2001;
- Any disciplinary procedures and sanctions applied by the company, referring exclusively to activities at risk;
- Any proposed changes to and/or integrations of the Model as under Leg. Decree No. 231/2001 and of its enforcement procedures;
- An account of the training activities undertaken.

In addition, the year-end report should include:

- The Board's overall assessment of the implementation and effectiveness of the Model as under Leg. Decree No. 231/2001, including any suggestions for its integration, correction, or amendment, focusing especially on any integrations to the systems for the management of incoming and outgoing financial resources, so as to introduce suitable measures to detect any atypical financial flows characterized by high discretion margins;
- The state of adoption of the Organization and Management Model as under Leg. Decree No. 231/2001 by the Group's national subsidiaries with strategic importance (as for foreign subsidiaries, the state of adoption of models which, in compliance with local regulations, are inspired by the same principles and criteria as the national Model, though are not the Model as under Leg. Decree No. 231/2001.);
- A short description of the Model, indicating in particular the types of offences it is intended to prevent.

1.5 REPORT OF THE AUDIT FUNCTION ON THE ACTIVITIES REGULATED BY LEG. DECREE NO. 231/2001

The Audit Function's biannual report on the controls carried out as under Leg. Decree No. 231/2001 should include:

- Reports on the effectiveness of the Model as under Leg. Decree No. 231/2001;
- An analysis as to the adequacy of procedures:
  - » resulting from audit controls on the effectiveness of the Model as under Leg. Decree No. 231/2001;
  - » resulting from any anomalies found and/or reported in sensitive processes;
- Any proposal for the drafting of missing procedures.

1.6 REPORT OF THE MANAGER IN CHARGE OF PREPARING CORPORATE ACCOUNTING RECORDS AS UNDER LAW NO. 262/2005

The biannual report on the activities carried out for certification purposes (as required by Article 154-bis, paragraphs 2, 4, and 5, and Article 154-ter, paragraph 4, of Leg. Decree No. 58/1998), should contain the following information:

- The relevant scope as under Law No. 262/2005 (company and relevant processes);
- The establishment of administrative and accounting procedures;
- The verification of the operation of controls;
- The reporting flow as under Law No. 262/2005;
- The main shortcomings arising from the assessment process;
- The plan of corrective action, if necessary, and the timing for the resolution of any shortcomings.

1.7 REPORT OF THE INTERNAL CONTROL MANAGER

This document should include:

- An evaluation of the suitability of the internal control system to ensure an acceptable overall risk profile, carried out through independent audits;
- The results of the identification and assessment of the Group's main risks, carried out through control risk self-assessment investigations;
- The results of the coordination and supervision of the information flows of the internal control system.

1.8 REPORT ON THE PROGRESS AND RESULTS OF THE CONTROL RISK SELF-ASSESSMENT CONCERNING THE GROUP

This document should include at least the following information:

- The corporate scope of the investigation;
- The progress status of risk identification and assessment;
- Any shortcomings that have arisen and the major mitigation plans that have been identified.

1.9 REPORT ON THE ACTIVITIES CARRIED OUT BY THE ETHICS COMMITTEE

This report should include at least the following information:

- The number of meetings held and the attendance rate of each member;
- A description of the main activities carried out;
- The outcome of controls on the corporate climate and behaviours;
- The progress status of the distribution and adoption of procedures that can ensure due implementation of, and compliance with, the principles and rules of conduct of the Code of Ethics;
- Any significant critical issues and anomalies identified, and the corresponding remedy plans;
- An account of the reports received from internal and external parties as to any conduct against the principles of the Code of Ethics, and the corresponding disciplinary procedures and/or sanctions that have been applied;
- Any suggestions for changes to and/or integration of the Code of Ethics;
- An account of the training activities undertaken;
- The status of adoption of the Code by the Group's subsidiaries with strategic importance.

1.10 REPORT ON HEALTH AND SAFETY AT WORK AS UNDER LEG. DECREE NO. 81/2008

This document should include at least the following information:

- Any change that calls for or has called for updates of the occupational risk assessment document;
- Any critical issues and criticisms that have arisen while managing and monitoring issues related to accident prevention and workplace health and safety;
- Any accidents and injuries recorded;
- Any health and safety inspections that have started, are still in progress, or have been completed, and their outcome;
- The investments planned in accident prevention and the protection of workers' safety, with a list of the corresponding purchases made in the period in question, in case of emergency, extra-budget situations;
- An account of the training activities undertaken;
- Any new appointments and/or resignations of those involved in safety management.

