



**Acsm Agam**  
L'ENERGIA CHE UNISCE

## **Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari**

ai sensi dell'articolo 123-bis TUF

(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Denominazione emittente:

ACSM-AGAM S.p.A.

Sito web:

**[www.acsm-agam.it](http://www.acsm-agam.it)**

Esercizio cui si riferisce la relazione:

1° gennaio - 31 dicembre 2016

Data di approvazione della relazione:

17 marzo 2017

## INDICE

<b>1. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, TUF) 4</b>	
A) STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE .....	4
B) RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DI TITOLI .....	4
C) PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE .....	4
D) TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI .....	4
E) PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI: MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO .....	4
F) RESTRIZIONI AL DIRITTO DI VOTO .....	4
G) ACCORDI TRA AZIONISTI .....	5
H) CLAUSOLE DI CAMBIAMENTO DEL CONTROLLO E DISPOSIZIONI STATUTARIE IN MATERIA DI OPA .....	6
I) DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE E AUTORIZZAZIONI ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE .....	6
J) ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (EX ART. 2497 E SS. C.C.) .....	6
<b>2. COMPLIANCE .....</b>	<b>6</b>
<b>3. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>6</b>
3.1 NOMINA E SOSTITUZIONE .....	6
3.2 COMPOSIZIONE .....	7
3.3 RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	7
3.4 ORGANI DELEGATI .....	9
3.5 ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI .....	12
3.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI .....	12
3.7 LEAD INDEPENDENT DIRECTOR .....	12
<b>4. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE .....</b>	<b>12</b>
<b>5. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO .....</b>	<b>13</b>
<b>6. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DELL'ALTA DIRIGENZA .....</b>	<b>15</b>
<b>7. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI .....</b>	<b>15</b>
<b>8. COMITATO CONTROLLO E RISCHI .....</b>	<b>16</b>
<b>9. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI .....</b>	<b>17</b>
<b>10. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE .....</b>	<b>24</b>
<b>11. COLLEGIO SINDACALE .....</b>	<b>26</b>
<b>11. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI .....</b>	<b>28</b>
<b>12. ASSEMBLEE .....</b>	<b>28</b>
<b>13. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO .....</b>	<b>29</b>
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>31</b>
DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA .....	31
PARTECIPAZIONI DI AMMINISTRATORI E SINDACI .....	35
COMPENSI DI AMMINISTRATORI E SINDACI .....	35
CONFRONTO TRA LA GOVERNANCE DI ACSM-AGAM E LE RACCOMANDAZIONI DEL CODICE .....	36

SINTESI STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI .....	40
CARICHE RICOPERTE DAGLI AMMINISTRATORI AL 31/12/2016 .....	40
CURRICULA AMMINISTRATORI .....	41
SINTESI STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE.....	46
CURRICULA SINDACI .....	48

## 1. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

(ex art. 123-bis, comma 1, TUF)

alla data del 31/12/2016

### a) Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale di ACSM-AGAM SpA (di seguito anche "ACSM-AGAM", "Controllante" o "Società") è di Euro 76.619.105 diviso in numero 76.619.105 azioni del valore nominale di Euro 1 (uno) ciascuna.

La Società non ha emesso strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

Non esistono piani di stock option a favore di dipendenti e Amministratori della Società.

La Società non ha emesso categorie di azioni diverse e ulteriori rispetto a quelle ordinarie.

### b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Lo Statuto della Società non prevede restrizioni al trasferimento delle azioni né clausole di gradimento.

### c) Partecipazioni rilevanti nel capitale

Dalle risultanze del libro soci al 31 dicembre 2016, dalle comunicazioni ricevute ai sensi di legge e dalle altre informazioni a disposizione della Società alla pari data, gli azionisti che direttamente e/o indirettamente detengono, anche per interposta persona, società fiduciaria e/o controllate, partecipazioni superiori al 2% sono:

Soggetto	Numero Azioni possedute	Percentuale sul capitale sociale
COMUNE DI MONZA - In modo diretto	20.781.952	27,1%
COMUNE DI COMO - In modo diretto	18.972.000	24,8%
A2A SpA - In modo diretto	18.340.652	23,9%

### d) Titoli che conferiscono diritti speciali

Non sono stati emessi né esistono titoli che conferiscano diritti speciali di controllo.

### e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto

Non sono previsti sistemi di voto riservati ai dipendenti.

### f) Restrizioni al diritto di voto

Dal 1 gennaio 2010 non sono più vigenti le prescrizioni restrittive in materia di possesso azionario e di diritto di voto in precedenza previsti dagli articoli 7 e 7-bis dello Statuto Sociale.

### **g) Accordi tra azionisti**

La Società, ai sensi dell'art. 122 D.Lgs. 58/1998, è a conoscenza dell'esistenza di un Patto Parasociale (di seguito "Accordo"), sottoscritto tra i soci Comune di Monza, Comune di Como e A2A SpA in data 29 dicembre 2011 e con valenza triennale.

Tale Accordo è stato rinnovato, senza alcuna modifica, in data 29 dicembre 2014 per altri tre anni.

In data 23 dicembre 2015, a seguito dell'aggiudicazione da parte di A2A S.p.A dell'asta pubblica indetta dal Comune di Monza per la cessione in un'unica soluzione del 2% del capitale sociale della Società, pari a n. 1.532.382 azioni ordinarie, la società A2A SpA ed il Comune di Monza hanno sottoscritto il contratto di compravendita di azioni ad un prezzo di Euro 2.451.811,20 pari ad Euro 1,60 per azione.

Il perfezionamento di tale operazione ha comportato una modifica al possesso azionario dei soci paciscenti entro i limiti di quanto stabilito dall'art. 5 del Patto Parasociale.

Per effetto di tale operazione pertanto le azioni ordinarie complessivamente interessate dal Patto Parasociale permangono n. 58.094.604, rappresentative del 75,80% del capitale sociale della stessa. Le percentuali dei soci paciscenti sono quelle riportate al punto c).

Le parti sottoscrittrici dell'Accordo hanno confermato i seguenti principi fondamentali relativi all'assetto proprietario della Società:

(a) per tutta la durata dell'Accordo, il Comune di Monza e il Comune di Como non potranno ridurre la propria partecipazione al di sotto del 24,8% del capitale della Società;

(b) per tutta la durata dell'Accordo, A2A non potrà incrementare, direttamente o tramite società o enti controllati (secondo l'accezione di "controllo" di cui all'art. 93 del T.U.F.), la partecipazione posseduta nella Società al momento della data di efficacia della fusione in misura tale che essa superi – in qualsiasi momento durante la vigenza dell'Accordo – la partecipazione inferiore tra quelle singolarmente detenute dal Comune di Como e dal Comune di Monza ai sensi della precedente lettera (a);

(c) il controllo sulla Società sarà esercitato, in via congiunta, dal Comune di Como, dal Comune di Monza e da A2A i quali – a seguito della data di efficacia della fusione – saranno detentori di partecipazioni complessivamente pari a n. 58.094.604 azioni, rappresentative del 75,8% del capitale della Società.

L'Accordo prevede meccanismi (il voto di lista) in base ai quali il Comune di Monza e il Comune di Como hanno il diritto di designare rispettivamente almeno tre consiglieri di amministrazione ciascuno (su un totale di dieci) e A2A ha il diritto di designarne altri due.