1.11 REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS ON THE GENERAL POLICY FOR THE REMUNERATION OF EXECUTIVE DIRECTORS, OTHER DIRECTORS HOLDING SPECIAL OFFICES, AND MANAGERS WITH STRATEGIC RESPONSIBILITIES

This document should include at least the following information:

- The remuneration policy for the year that follows the year in question and, where deemed appropriate, also for the following years;
- Any rights acquired, existing contracts, or severance payment clauses that make the regulations inapplicable;
- Any significant changes when compared to the policy of the year in question;
- The implementing methods that have characterised the remuneration policy in the year in question.

Appendix 2

TAXONOMY OF RISKS

2.1 STRATEGIC RISKS

Five categories may be identified:

Lack of a clear, shared strategy	The company's governance - and, in particular, its Board of Directors - fails to adequately define the company's strategy and to put in place appropriate mechanisms for strategy communication and for the incentive and motivation of its management, which is therefore not effective in carrying out the activities laid down in the strategic plan.
Inappropriate choice of the level of exposure to different types of (non-strategic) risks	The medium-long term horizon is not clear and the company ends up being trapped in short-term tactics. The trade-off between short and long term is not discussed. The relationship between the relevant, medium-long term risk and the expected outcome of the strategy is not made explicit. The larger and more diversified the company (or the Group), the greater the risk.
Hidden conflicts of interest	Transactions with related parties, or in a potential conflict of interest, are a clear threat to the coherence and effectiveness of the company's strategy, both as a whole and in its individual components. The identification of these conflicts may lead to forms of legalistic standardization that make the company lose sight of the essential 'boundaries' between the interests of key managers or single directors (or groups, including formal groups) and the interests of the company as a whole. The company runs a strategic risk if it fails to provide (eventually assisted by external consultants) for the periodic and transparent identification of potential conflicts of interest, carried out by considering the main points of its strategy.
Reputational risks	Reputational risks are closely connected with the risks of non-compliance (For example, they concern, often to a considerable extent, financial companies.), and frequently depend on the lack of appropriate reputational incentives within the company that incorporate and supplement the (often poor) incentives coming from outside.
Political and country risks	

There are two typical "moments" when strategic risks should be taken into account. First, when key decisions are made: these must always be framed within the company's strategy, considering the various risk factors that they imply. Second, when external scenarios change, determining the strategic risks which the company is exposed to: a periodic 'scanning of the horizon' is necessary to appreciate the changes. The scope of analysis should include: (i) technology; (ii) the evolution of globalization and international relations; (iii) statutory and regulatory changes; (iv) eco-environmental developments; (v) changes in customers' preferences and, more generally, in the cultural, political, and social scenario.

2.2 FINANCIAL RISKS

A financial risk arises when the company's cash flows and the risks associated with financial management are not managed effectively and in such a way as to:

- maximize the availability of its cash in hand;
- reduce the uncertainty of exchange rates, interest rates, credit risks, and other financial risks;
- allow for quick liquidity operations without loss of value, according to the company's needs.

2.2.1 Price risk

Price risk represents the exposure of the company's income and assets to changes in market variables (such as interest rates, exchange rates, etc.) that concern revenues, costs, or the value of balance sheet assets and liabilities.

Interest rate risk	Significant changes in interest rates expose the company to higher debt charges, to a lower rate of return, or to a loss in the value of its assets.
Exchange rate risk	The volatility of exchange rates exposes the company to the risk of loss.
Equity risk	This is the risk connected to fluctuations in the value of securities of listed companies, or of the equity income flows expected from the company's participation in other companies.
Commodity price risk	Fluctuations in commodity prices expose the company to the risk of lower production margins or trading losses.
Risk of financial instruments	This is the risk of excessive operating costs or of losses due to the complexity or unexpected effects of investments in structured financial instruments.