L'Accordo prevede altresì un meccanismo volto ad assicurare l'alternanza nel diritto dei due Comuni di designare, di triennio in triennio, il Presidente e il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società. Analoghi meccanismi sono previsti con riferimento alla nomina dei componenti del Collegio Sindacale (che è composto di tre membri effettivi e due supplenti), in modo che il Comune di Como e il Comune di Monza abbiano il diritto di designare un sindaco effettivo ciascuno, fermo restando il diritto delle minoranze di eleggere un sindaco effettivo, che rivesta la carica di Presidente del Collegio Sindacale, e un sindaco supplente.

Con riferimento alle riunioni assembleari, l'Accordo prevede un obbligo delle parti a procedere a una preventiva reciproca consultazione, con l'obiettivo di buona fede di raggiungere un accordo e/o di individuare un orientamento comune sugli argomenti sottoposti all'esame dell'assemblea.

In caso di mancato accordo unanime tra le parti circa il voto da esprimere con riguardo a deliberazioni dell'assemblea straordinaria della Società avente a oggetto modificazioni statutarie, nessuna delle parti potrà esprimere voto favorevole in sede assembleare e avrà l'obbligo di astenersi dal voto.

È previsto inoltre l'impegno delle parti a dichiarare con preavviso di almeno sei mesi rispetto alla scadenza dell'Accordo se intendono o no procedere al rinnovo dell'Accordo medesimo.

**h) Clausole di cambiamento del controllo e disposizioni statutarie in materia di OPA**

Il Gruppo non ha in corso alcun contratto che contempra la clausola di cambiamento di controllo.

**i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie**

Il Consiglio di Amministrazione non è delegato ad aumentare il capitale sociale ovvero ad acquistare azioni proprie.

**j) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. c.c.)**

La Società non è sottoposta alla direzione e coordinamento di alcun soggetto fisico o giuridico.

## 2. COMPLIANCE

La Società ha adottato, sin dall'esercizio 2006, il Codice di Autodisciplina (in seguito anche semplicemente "Codice") in materia di governo societario promosso da Borsa Italiana. La struttura di *corporate governance*, cioè l'insieme delle norme e dei comportamenti atti ad assicurare il funzionamento efficiente e trasparente degli organi di governo e dei sistemi di controllo, è stata pertanto configurata in conformità alle raccomandazioni contenute nel sopraccitato Codice ed è stata continuamente adeguata agli aggiornamenti dello stesso.

La struttura di *corporate governance* risulta conforme alle regole suggerite nell'edizione luglio 2015 del Codice, il cui testo è disponibile sul sito web di Borsa Italiana ([www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)).

La struttura di *governance* della Società, società di diritto italiano, con azioni ammesse alla negoziazione di Borsa si fonda sul modello organizzativo tradizionale e si compone dei seguenti organismi: l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione (che opera per il tramite dell'amministratore delegato), il Collegio Sindacale, il Comitato Controllo e Rischi (CCR), il Comitato Strategico, il Comitato per le Remunerazioni degli amministratori e dell'alta dirigenza, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e la Società di Revisione. Nella struttura di *governance* è stato previsto anche l'Organismo di Vigilanza (OdV), il quale, pur non rientrando nella tipologia dei comitati del Consiglio di Amministrazione previsti in aderenza al Codice di Autodisciplina, è stato istituito in ossequio alle disposizioni del D.lgs. 231/2001 e costituisce un effettivo presidio di vigilanza sul corretto funzionamento dei modelli organizzativi, gestionali e di controllo che rappresentano il cuore dell'attività di prevenzione da parte della Società a copertura dei rischi c.d. "*compliance*". Per ulteriori dettagli sul funzionamento e sulle competenze dell'OdV, si rimanda al paragrafo "Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001".

## 3. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### 3.1 Nomina e sostituzione

L'elezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione avviene tramite la presentazione di liste al fine di consentire una potenziale rappresentanza anche alle minoranze. La composizione del Consiglio deve inoltre essere conforme a quanto stabilito dalla normativa in materia di equilibrio tra i generi.

Le liste possono essere presentate da soci che rappresentino – da soli o insieme ad altri azionisti – almeno il 2 (due) % delle azioni aventi diritto di voto nell'assemblea ordinaria. Qualora siano presentate più liste vengono eletti i primi otto candidati della lista che ha ottenuto

il maggior numero di voti e i primi due candidati della lista di minoranza che ha ottenuto il maggior numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

Lo Statuto prevede che le liste debbano essere depositate presso la sede sociale almeno venticinque giorni prima dell'adunanza. Al fine di comprovare la titolarità del numero di azioni necessario alla presentazione delle liste, gli azionisti devono presentare e/o recapitare presso la sede sociale, con almeno ventuno giorni di anticipo rispetto a quello fissato per l'assemblea in prima convocazione, copia dei documenti che consentono l'ammissione alla stessa. Unitamente alle liste devono essere depositate, a cura degli azionisti presentatori: le accettazioni irrevocabili dell'incarico da parte dei candidati (condizionate alle loro nomine); l'attestazione dell'insussistenza di cause d'ineleggibilità e/o di decadenza, l'attestazione del possesso dei requisiti di onorabilità prescritti dalle leggi vigenti nonché il *curriculum vitae* di ciascun candidato, contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali.

Il primo candidato di ciascuna lista deve possedere, facendone oggetto di apposita dichiarazione da depositarsi unitamente alla lista di appartenenza, i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 148, comma 3, del D.lgs. 58/1998.

In ogni caso, almeno due membri del Consiglio di Amministrazione devono possedere i requisiti d'indipendenza di cui all'articolo 148, comma 3 del D.lgs. 58/1998.

Le liste contenenti gli amministratori attualmente in carica sono state rispettivamente presentate dal Comune di Monza, dal Comune di Como e da A2A SpA per la lista di maggioranza e dal Comune di Cantù, da Canturina Servizi Territoriali S.p.A. e da Fondazione Cariplo per la lista di minoranza.

La nomina e la sostituzione degli amministratori sono disciplinate dall'art. 16 dello Statuto il cui testo è disponibile sul sito web della Società ([www.acsm-agam.it](http://www.acsm-agam.it)).

### **3.2 Composizione**

Lo Statuto prevede che la Società sia amministrata da un consiglio di amministrazione composto di dieci membri, ivi compreso il Presidente.

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stato nominato dall'Assemblea dei Soci del 29 aprile 2015 e risulta, allo stato, così composto:

Giovanni Orsenigo (Presidente), Annamaria Di Ruscio (Vice Presidente), Paolo Soldani (Amministratore Delegato), Francesco Becchelli, Floriana Beretta, Pier Giuseppe Biandrino, Umberto D'Alessandro, Giuseppe Ferri, Franco Manna, Antonio Moglia.

I consiglieri Umberto D'Alessandro e Pier Giuseppe Biandrino sono stati tratti dalla lista di minoranza presentata da Edison SpA e Fondazione Cariplo.

Il Consiglio di Amministrazione è in carica sino all'approvazione del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2017.

Lo Statuto nulla prevede riguardo al cumulo delle cariche da parte dei consiglieri di amministrazione, né il Consiglio di Amministrazione ha fissato alcuna norma e/o criterio al riguardo.

### **3.3 Ruolo del consiglio di amministrazione**

Al Consiglio di Amministrazione spetta la gestione della Società anche attraverso gli organi da esso delegati. I poteri del Consiglio di Amministrazione sono fissati dall'articolo 21 dello Statuto il cui testo è disponibile sul sito web ([www.acsm-agam.it](http://www.acsm-agam.it)).

Il Consiglio di Amministrazione inoltre può costituire al suo interno uno o più comitati aventi funzioni di natura consultiva e/o propositiva.

Lo Statuto prevede altresì che il Consiglio possa istituire un comitato con attribuzioni di natura esecutiva.

Il Consiglio di Amministrazione, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale provvede, ai sensi dell'articolo 154 bis del D.Lgs. 58/1998, alla nomina e alla revoca di un dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Il Consiglio di Amministrazione può delegare le proprie attribuzioni o parti di esse, nei limiti delle vigenti disposizioni di legge, a uno o più amministratori delegati, ovvero, a un comitato esecutivo.

Ai sensi dell'art. 18 dello Statuto *"Il Consiglio si raduna sia nella sede sociale sia altrove ogni volta sia ritenuto opportuno dal Presidente ovvero dal Vice Presidente, secondo quanto stabilito al comma successivo, oppure qualora ne venga fatta richiesta scritta da almeno due dei suoi membri.*

*Il Consiglio viene convocato dal Presidente, in via autonoma ovvero su richiesta del Vice Presidente contenente l'indicazione dell'ordine del giorno, con lettera raccomandata da spedirsi almeno otto giorni prima dell'adunanza a ciascun Amministratore e a ciascun Sindaco effettivo o, nei casi di urgenza, con telegramma o telefax da spedirsi almeno due giorni prima."*

*E' ammessa la possibilità che le riunioni del Consiglio di Amministrazione si tengano per teleconferenza o videoconferenza a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati, sia loro consentito di seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti affrontati, nonché di ricevere, trasmettere o visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione. Il Consiglio di Amministrazione si considera tenuto nel luogo dove è stato convocato, ove dovranno trovarsi il Presidente (o in sua assenza il Vice Presidente) e il Segretario."*

Per la validità delle deliberazioni del consiglio si richiede la presenza effettiva della maggioranza dei suoi membri in carica e le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei voti dei presenti.

Devono tuttavia essere assunte con la maggioranza del 60% dei consiglieri in carica, ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, le deliberazioni concernenti:

- a) esame e approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della società e della struttura societaria del gruppo a essa facente capo;
- b) esame e approvazione delle operazioni aventi un rilievo economico, patrimoniale e finanziario superiore a Euro 516.000, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate; l'acquisto e la cessione di partecipazioni di controllo;
- c) verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo generale della società e del gruppo a essa facente capo predisposto dagli amministratori delegati;
- d) l'acquisto e la cessione di partecipazioni in altre società, di aziende o di rami di azienda, e in generale l'effettuazione di atti dispositivi su attività strategiche e rilevanti per la società, la costituzione di joint-venture, di consorzi o alleanze, che comportino un impegno pluriennale per la società o comunque un impegno economico superiore a Euro 258.000;
- e) la nomina o la designazione di rappresentanti della società in seno agli organi amministrativi e di controllo di società o enti al cui capitale la società partecipa;
- f) la nomina di amministratori delegati.

Gli amministratori riferiscono al Collegio Sindacale tempestivamente e, comunque, con periodicità almeno trimestrale - di regola in sede di riunione del Consiglio di Amministrazione ma, occorrendo, anche direttamente - sull'attività svolta e sulle operazioni di maggiore rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla società e dalle società controllate; gli amministratori in particolare riferiscono sulle operazioni in potenziale conflitto di interesse.

Nell'anno 2016 il Consiglio di Amministrazione si è riunito undici volte, con una durata media di circa due ore per riunione. La presenza media degli amministratori è stata pari 85%. Il dettaglio è riportato nella sotto indicata tabella:



Dal 29 aprile 2015

Amministratori	Numero di presenze alle riunioni del consiglio nell'anno 2016	Percentuale
Giovanni Orsenigo	11 su 11	100%
Annamaria Di Ruscio	11 su 11	100%
Paolo Soldani	11 su 11	100%
Francesco Becchelli	9 su 11	81,81%
Floriana Beretta	11 su 11	100%
Piergiuseppe Biandrino	9 su 11	81,81%
Umberto d'Alessandro	11 su 11	100%
Giuseppe Ferri	11 su 11	100%
Franco Carmine Manna	8 su 11	72,72%
Antonio Moglia	10 su 11	100%

Nella tabella riportata nel paragrafo "Collegio Sindacale", sono indicate le presenze dei sindaci alle riunioni del Consiglio di Amministrazione tenutesi nel 2016.

Il calendario delle riunioni in cui sono esaminati i risultati dell'anno o di periodo è annualmente comunicato a Borsa Italiana entro il 31 gennaio e pubblicato sul sito della Società ([www.acsm-agam.it/calendario-eventi](http://www.acsm-agam.it/calendario-eventi)). Nell'esercizio 2016 si sono tenute quattro riunioni con tali caratteristiche.

### 3.4 Organi delegati

Lo Statuto prevede che al Consiglio di Amministrazione spetti la nomina del Presidente, ove non vi abbia provveduto direttamente l'assemblea, la possibilità di delegare le proprie attribuzioni o parti di esse, nei limiti delle vigenti disposizioni di legge, a uno o più amministratori delegati, ovvero a un comitato esecutivo, e che possa altresì costituire altri comitati, con funzioni consultive ed istruttorie, fissandone compiti, poteri e norme di funzionamento.

Il Patto parasociale sottoscritto tra i soci Comune di Monza, Comune di Como ed A2A S.p.A. prevede che il Presidente ed il Vice Presidente siano designati, con criterio di alternanza triennale, tra i rappresentanti indicati dai Comuni stessi mentre l'Amministratore Delegato tra i designati dal socio A2A SpA.

Il medesimo Patto parasociale ha altresì definito l'attribuzione dei poteri alle varie cariche sopra riportate.

In particolare, al Presidente sono attribuiti i seguenti poteri e prerogative:

- ha la legale rappresentanza della Società, presiede l'assemblea e svolge le funzioni in capo a esso previste per legge;
- convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione; ne dirige, coordina e modera la discussione; proclama i risultati delle rispettive deliberazioni;
- coordina la circolazione dei flussi informativi verso gli altri consiglieri, in maniera tale che gli stessi siano consapevoli dell'andamento aziendale e possano apportare effettivamente il loro contributo ai lavori consiliari;
- al fine della realizzazione di un ottimale coordinamento e gestione del riparto di competenze tra gli organi delegati apicali è altresì investito di deleghe operative;

- coordina le attività degli organi sociali, controlla l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea e del Consiglio di Amministrazione, ha la sorveglianza sull'andamento degli affari sociali e sulla loro rispondenza agli indirizzi strategici aziendali;
- in tale quadro, si occupa in particolare della gestione delle funzioni concernenti le relazioni esterne, la comunicazione di gruppo, i rapporti istituzionali.