2.2.2 Liquidity risk

This is the risk of losses due to the inability to meet financial obligations in a timely and effective manner. It includes the risk of losses from trading activities or positions as a result of the lack of buyers or of the imbalance between buyers and sellers in a given market (an "illiquid" market).

Cash flow risk	This is the risk of not having the necessary cash or of having to take a loan as a result of changes in the expected extent of cash flows or their timing.
Risk of loss of opportunity	The use of financial resources in such a way as to cause losses of economic value.
Concentration risk	The risk of losses arising from participation in a restricted market with few counterparties, rendering the company unable to carry out transactions at reasonable prices and in a reasonable time.

2.2.3 Credit risk

This is the risk of actual losses or of losses of opportunities arising from a debtor's default or other failures.

Default risk	The counterparty in a financial transaction is unable to meet its obligations.
Concentration risk	This is the risk arising from the fact that a significant part of the company's business is directed at few customers or groups of customers, which suffer the impact of adverse events in a similar way.
Settlement risk	The differences in settlement timings between the markets in which the company operates and those of its counterparties expose the company to the risk of its counterparties' inability, in the short term, to meet their obligations.
Collateral risk	This is the risk of loss in the value of assets received as collateral, or of being unable to exert control of these assets.

These risks are typically managed by financial risk management models. Although it is not realistic to expect the Board of Directors to discuss the merits or soundness of these models, it would certainly be advisable to require the Board to understand the nature of the risk that the company tries to 'capture' with these models and the main quality assumptions underlying them, thereby defining the company's control policy (e.g. using derivatives to hedge risk).

This would identify the "elements" that are neglected by the model, and would lead the company's management to provide for (at least) quality management of these risks. In other words, the Board of Directors should play a key role in creating the "culture" for the use (or non-use) of these models within the company.

Risk mitigation tools relate to:

- Specific policies approved by the Board of Directors that define acceptable risk limits;
- The establishment of a Risk Management Committee in charge of supervising, at minimum pre-set intervals, the levels of risk taken by the company when compared to the limits planned, as well as of approving any risk coverage strategies if these limits are exceeded;

- A system for monitoring risk exposure that is implemented through a specific risk control unit separate from the structures that effectively manage risks.

In addition, there is risk associated with an unreliable representation of the company's economic, capital, and financial situation in its financial documents. Pursuant to the enactment of Law No. 262/2005 on savings protection, companies' accounting and administrative procedures must be in line with the rules on the preparation of financial communications, as well with the Transparency Directive transposed into Leg. Decree No. 195/2007. Therefore, the preparation of accounting documents and statutory/consolidated financial statements should be regulated by a set of operating instructions, e.g. in an accounting manual. Administrative and accounting procedures should be kept constantly updated with regard to the Model as under Law No. 262/2005. The company's monitoring of the adequacy and actual implementation of these procedures should permanently highlight any points for improvement that might be the basis for enforcement plans to be enacted by single corporate functions. Special attention should be paid to the control of risks associated with assessments (e.g. the impairment test), cost capitalization policies, changes in the application of accounting principles, and the methods for recording acquisitions for proper reporting purposes.

2.3 OPERATIONAL RISKS

An operational risk consists of the possibility that the company's management might be inefficient or ineffective in implementing its business model, satisfying customers, and reaching corporate objectives. The main risks falling within this category are:

Customer satisfaction risk	The lack of an adequate focus on the company's customers compromises its ability to understand and meet their expectations.
Human resources risk	The lack of expertise, skills, and experience on the part of the company's staff may jeopardize the achievement of its business model and of its objectives.
Risk connected to maintaining knowledge capital	The lack of adequate staff training and a systematic distribution of knowledge can make response times longer, increase costs, lead to the repetition of mistakes, slow down the development of skills, limit growth, and demotivate staff.
Product development risk	An ineffective product development process can cause customer dissatisfaction and jeopardize the company's survival in the long term.
Efficiency risk	Inefficient operating processes reduce the company's ability to produce goods and services at competitive costs.
Production capacity risk	An insufficient production capacity compromises the possibility to suitably satisfy customer demand, while excessive production capacity has a negative impact on the company's margins.
Procurement risk	The shortage of energy, raw materials, components, and other fundamental commodities compromises the company's ability to promptly offer products of the desired quality at a competitive cost.
Partnering risk	Unwise decisions in the company's policy of alliances, joint ventures, participation relationships, and other relationships with partners, or an ineffective or inefficient performance of existing agreements, can seriously damage the company.
Compliance risk	Non-compliance with contractual obligations vis-à-vis customers, with policies or internal organizational procedures, and with laws and regulations, can lead to lower quality, higher costs, loss of income, unjustified delays, penalties, sanctions, fines, etc.
Defective product/service risk	Defective products/services, or products/services whose performance is not up to the standards agreed, expose the company to customer complaints, warranty enforcements, returns, disputes, loss of income and market shares, in addition to reputational damages.
Environmental risk	The pursuit of activities that are hazardous to the environment exposes the company to the risk of liability for damages to persons and things, to repair costs, etc.
Safety and security risk	Failure to pay attention to safety at work and failure to comply with all applicable regulations expose the company to liabilities, sanctions, damage to its image, and other serious consequences.
Trademark and brand erosion risk	The erosion in time of a trademark and/or brand compromises the company's capacity to maintain the desired demand for its products and services, and reduces its growth potential.

Unlike in the case of financial risks, with operational risks it is generally impossible to perform a mark-to-market accounting of the company's assets at risk. The Board of Directors' discussion of this risk should thus be strategic, and it should set risk management guidelines in quality terms.

The main KPIs (Key Performance Indicators) of the company's operational management (revenues, margins, etc.) should reflect, at least in quality terms, the company's assessment of the risks connected to operational activities. In other words, the Board of Directors should discuss not only the soundness of a given strategy and the likelihood of it being reflected in operational results, but also the way in which the strategy may be reflected and what risks accordingly arise.

2.4 SECURITY AND ASSET PROTECTION RISKS

The company's organizational structure should usually include a corporate function that is in charge of ensuring, consistent with the Group's strategic policies:

- The definition and control of the implementation of policies in the field of health and safety at work and of physical (physical structures of the company) and logical protection (intangible goods) of the company's assets, through the development and supervision of specific control models;
- The establishment of the Group's governance rules, and of the corresponding operating processes, to guarantee its abidance by compliance rules and the law in force, in collaboration with competent corporate functions;
- The development and regulation of a quality management system;
- The development and regulation of a system for computer data security management (privacy).

2.5 COMPLIANCE RISKS

The company's organizational structure should usually include a function that controls and monitors the evolution of, and the company's compliance with, all laws and regulations that apply to its business, such as:

- Compliance with Leg. Decree No. 231/2001;
- The adequacy of its corporate governance system;
- The adequacy of its internal control system;
- The adequacy of its organizational, administrative, and accounting structure;
- Compliance with anti-money laundering and anti-terrorism regulations (especially for financial institutions);
- The use of insider information and conflicts of interest;
- The communication of the company's ownership structure;
- Compliance with antitrust and unfair competition regulations;
- Relations with supervisory authorities;
- Compliance with privacy and intellectual property regulations;
- Compliance with labour and staff training laws.

In this regard, it seems particularly advisable to establish corporate governance rules and corresponding operating processes to ensure that the company's operations abide by compliance rules and the laws in force. This should go alongside the continuous monitoring of the evolution of laws and regulations, to be conducted by the company's legal and corporate functions with respect to all legal, corporate issues and to all issues related to the industry's regulations.

Since corporate governance is the expression of ethical values and standards, compliance should also be seen as an ethical imperative for the company's governance. Compliance with rules, codes, and standards that, though not binding, are deemed appropriate by best practices to guarantee good corporate governance, should be also considered in this light.

2.6 RISKS CONNECTED TO THE DELEGATION OF POWERS

This category represents the risk that the company's managers and employees:

- may not be suitably guided;
- may not know what they have to do and when;
- may go beyond the limits of their authority;
- may be encouraged to misbehave.

The main risks falling within this category are summarised in the table below.

Leadership risk	The absence of effective leadership can cause the staff's poor attention to customer satisfaction, mistrust, disorganization, and lack of motivation at all company levels.
Risk of powers and limits	An ineffective delegation of powers within the organization can induce managers and employees to do things that they should not do or avoid doing things that they should do. In addition, the absence of limits to the delegation of powers and of strict compliance therewith can lead the staff to take unauthorized or non-ethical actions, including unacceptable risks.
Outsourcing risk	If given corporate functions are outsourced to third parties, these parties may fail to act within their established authority and may fail to act consistently with the company's strategies and objectives.
Risk of performance-tied incentives	The establishment of incentive plans and performance indicators that are unrealistic, open to misunderstandings, or excessively based on short-term results, can induce managers and employees to act carelessly or inconsistently with the company's strategies, objectives, and ethical principles.
Risk of non-rapid reactions to changes	This is the risk that the company's staff resources may not be able to react rapidly and improve processes and products/services to keep up with market changes.
Communication risk	The communication of messages to the company's staff, if done through inadequate channels or means, can be inconsistent with the responsibilities assigned or with established performance indicators.

In this light, it is advisable to check the existence of:

- An adequate organizational structure that defines the company's and the Group's general layout. At a macro level, this is usually defined by the Board of Directors upon suggestion of the Chief Executive Officer, who then issues organizational provisions that are in line with the Board's decisions. At a micro level, this is usually defined by managers through similar organizational provisions. The organizational structure should ensure the separation of duties with respect to incompatible activities. Exceptions to this principle should be allowed only where compensatory controls can be carried out to reduce risks;
- A suitable system of powers and assignments that defines the powers granted to management with general and special powers of attorney, in line with the responsibilities assigned in accordance with the general principles of the separation of incompatible duties. In particular, in case of processes that involve particularly high risks, the company's internal regulations should specify its control activities in terms of responsibilities, method of implementation, traceability, and documentation.

Operating Indications

It is good practice for the company to prepare a complete organizational chart of its top functions, and for the Independent Director to be aware of this.

The company should hold a specific meeting with first-time appointed Directors, so that they can be informed of the key figures of the organizational chart.

2.7 RISKS CONNECTED TO TECHNOLOGICAL AND INFORMATION SYSTEMS

These risks arise from the possibility that the technologies used in the company's information systems:

- may not work as planned;
- may not guarantee the integrity and reliability of data and information;
- may expose significant assets to potential losses or to improper use;
- may compromise the company's ability to carry out extremely important corporate processes.

Infrastructural risk	This is the risk that the company may not have the information system infrastructure (hardware, software, networks, staff, and processes) that it needs to effectively support the present and future information needs of its business in an efficient and well-controlled manner.
Integrity risk	This includes all risks associated with the authorization, completeness and accuracy of transactions being recorded, processed, summarized, and reported by the various application systems used.
Access risk	The absence of appropriate limits to access information (data or programmes) can cause the disclosure or unauthorized use of confidential information, whereas overly limited access can prevent the staff from carrying out its duties in an effective and efficient manner.
Risk of information relevance	The creation of irrelevant information by an application can improperly affect the user's decisions.
Risk of information availability	The non-availability of important information, where it is necessary, compromises the continuity of important activities and processes.

2.8 INTEGRITY RISKS

These are represented by the risk of fraud committed by managers or employees, or of unlawful or unauthorized acts, which may damage the company's reputation.

Risk of fraud committed by management	The intentional misrepresentation of financial, capital, and economic information and data in the company's financial statements and periodic reports, or incorrect certificates of the possibilities or intentions of the company, may adversely affect the decisions of external stakeholders.
Risk of fraud committed by the staff or third parties	This is the risk of loss or damages to the company's image that may arise from fraudulent activities carried out by employees, customers, suppliers, agents, brokers, and other parties, in order to achieve a personal benefit (misappropriation of physical or financial assets or information).
Risk of unlawful acts	Unlawful acts committed by the company's management or staff expose the company to the risk of criminal or administrative sanctions, loss of customers, or damages to its image.
Reputational risk	Damages to the company's image and reputation can cause the loss of customers and have a negative impact on the company's profitability and ability to compete in the market.

It seems advisable to verify the measures taken by the company to enable its employees and whistle-blowers to report confidentially any concerns about potential wrongdoing.