Al Presidente, spetta inoltre:

- dare esecuzione, per quanto rientrante nelle proprie competenze funzionali, alle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione e sovrintendere alla puntuale attuazione delle stesse;
- sovrintendere ai rapporti con gli organismi istituzionali pubblici, nazionali o sovranazionali, con gli azionisti e le associazioni rappresentative, nonché alle relazioni esterne della Società;
- promuovere, definire e coordinare le strategie di comunicazione della Società nonché sovrintendere alle politiche per l'immagine del gruppo ACSM-AGAM e di tutte le partecipate, e, nell'esercizio di tali funzioni, sottoscrivere e/o rilasciare dichiarazioni, interviste e comunicati e comparire in pubblico in nome e per conto della Società.
- rappresentare la Società di fronte ai terzi e in giudizio in tutti i gradi di giurisdizione, civile, amministrativa, tributaria a davanti a collegi arbitrali, con facoltà di designare procuratori e avvocati;
- rappresentare la Società nei rapporti con Borsa Italiana e con la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, a tal fine compiendo gli atti, sottoscrivendo le comunicazioni e provvedendo agli adempimenti societari previsti dalla legge e dai relativi regolamenti attuativi;
- rappresentare la Società nelle relazioni con gli enti pubblici soci nonché rappresentare la Società attivamente e passivamente di fronte all'amministrazione finanziaria e commissioni di ogni ordine e grado, enti e uffici pubblici e privati, camere di commercio, Banca d'Italia, Ministero per il Commercio con l'Estero e Ufficio Italiano dei Cambi nonché ogni altra pubblica amministrazione e autorità.

Il Vice Presidente svolge le funzioni del Presidente del Consiglio di Amministrazione in caso di assenza o impedimento di quest'ultimo. In aggiunta, spetta al Vice Presidente il diritto di richiedere la convocazione del Consiglio di Amministrazione in conformità con quanto previsto dall'art. 18 dello Statuto allegato alla presente.

Al Vice Presidente è attribuita la presidenza del comitato consiliare per il controllo interno e, in tale ambito, il potere di definire l'assetto organizzativo della funzione internal auditing, collocandola sotto la propria vigilanza e responsabilità, al fine di presidiare efficacemente i rischi tipici delle principali attività esercitate dalla Società e dalle sue controllate, compresa la verifica della corretta applicazione delle tariffe e al fine di seguire la dinamica e l'adeguatezza, in termini di efficacia e efficienza, del sistema di controllo interno della Società e di riferire periodicamente al Consiglio di Amministrazione e ai sindaci.

Egli inoltre riferisce al Consiglio di Amministrazione riguardo ai contenuti dei report che la funzione internal auditing periodicamente effettua relativamente alle attività degli organi sociali.

Al Vice Presidente spetta la responsabilità di conferire incarichi ad avvocati per la rappresentanza della Società in giudizio e dinanzi a ogni autorità e in ogni ambito.

All'Amministratore Delegato, ferme le attribuzioni esclusive del Consiglio di Amministrazione e quelle che il medesimo si riserva di mantenere entro la propria sfera di attività, sono conferiti i poteri di seguito riportati:

- predisporre i piani strategici della Società, nonché le operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;

- sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il compimento di operazioni, non comprese nei documenti di cui alla precedente lettera (a), aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate ed all'acquisto o cessione di partecipazioni;
- formulare al Consiglio di Amministrazione le proposte per le scelte strategiche volte allo sviluppo societario e di politica aziendale al fine di verificarne la compatibilità con la struttura finanziaria ed organizzativa della Società;
- predisporre i budget annuali e pluriennali, nonché il piano di investimenti della Società previsto nel budget e/o nel piano pluriennale;
- dare attuazione alle politiche aziendali di sviluppo sia territoriale che di business, anche mediante acquisizioni o aggregazioni societarie, e/o trasferimenti di aziende e/o rami di azienda, il tutto nell'ambito delle direttive strategiche fissate dal Consiglio; condurre le relative trattative, sottoscrivere gli atti prodromici eventualmente necessari per il proseguimento delle varie fasi delle negoziazioni, con obbligo di sottoporre l'esito delle predette al Consiglio di Amministrazione per la definitiva approvazione;
- attuare il piano degli investimenti della Società incluso nei budget annuali, pluriennali e/o nei piani strategici approvati dal Consiglio di Amministrazione con facoltà, entro i limiti di spesa approvati, di stipulare, modificare e risolvere i relativi contratti in particolare per lavori e forniture occorrenti per la costruzione o trasformazione e per la manutenzione straordinaria di immobili ed impianti, ivi comprendendo l'acquisto dei relativi arredi, delle attrezzature, dei macchinari e dei beni mobili in genere;
- formulare proposte al Consiglio di Amministrazione in ordine alla stipula di patti parasociali di particolare rilevanza strategica, relativi alla partecipazione al capitale di società quotate di diritto italiano e/o straniero;
- in funzione dell'attuazione dei poteri conferiti, instaurare, nell'interesse della Società, rapporti di consulenza con esperti e professionisti esterni, fissandone tempi e modalità di pagamento, il tutto nei limiti di Euro 125.000 per ciascun incarico;
- adottare, quando ricorra l'urgente necessità della tutela degli interessi della Società o del Gruppo, ogni altra deliberazione che altrimenti spetterebbe al Consiglio di Amministrazione, nei limiti di spesa di € 125.000,00 (centoventicinquemila/00), escluse quelle contemplate dall'art. 2381 del Codice Civile, tenuto conto di quanto stabilito dal Consiglio di Amministrazione in tema di operazioni di maggiore rilievo economico, finanziario e patrimoniale, con parti correlate, ovvero atipiche o inusuali. Delle operazioni rilevanti poste in essere in attuazione della delega, l'Amministratore Delegato è tenuto a dare informativa al Consiglio di Amministrazione in occasione della sua prima adunanza utile successiva all'esercizio dei poteri delegati, ferma in ogni caso la validità dei provvedimenti adottati;
- assumere la gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro della Società
- Inoltre all'Amministratore Delegato sono conferiti i poteri di ordinaria amministrazione necessari allo svolgimento dell'attività aziendale con particolare riferimento alle seguenti aree: 1) Rappresentanza in giudizio e nel contenzioso amministrativo e tributario; 2) Rappresentanza nei confronti di soggetti pubblici e privati per l'ottenimento di provvedimenti autorizzativi; 3) Diritti di garanzia; 4) Rapporti con Enti e Amministrazioni pubbliche; 5) Amministrazione e Finanza; 6) Gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro della Società; 7) Contratti di acquisto di beni, servizi e forniture; 8) Rapporti inerenti i servizi e le attività svolti dalla Società; 9) Contratti di Locazione Immobili; 10) Contratti di assicurazione e gestione sinistri.
- conferire e revocare procure nell'ambito dei propri poteri, per singoli atti o categorie di atti sia a dipendenti della Società, sia a terzi anche persone giuridiche.

Al Presidente e al Vice Presidente, come sopra evidenziato, non sono state attribuite deleghe operative. Essi assolvono esclusivamente compiti istituzionali e di controllo.