When dealing with integrity risk, a key element of the internal control system is the adoption of a suitable Organizational Model as under Leg. Decree No. 231/2001. This Model, resulting from a careful analysis of the company's activities aimed at identifying activities that are potentially at risk, consists of a set of general principles, rules of conduct, and specific principles of control that can prevent offences, as far as possible.

Appendix 3

DUTIES OF THE COMPANY'S MAIN ORGANS AND BODIES

3.1 BOARD OF DIRECTORS

In accordance with the enforcement criterion 1.C.1, letter a, of the Code of Conduct, the following duties - in addition to the subject-matters regulated by Article 2381(4) of the Italian Civil Code - should be reserved for the Board of Directors, and should not be delegated:

1. To define strategic and general management guidelines and the company's development paths, as well as the economic-financial coordination of the company's business through the approval of multi-annual strategic plans and annual budgets;
2. To approve and change internal regulations of the general organizational structure of the company (macro-structure);
3. To establish the committees provided for by the Code of Conduct and approve the Regulations for their operation;
4. To adopt the Organization and Management models regulated by Leg. Decree No. 231/2001;
5. To appoint the Directors and Auditors of significant subsidiaries;
6. To grant and revoke the assignments of Chief Executive Officers, setting their limits and operation (Enforcement criterion 1.C.1, letter c);
7. To reserve all extraordinary transactions to exclusive competence, including transactions with related parties (Enforcement criterion 1.C.1, letter f);
8. To define, assisted by the Internal Control Committee, the guidelines of the internal control system, so that the main risks are correctly identified and adequately measured, managed, and monitored - in light of their compatibility with sound and proper corporate management (Enforcement criterion 8.C.1, letter a);
9. To define, upon the Remuneration Committee's proposal, a general policy for the remuneration of executive directors, other Directors holding special offices, and Managers with strategic responsibilities (Principle 7.P.4);
10. To assess the adequacy of the company's general organizational, administrative, and accounting structure, provided for by the Chief Executive Officer, with special regard to the internal control system and the management of the company's conflicts of interest (Enforcement criterion 1.C.1, letter b);
11. To evaluate the company's general management progress (Article 2381 Italian Civil Code), considering in particular any information received

from delegated bodies and periodically comparing the results achieved with those expected (Enforcement criterion 1.C.1, letter e);

12. To appoint and revoke:
    - After hearing the Internal Control Committee, the Chief Executive Officer as the executive director in charge of supervising the functionality of the internal control system (Enforcement criterion 8.C.1, letter b);
    - Upon suggestion of the Chief Executive Officer and after hearing the Internal Control Committee, the Internal Control Manager (Code of Conduct, Criterion 8.C.1) identified with the Chief Audit Function Officer (Code of Conduct, Criterion 8.C.7);
    - Unless this has already been done by the General Assembly and after hearing the Board of Statutory Auditors, the Manager in charge of preparing corporate accounting records and controlling the adequacy of his powers and means (Article 154-bis of the Italian Consolidated Finance Law - TUF);
13. To assess and decide on all matters delegated to company's committees, and, pursuant to the preliminary controls carried out by the Internal Control Committee, to monitor and evaluate the adequacy, efficacy, and effective operation of the ICS;
14. To establish corporate controls to protect the processing of third party personal or sensitive data (under Leg. Decree No. 196/2003);
15. To adopt the necessary procedures for the protection of workplace health and safety, and to appoint the individuals in charge of ensuring safety at work (as under Leg. Decree No. 81/2008);
16. To assess, at least once a year, the adequacy, efficacy, and effective operation of the internal control system (Enforcement criterion 8.C.1, letter c), and to give an opinion on its overall adequacy in the corporate governance report (Enforcement criterion 8.C.1, letter d);
17. To endeavour to establish an ongoing dialogue with the company's shareholders, based on an understanding of their mutual roles (Principle 11.P.2);
18. To promote initiatives to encourage the widest participation of shareholders in General Assembly meetings and to foster the exercise of members' rights (Principle 11.P.1);
19. To carry out, at least once a year, a self-assessment of its size, composition, operation (Enforcement criterion 1.C.1, letter g), and independence (Enforcement criterion 3.C.1).

3.2 REMUNERATION COMMITTEE

The Remuneration Committee has the following duties:

1. To submit proposals to the Board of Directors for the remuneration of Chief Executive Officers and of other Directors holding special offices, monitoring the application of the Board's decisions (Enforcement criterion 7.C.3);
2. To periodically evaluate the criteria adopted for the remuneration of Managers with strategic responsibilities, to oversee their application on the basis of information provided by the Chief Executive Officer, and to propose general recommendations on this matter to the Board of Directors (Enforcement criterion 7.C.3);
3. To propose to the Board of Directors incentive schemes for top-level managers that are deemed the most appropriate (including stock option plans and other share-based plans) for Directors and Managers with strategic responsibilities, and to monitor the evolution and application of the plans approved by the General Assembly at the Board of Directors' proposal;
4. To propose to the Board of Directors a general policy for the remuneration of executive directors, other Directors holding special offices, and Managers with strategic responsibilities (Principle 7.P.4);
5. To give its opinion on particular and specific remuneration matters that the Board of Directors submits to its review;
6. To carry out, at least once a year, a self-assessment of its size, composition, operation, and independence in relation to the duties laid down in its regulation (Enforcement criterion 1.C.1, letter g and 3.C.1).

3.3 INTERNAL CONTROL COMMITTEE

The Internal Control Committee has the following duties:

1. To assist the Board of Directors in defining the guidelines of the internal control system, so that the main risks are correctly identified and adequately measured, managed, and monitored, within limits compatible with sound and proper corporate management (Enforcement criterion 8.C.1, letter a). Where required by the Chief Executive Officer, the Internal Control Committee gives its opinion on specific issues relating to the identification of the main corporate risks and to the planning,

implementation, and management of the internal control system (Enforcement criterion 8.C.3, letter b);

2. To give its opinion to the Board of Directors on the proposal for the appointment and remuneration of the Internal Control Manager (Enforcement criterion 8.C.1) in light of the criteria of professionalism and independence;
3. To ensure adequate preliminary controls to support the evaluations and decisions made by the Board of Directors in relation to:
   - The internal control system, for the purposes of preparing financial statements, with special regard to actual compliance with administrative and accounting procedures as under Article 154-bis TUF. In this context, the Internal Control Committee examines the work plan of the Internal Control Manager and his periodic reports (Enforcement criterion 8.C.3, letter c);
   - The internal control system, for the purposes of the efficacy and effectiveness of corporate operations, the protection of corporate assets, and compliance with laws and regulations (Principle 8.P.2 and 8.P.4);
   - The approval of financial statements, including consolidated financial statements, and biannual reports. To this end, the Internal Control Committee assesses, together with the Manager in charge of preparing corporate accounting records and with Auditors, the proper application of accounting principles (Enforcement criterion 8.C.3, letter a);
4. Where the Internal Control Committee also acts as the Committee for Related-Party Transactions, to assist the Board of Directors in establishing procedures for the approval and execution of related-party transactions (Enforcement criterion 9.C.1), and to adopt measures to ensure that any transactions in which a Director holds an interest, whether on his own or on behalf of third parties, and those with related parties, are carried out in a transparent manner and in compliance with the substantial and procedural fairness criteria provided by the Consob Regulation;
5. To report to the Board of Directors on its activities, every six months and on the occasion of the approval of the financial statements and the biannual report, as well as on the adequacy of the internal control system (Enforcement criterion 8.C.3.g);
6. To carry out, at least once a year, a self-assessment of its size, composition, operation, and independence in relation to the duties laid down in its regulation (Enforcement criteria 1.C.1.g and 3.C.1).

3.4 RISK MANAGEMENT COMMITTEE

The Risk Management Committee has the following duties:

1. To assist the Board of Directors in defining the guidelines of the risk assessment and risk management system. Where required by the Chief Executive Officer, the Committee gives its opinion on specific issues;
2. To periodically evaluate the company's risk assessment and risk management processes;
3. To give its opinion to the Board of Directors on the proposal for the appointment and remuneration of the Risk Manager/Chief Risk Officer;
4. To ensure adequate preliminary controls to support the evaluations and decisions taken by the Board of Directors;
5. To carry out, at least once a year, a self-assessment of its size, composition, operation and independence in relation to the duties laid down in its regulation (Enforcement criteria 1.C.1, letter g and 3.C.1).