Come previsto dal Codice e dalla normativa di riferimento, lo Statuto dispone che gli organi delegati riferiscano al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, circa le attività svolte

nell'esercizio delle deleghe ricevute, con cadenza almeno trimestrale. L'Amministratore Delegato, nell'ambito di ciascuna riunione del Consiglio di Amministrazione e indipendentemente dall'intervallo temporale trascorso, relaziona il consiglio sulle attività *medio tempore* poste in essere all'interno delle proprie comunicazioni.

### **3.5 Altri consiglieri esecutivi**

Nel Consiglio di Amministrazione di ACSM-AGAM SpA non vi sono consiglieri – oltre all'Amministratore Delegato – definibili come esecutivi.

### **3.6 Amministratori indipendenti**

Il Consiglio di Amministrazione è composto di 10 consiglieri di cui Giovanni Orsenigo, Annamaria Di Ruscio, Floriana Beretta, Giuseppe Ferri, Franco Carmine Manna, Antonio Moglia, Pier Giuseppe Biandrino e Umberto D'Alessandro hanno dichiarato ufficialmente il possesso dei requisiti di indipendenza specificati dalla legge. Il Consiglio di Amministrazione ha verificato la sussistenza del requisito di indipendenza riscontrandolo per tutti i dichiaranti.

### **3.7 Lead independent director**

Il Consiglio di Amministrazione non ha designato alcun amministratore indipendente quale *lead independent director* in quanto non ricorrono le condizioni previste dal Codice per la sua nomina.

## **4. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE**

La comunicazione all'esterno di documenti, dati e informazioni privilegiate, in particolar modo le informazioni privilegiate, ex art. 114 del Testo Unico sulla Finanza (ossia tutte quelle informazioni idonee a influenzare sensibilmente il prezzo del titolo), è regolata da una specifica procedura che descrive il processo di identificazione, trattamento e, nei casi previsti, comunicazione all'esterno delle "Informazioni di Natura Privilegiata".

Sono informazioni privilegiate quelle informazioni che concernono direttamente o indirettamente l'emittente, che non sono ancora state rese pubbliche, che hanno carattere preciso e che qualora fossero rese pubbliche potrebbero influire in modo sensibile sul prezzo del titolo.

Per informazione riservata s'intende invece la conoscenza di un progetto, un'iniziativa, una trattativa, un'intesa, un fatto o un atto, anche se futuro, attinenti alla Società, alle controllate o alle collegate che non sia pubblico e che se fosse reso tale potrebbe integrare la fattispecie di cui all'art. 114 TUF. Sono considerati dati riservati anche i dati contabili previsionali e consuntivi della Società e delle controllate. Ai sensi del comma 7 dell'articolo 66 della Deliberazione Consob n. 11971/1999 i dati previsionali, gli obiettivi quantitativi e i dati contabili di periodo sono resi pubblici in modo da rispettare la parità informativa. Non vi è obbligo di comunicare i dati previsionali, qualora però questi ultimi, ancorché non *price sensitive*, dovessero venir comunicati a soggetti terzi non tenuti all'obbligo di segretezza, è necessario attivare la procedura informativa al fine di ristabilire la parità informativa.

Di seguito gli elementi salienti della procedura informativa:

1. Il Presidente vigila sulla corretta applicazione da parte degli interessati di quanto previsto dalla normativa in materia d'informativa societaria. Vigila inoltre, sul rispetto delle disposizioni della procedura.
2. Gli amministratori, i sindaci e tutti i dipendenti in generale sono tenuti alla riservatezza e al rispetto della procedura circa le informazioni e i documenti acquisiti nell'esercizio delle loro funzioni.

3. La divulgazione delle informazioni periodiche (bilancio, relazione semestrale, resoconto intermedio di gestione), ancorché obbligatoria, dei dati previsionali e delle informazioni riservate è curata dal Presidente.
4. I preposti al processo di divulgazione sono: l'investor relation, il responsabile dell'informativa societaria (responsabile affari generali e legali) e il responsabile della funzione relazioni esterne. La diffusione avviene per mezzo di comunicato stampa, nel rispetto dell'art. 66 della già citata Deliberazione Consob n.11971/1999 e a cura della funzione relazioni esterne.
5. Una volta definita, la divulgazione di una notizia deve essere tempestiva, completa e adeguata al fine di evitare disarmonie informative.
6. Non è consentito a nessuno il rilascio d'interviste, o di dichiarazioni in genere, a organi di stampa circa informazioni o fatti che non siano stati oggetto o parte di un comunicato stampa. I comunicati stampa dopo la divulgazione devono essere inseriti sul sito internet aziendale almeno prima dell'inizio delle contrattazioni del giorno successivo alla diffusione e devono permanere sul sito per almeno due anni.
7. Ai sensi dell'art. 2105 del C.C., i dipendenti sono tenuti a non divulgare le notizie in ottemperanza a un obbligo generale di fedeltà. A tale riguardo, trovano applicazione l'art. 2106 del C.C. e l'art. 7 della L. 300/1970 per come integrato dalle norme dei CCNL applicati dalla Società. La legge stabilisce inoltre sanzioni penali a carico di coloro che si avvalgono d'informazioni riservate per effettuare operazioni di Borsa o le comunicano a terzi, senza giustificato motivo.
8. Rumors - Nel rispetto del comma 8 dell'articolo 66 della Deliberazione Consob n. 11971/1999, nei casi ivi contemplati ossia qualora si verifichi la diffusione di notizie tra il pubblico non nel rispetto del regolamento emittenti e qualora tale diffusione generi una variazione rilevante del prezzo delle azioni, la Società ha l'obbligo di ristabilire la parità informativa e di rendere edotto il mercato circa la veridicità dell'informazione o eventualmente di chiarire la portata dell'informazione.
9. Fair Disclosure – ai sensi del comma 4 dell'articolo 114 del TUF, in ogni caso in cui venga meno il carattere di riservatezza di un'informazione privilegiata, anche in assenza di variazioni del prezzo delle azioni o di *rumors*, la Società deve darne integrale informativa al mercato simultaneamente nel caso di divulgazione intenzionale o senza indugio qualora non intenzionale. Viene meno il carattere di riservatezza quando nell'esercizio del lavoro, della professione, della funzione o dell'ufficio siano comunicate le informazioni privilegiate a un soggetto terzo non tenuto a un obbligo (statutario o contrattuale) di riservatezza.
10. *Ritardo* - La Società può, sotto la propria responsabilità, ritardare la diffusione delle informazioni *price sensitive* al fine di salvaguardare i propri legittimi interessi purché tale ritardo non sia fuorviante per il pubblico e sia assicurata la riservatezza. La Società senza indugio comunica a Consob il ritardo e le relative circostanze.
11. In ottemperanza alle disposizioni del TUF, ACSM-AGAM SpA provvede a istituire un registro degli insider, ossia delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate e ad aggiornare il medesimo secondo la procedura approvata all'atto dell'adozione del registro medesimo. ACSM-AGAM SpA informa con i mezzi idonei chi ha accesso alle informazioni privilegiate della procedura adottata per il trattamento delle stesse e alla quale i soggetti destinatari devono conformarsi.