3.5 MANAGER IN CHARGE OF PREPARING CORPORATE ACCOUNTING RECORDS AS UNDER LEG. DECREE 262/2005

The Manager in charge of preparing corporate accounting records is required to establish and maintain the system of internal controls with respect to the company's financial information, and to issue a special certification according to the model issued by Consob, together with the Chief Executive Officer.

In particular, the Manager in charge of preparing corporate accounting records has the following duties:

1. To establish adequate administrative and accounting procedures for the preparation of the year's financial statements, consolidated financial statements, and interim financial statements;
2. To ensure that financial statements are prepared in accordance with the applicable international accounting principles;
3. To ensure the correspondence of the company's documents and communications issued to the market concerning accounting information, including interim information, and its documentary results, books, and accounting records;
4. To assess, together with the Internal Control Committee:
   - the adequacy of the accounting principles applied;

- their uniformity for the purposes of preparing consolidated financial statements.

3.6 SUPERVISORY BOARD AS UNDER LEG. DECREE 231/2001

The Supervisory Board, set up in accordance with Leg. Decree 231/2001, has full and independent powers of initiative, intervention, and control with regard to the operation, efficacy of, and compliance with the Organization, Management and Control model (OMC), in order to prevent the risk of unlawful acts that may trigger the company's administrative liability. In particular, the Board:

- Monitors the effectiveness and adequacy of the OMC, controlling its implementation and taking care of updating the model itself;
- Reports to the competent bodies any violations of the OMC, whether established or being investigated, which may trigger the company's liability;
- Guides and coordinates the Supervisory Boards of the Group's companies.

3.7 INTERNAL CONTROL MANAGER

The Internal Control Manager is not responsible for operating areas, nor does he depend hierarchically on the managers of operating areas (Enforcement criterion 8.C.6, letter b).

The Manager has direct access to all information useful in performing his duties (Enforcement criterion 8.C.6, letter c), and reports his activities to the Internal Control Committee, the Board of Statutory Auditors, and the executive director in charge of the ICS (Enforcement criterion 8.C.6, letter e).

The Manager makes sure that the ICS is always adequate, fully effective, and operating through the performance of independent audits; and on these bases he gives his opinion on the suitability of the internal control system to achieve an acceptable overall risk profile.

The Manager reports to the Internal Control Committee, the Board of Statutory Auditors, and the Chief Executive Officer as to the manner in which risk management is carried out, and as to compliance with the plans defined for risk containment.

3.8 BOARD OF STATUTORY AUDITORS (ACTING ALSO AS THE INTERNAL CONTROL AND STATUTORY AUDITING COMMITTEE)

The Board of Statutory Auditors exercises the powers and carries out the duties provided for by law and by the Code of Conduct. It is required to declare that:

1. It has supervised compliance with the law and with the Deed of Incorporation;
2. It has supervised compliance with the law regulating the preparation and layout of the year's financial statements, consolidated financial statements, and management report;
3. It has supervised compliance with the principles of sound management;
4. It has supervised the adequacy of the company's organizational structure, for all issues pertaining thereto, of its internal control system, and administrative and accounting system, as well as the reliability of the latter to correctly represent management facts;
5. It has supervised the financial information process;
6. It has supervised the efficacy of the internal control, internal audit, and risk management systems;
7. It has supervised the statutory auditing of annual accounts and consolidated accounts and has maintained relations with the Audit Firm, evaluated its work plan, implementation, and the results of the audit process, as well as any suggestions made in its specific suggestion letter;
8. It has supervised the independence of the Audit Firm, specifically in relation to the performance of non-audit services;
9. It has supervised compliance with the rules that ensure the transparency and substantial/procedural fairness of related-party transactions;
10. It has supervised the proper application of the assessment criteria and procedures used by the Board of Directors to verify the independence of its members;
11. It has verified the independence of its members at the time of their appointment and at the end of the financial year;
12. It has supervised the actual implementation of the Code of Conduct;
13. It has supervised the independence of the Audit Firm and has verified its compliance with all regulations in this field, as well as the nature and extent of any non-audit services provided by the Audit Firm and by any entities within its network to the issuer and its subsidiaries.