## 5. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Il Consiglio di Amministrazione, insediatosi in data 29 aprile 2015, in ottemperanza alle disposizioni del Codice di Autodisciplina e nel rispetto dell'art. 21 dello Statuto, con deliberazione dell' 11 maggio 2015, ha istituito i seguenti comitati consiliari:

- il comitato per la remunerazione degli amministratori e dell'alta dirigenza;
- il comitato controllo e rischi;

- il comitato strategico che, con funzioni consultive e istruttorie, svolge il compito di analizzare e sviluppare prospettive di business della Società, proponendone l'eventuale esame e approvazione al Consiglio di Amministrazione

Il 5 giugno 2015 a seguito delle modifiche nella Procedura per le Operazioni tra Parti Correlate la Società ha identificato il Comitato Controllo e Rischi, nominato dal Consiglio di Amministrazione e composto esclusivamente da Amministratori indipendenti e non esecutivi, quale Comitato per le Operazioni con le Parti Correlate.

I comitati, ai sensi di Statuto, hanno solo funzioni di natura consultiva e/o propositiva.

I componenti dei comitati hanno facoltà di accedere alle informazioni e funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento delle loro attività e per l'assolvimento dei propri compiti. Ove necessario possono anche avvalersi di consulenti esterni. Ogni comitato è assistito nell'organizzazione delle proprie riunioni da una funzione aziendale e per ciascun incontro viene redatto un verbale.

I comitati hanno elaborato delle proprie regole di funzionamento che sono state successivamente sottoposte all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

#### **COMITATO PER LE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

Il Comitato in carica è stato nominato, identificandolo nel Comitato Controllo e rischi, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 5 giugno 2015 ed è composto dai tre consiglieri sotto indicati, individuati tenendo conto della loro indipendenza e delle rispettive competenze professionali.

Membri del Comitato	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
Annamaria Di Ruscio (Presidente)	12 su 12	100
Pier Giuseppe Biandrino	9 su 12	75
Antonio Moglia	11 su 12	91,67

#### **COMITATO STRATEGICO**

Il Comitato in carica è stato nominato nella seduta del Consiglio di Amministrazione dell' 11 maggio 2015 ed è attualmente composto da tre consiglieri sotto elencati.

Membri del Comitato	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
Giovanni Orsenigo	6 su 6	100%
Annamaria Di Ruscio	6 su 6	100%
Paolo Soldani	6 su 6	100%

## 6. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DELL'ALTA DIRIGENZA

L'attuale Comitato per la Remunerazione degli amministratori e dell'alta dirigenza è stato nominato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 11 maggio 2015 ed è composto dai consiglieri Floriana Beretta (Presidente), Giuseppe Ferri e Francesco Becchelli, tutti amministratori indipendenti.

Il comitato durante l'esercizio ha tenuto 3 riunioni focalizzate sui seguenti argomenti:

- relazione sulla remunerazione;
- valutazione e predisposizione MBO 2016.
- Discussioni degli MBO 2015.

Membri del Comitato	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
Floriana Beretta	3 su 3	100%
Giuseppe Ferri	3 su 3	100%
Francesco Becchelli	3 su 3	100%

## 7. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Il compenso spettante al Consiglio di Amministrazione è stato determinato dall'Assemblea di nomina del 29 aprile 2015 che ha previsto una remunerazione annua fissa complessiva per tutti i consiglieri.

Gli amministratori investiti di particolari cariche o facenti parte di comitati, percepiscono un'ulteriore compenso.

Al Presidente ed al Vice Presidente spetta unicamente un compenso fisso. Attese le peculiarità dei compiti e funzioni loro attribuiti, non è stata assegnata alcuna remunerazione commisurata alla gestione corrente.

All'Amministratore Delegato spetta un compenso composto di una parte fissa e di una variabile, legata al raggiungimento di obiettivi specifici di breve periodo fissati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la retribuzione degli amministratori e dell'alta dirigenza.

La Società non ha previsto alcun piano di stock option né a favore di amministratori né a favore di dipendenti.

Non esistono accordi tra la Società e gli amministratori che prevedano indennità a favore di questi ultimi in caso di dimissioni, revoca o cessazione a qualsiasi titolo del mandato/incarico.

Con riferimento ai Comitati e Organismi istituiti dal Consiglio di Amministrazione, ai componenti è stato riconosciuto un compenso diversificato in funzione della carica ricoperta.

La remunerazione dei componenti il Consiglio di Amministrazione è dettagliata nella tabella presente nell'allegato "Compensi di amministratori e sindaci".

Si rinvia altresì, sul punto, alla relazione sulla remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

## 8. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Comitato Controllo e Rischi (di seguito "CCR") è composto da tre membri, tutti amministratori non esecutivi, e tutti indipendenti: Annamaria Di Ruscio (Presidente), Pier Giuseppe Biandrino e Antonio Moglia.

L'attuale composizione del comitato è in linea con la raccomandazione del Codice che prevede che almeno un membro possieda un'esperienza di natura contabile e finanziaria.

Il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle proposte ricevute dallo stesso comitato, ha conferito al CCR le seguenti funzioni di natura consultiva e propositiva:

- a) la definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- b) la valutazione periodica, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche della Società e al profilo di rischio assunto, nonché sulla sua efficacia;
- c) l'approvazione periodica, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal Responsabile Internal Auditing;
- d) la descrizione nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti proprietari, delle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nonché della valutazione sull'adeguatezza del sistema;
- e) la valutazione dei risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nelle relazioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

Alle riunioni del CCR viene sempre invitato il Presidente del Collegio Sindacale o altro sindaco designato da quest'ultimo. Possono inoltre essere invitati a partecipare, su invito del Presidente del comitato stesso, di volta in volta con funzioni consultive o informative, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato, il responsabile amministrazione e controllo, dipendenti ed esperti, inclusa la società di revisione.

Il comitato si è riunito in otto occasioni nel corso del 2016.

Nel corso delle riunioni ha svolto le seguenti attività:

- approvazione Budget Sistema di Controllo Interno 2017
- approvazione modifica Piano di Audit Gruppo ACSM-AGAM – 2016;
- verifica stato avanzamento gap analysis Modello 231;
- presa visione degli Interventi di Audit svolti nel corso del 2016;
- approvazione Piano di Audit Gruppo ACSM-AGAM – 2017;
- informativa del Dirigente Preposto in merito al MO 262.
- approvazione Relazione 2° semestre 2016 - Comitato Controllo e Rischi.

La presenza media degli amministratori alle riunioni è stata del 83%. Il dettaglio è riprodotto nella seguente tabella.

Membri del Comitato	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
Annamaria Di Ruscio (Presidente)	8 su 8	100%
Pier Giuseppe Biandrino	5 su 8	62%
Antonio Moglia	7 su 8	87%



## 9. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il Sistema di Controllo Interno ("SCI") rappresenta un elemento essenziale della *corporate governance* del Gruppo ACSM-AGAM.

Esso è costituito dall'insieme di attività, processi, procedure, regole di comportamento e strutture organizzative, finalizzato a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente al fine di fornire la "ragionevole certezza" circa il conseguimento delle diverse tipologie di obiettivi aziendali.

Diversi sono gli "attori" del SCI, considerando che lo stesso coinvolge tutto il personale e tutte le attività aziendali. Il Consiglio di Amministrazione è responsabile del disegno del SCI e di valutarne la sua adeguatezza, il sovrintendente al SCI è responsabile della sua implementazione operativa in tutto il Gruppo ACSM-AGAM, mentre il Comitato Controllo e Rischi ("CCR") assiste il Consiglio di Amministrazione nell'adempimento dei propri compiti, in particolare nel processo di valutazione dello stesso.

La responsabilità di mantenere un adeguato livello del SCI è di tutti i dipendenti, in particolare dei dirigenti, con particolare riferimento ai responsabili di funzione/direzione/divisione e vertice aziendale, con livelli diversi a seconda della responsabilità ricoperta da ciascuno.

Il SCI è non solo il *corpus* delle procedure interne aziendali, ma un vero e proprio "sistema" organico che richiede un adeguato disegno e un monitoraggio continuo, nonché valutazioni strutturate periodiche sul suo efficace funzionamento.

Un efficace ed efficiente SCI, che assicuri programmi e processi di controllo in essere, contribuisce a garantire il raggiungimento di alcuni obiettivi aziendali fondamentali, in particolare a garanzia della continuità d'impresa del Gruppo ACSM-AGAM.

### **Obiettivi operativi**

Il SCI mira ad assicurare che, in tutta l'organizzazione, il personale operi per il conseguimento degli obiettivi aziendali, senza anteporre altri interessi a quelli della Società.

In particolare sono presidiati i seguenti aspetti:

- efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, distributivi, ecc.);
- salvaguardia dei beni aziendali e protezione delle perdite;
- utilizzo economico ed efficiente delle risorse.

### **Obiettivi d'informazione**

Il SCI mira ad assicurare che il sistema di *reporting* interno sia tempestivo e affidabile al fine di consentire un corretto sviluppo del processo decisionale all'interno dell'organizzazione e risponde, altresì, all'esigenza di assicurare attendibilità ai documenti diretti all'esterno.

In particolare sono presidiati i seguenti aspetti:

- accuratezza e attendibilità delle informazioni gestionali, economiche e finanziarie;
- tutela e sicurezza delle informazioni aziendali che non siano state oggetto di diffusione al pubblico.

### **Obiettivi di conformità**

Il SCI mira ad assicurare che tutte le operazioni siano condotte nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, delle pertinenti procedure interne e dei normali requisiti di prudenza.

In particolare sono presidiati i seguenti aspetti:

- rispetto di leggi e regolamenti, delle norme e delle procedure aziendali vigenti;
- aderenza al codice etico, anche al fine di prevenire frodi a danno della Società, del Gruppo ACSM-AGAM o di terzi.

Nel disegno, nell'implementazione e nella valutazione del sistema di controllo interno sono tenuti in considerazione i modelli e le *best practices* internazionali. Si fa riferimento in particolare ai seguenti documenti elaborati dalla commissione americana "COSO" (*Committee of Sponsoring Organization of the TradewayCommission*):

- *COSO Report* - "*Internal Controls - Integrated Framework*" emesso nel 1992, in cui per la prima volta viene formulata una definizione di sistema di controllo interno e che fornisce un modello integrato di riferimento;

- *COSO Report* - "*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*" (ERM) emesso nel 2004, in cui vengono definiti i componenti di base e linee guida di un efficace sistema di identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali (risk management), che estende obiettivi e ambito operativo del tradizionale Sistema di controllo interno con enfasi in particolare sui processi di pianificazione strategica e di controllo di gestione;

A livello nazionale abbiamo il Codice di autodisciplina della Borsa Italiana, la cui ultima versione è stata pubblicata nel dicembre 2011, che è il principale riferimento in materia di *corporate governance* per le società quotate.

### **Architettura di Funzionamento**

Un efficace SCI deve essere adeguatamente integrato nell'operatività aziendale costituendone parte essenziale e integrante. A tal fine è necessario nel disegno e nell'attuazione di tale sistema, evitare inutili appesantimenti burocratici, tenuto conto che questo deve essere pronto a rispondere all'evoluzione del business e ai cambiamenti, anche repentini, degli scenari di riferimento.

Anche se ben concepito e ben funzionante, il SCI può garantire solamente con una "*ragionevole certezza*" il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La probabilità di realizzazione degli obiettivi risente dei limiti insiti in tutti i SCI. In particolare i limiti possono essere conseguenza, per esempio:

- di errori di giudizio in sede di assunzione di decisioni;
- della necessità di ponderazione, da parte dei responsabili dell'istituzione dei controlli, in termini di costi e benefici, con la conseguenza che risorse limitate non garantiscono la continuità o completezza dei processi fondamentali;
- del verificarsi di disfunzioni a causa di omissioni umane, come semplici errori e sviste.
- dell'elusione del controllo in caso di collusione di due o più soggetti, viepiù possibile in quanto processi e programmi di verifica non sono effettuati a copertura totale, ma solo a campione.

### **Elementi strutturali dell'ambiente di controllo**

- **Codice etico** –Il documento è stato approvato dalla Società nel febbraio 2006 e costituisce i principi e i valori fondanti dell'etica aziendale ed è vincolante, in particolare per le regole comportamentali da seguire a supporto di tali principi e valori, per tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo ACSM-AGAM, ovvero di tutti coloro che, a qualsiasi titolo e a prescindere dalla tipologia di rapporto contrattuale, contribuiscono al raggiungimento degli scopi e degli obiettivi aziendali. Una nuova versione del Codice è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nell'agosto 2011, in concomitanza con l'adozione della nuova versione del Modello

organizzativo, gestionale e di controllo ex D.lgs. 231/2001 di cui il Codice è parte integrante.

- **Struttura organizzativa** – L'assetto organizzativo generale del Gruppo ACSM-AGAM è definito da un sistema di comunicazioni organizzative emesse dall'Amministratore Delegato, in coerenza con il modello di business e societario adottato dal Gruppo ACSM-AGAM e da cui vengono identificati i dirigenti responsabili delle diverse direzioni/divisioni/funzioni. Le comunicazioni organizzative sono disponibili per tutti i dipendenti sull'intranet aziendale e nelle bacheche. Il Consiglio di Amministrazione è sistematicamente informato sulle principali modificazioni organizzative.
- **Poteri e deleghe** – I poteri al management sono conferiti tramite procure quando vi è la necessità della per la formalizzazione d'impegni verso terzi e tramite deleghe per la gestione di processi autorizzativi interni e in linea con le responsabilità assegnate. Nel modello ai sensi del decreto legislativo 231/2001 sono presenti le linee guida che regolano il processo di attribuzione dei poteri.
- **Risorse umane** – La Società è dotata di una procedura formale per la selezione e assunzione del personale, la pianificazione e la gestione della formazione, un sistema gestionale di pianificazione su base pluriennale dei fabbisogni di risorse, un processo di valutazione delle prestazioni, del potenziale professionale e delle competenze per i dirigenti, nonché di politiche retributive, in particolare per i dirigenti e quadri con elevata responsabilità, che prevedono nella determinazione della retribuzione una quota di variabile commisurata al raggiungimento dei risultati annualmente fissati.

#### **Strumenti a presidio degli obiettivi operativi**

- **Pianificazione strategica e controllo di gestione** – La Società si è dotata di un sistema strutturato e periodico di pianificazione e controllo di gestione, orientato alla definizione degli obiettivi/strategie aziendali, allo sviluppo del budget e del business plan.
- **Risk management** – La mappatura dei principali rischi aziendali definita nel 2015, attraverso un processo di valutazione "Self Risk Assessment", ha permesso tramite l'assegnazione di un "Risk Scoring" di concentrare l'attività di monitoraggio su gli interventi più critici, a garanzia del raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso specifiche azioni operative, correttive o di controllo.
- **Sistema delle procedure operative aziendali** – Ai fini della corretta applicazione delle direttive aziendali e della riduzione dei rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi aziendali, la Società si è dotata di un insieme di procedure che regolamentano i processi interni, disciplinando sia le attività svolte nell'ambito delle singole funzioni e strutture organizzative sia i rapporti con le altre entità. Durante l'esercizio si è provveduto a rivedere tale sistema per adeguarlo alle necessità di integrazione e ottimizzazione organizzativo/operativa dei processi derivanti dall'impatto post-fusione.
- **Sistemi informativi** – La quasi totalità dei processi aziendali del Gruppo ACSM-AGAM è supportata da processi informativi che gestiscono sia le attività delle aree di *business and operation* sia quelle relative alla finanza e contabilità. L'utilizzo dei processi informativi e dei sistemi informatici è regolato da procedure interne che garantiscono sicurezza, privacy e corretto utilizzo degli stessi da parte degli utenti.

## **Strumenti di monitoraggio dei controlli interni**

Gli strumenti di controllo su evidenziati sono monitorati, oltre che direttamente dai Responsabili delle Unità Organizzative (RUO) per le aree di loro pertinenza, anche in via indipendente e trasversalmente alle strutture organizzative dalla funzione d'internal auditing della Controllante, attraverso attività di consulenza, di verifica, supporto e valutazione. I risultati degli interventi di audit sono presentati agli "auditati", all'Amministratore Delegato e, periodicamente, al Comitato Controllo e Rischi e all'Organismo di Vigilanza. Il responsabile della funzione IA, attraverso la formale emissione di relazioni semestrali, garantisce un periodico flusso informativo, oltre che agli attori precedentemente evidenziati, anche nei confronti del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Di seguito sono fornite alcune indicazioni sintetiche sulle responsabilità specifiche degli attori più significativi.

Come richiesto dalle linee guida, il Consiglio di Amministrazione definisce annualmente la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società.

Il Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza del Comitato Controllo e Rischi (CCR):

- definisce le linee guida del SCI, in modo che i principali rischi aziendali siano correttamente individuati, valutati e gestiti, determinando inoltre i criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa;
- affida all'Amministratore Delegato (AD) il compito di sovrintendere alla funzionalità del SCI;
- esamina periodicamente i principali rischi aziendali identificati dall'AD;
- valuta sulla base delle risultanze contenute nella relazione predisposta dal Comitato Controllo e Rischi, almeno con cadenza annuale, l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del SCI dandone evidenza nella relazione sul governo societario;
- approva, con cadenza annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di internal audit, sentiti il collegio sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno.

### **9.1 Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno**

Il Consiglio ha nominato in data 30 giugno 2015 l'Amministratore Delegato dott. Paolo Soldani quale Amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Nell'ambito della responsabilità, affidategli dal Consiglio di Amministrazione, di sovrintendere alla funzionalità del SCI, l'Amministratore delegato dà esecuzione alle linee di indirizzo dello stesso, provvedendo:

- alla progettazione operativa, realizzazione e gestione del sistema, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficienza e l'efficacia;
- all'adattamento del SCI alle dinamiche delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- alla cura dell'identificazione dei principali rischi aziendali, che sono sottoposti periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione.

Nel corso del 2016 l'Amministratore delegato ha richiesto alla funzione Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative al fine di verificare il rispetto delle regole e delle procedure interne nell'esecuzione dell'attività aziendale. Comunicazione di tale richiesta è stata data al Consiglio di Amministrazione, al Comitato Controllo e Rischi e al Collegio Sindacale. L'Amministratore delegato ha inoltre costantemente informato il Comitato Controllo e Rischi in merito alle principali problematiche emerse nello svolgimento della propria attività.

## 9.2 Responsabile della funzione di Internal Audit

L'attuale responsabile della funzione Internal Audit (IA), Simone Zerboni è stato nominato il 26 novembre 2006 e riporta al Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato Controllo e Rischi rilascia parere favorevole e se del caso, sollecita e promuove:

- i. la nomina e revoca del responsabile della funzione di Internal Auditing;
- ii. delibere tese ad assicurare che il responsabile della funzione Internal Auditing sia dotato di risorse adeguate all'espletamento della proprie responsabilità;
- iii. la definizione della remunerazione del responsabile della funzione Internal Auditing e dello staff in coerenza con le politiche aziendali

La funzione Internal Audit opera sulla base di un Mandato approvato dal Consiglio di Amministrazione. L'ultimo aggiornamento del Mandato per recepire le modifiche intervenute negli standard internazionali risale a fine 2015. Ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico e dispone di mezzi adeguati per lo svolgimento della funzione assegnatagli.

Ha il compito di verificare che il SCI sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante ed esprime inoltre una propria valutazione sull'idoneità del SCI a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo.

Assiste il Consiglio di Amministrazione, gli organismi di controllo (CCR e OdV), il Collegio Sindacale e il management aziendale, nell'adempimento dei propri compiti in tema di SCI e gestione dei rischi.

La funzione IA riporta dal punto di vista organizzativo al Vice Presidente di ACSM-AGAM SpA e non è responsabile di alcuna attività operativa. Opera sulla base di un mandato che ne definisce ruoli e responsabilità e deve disporre dei mezzi necessari per far fronte ai propri compiti. Il mandato deve anche permettere alla funzione IA il libero accesso a tutte le informazioni utili e a tutte le strutture del Gruppo ACSM-AGAM per lo svolgimento dell'incarico.

La funzione IA riferisce con cadenza almeno semestrale al Presidente del Consiglio di Amministrazione, agli organismi di vigilanza, all'Amministratore delegato e al Collegio Sindacale, in merito alle modalità di gestione dei rischi, al rispetto dei piani definiti per il loro contenimento.

La Funzione IA esprime inoltre una valutazione del SCI a conseguire un adeguato profilo di rischio complessivo.

Nell'ambito della pianificazione operativa della stessa, il piano di audit è definito con metodologia di "*risk-based*" ed è condiviso dal Comitato Controllo e Rischi e approvato in prima stesura dallo stesso Consiglio di Amministrazione. Il Piano oltre a definire gli interventi di audit da effettuare, include le attività del processo di monitoraggio dell'effettiva esecuzione delle raccomandazioni, emesse negli interventi di audit precedentemente effettuati, a carico del management ed evidenzia altresì il fabbisogno di risorse necessarie per attuarlo, in linea con le disponibilità di spesa definite dal budget funzionale. Il piano di audit, pur rappresentando un obiettivo operativo definito, non deve essere rigido. Il carattere di flessibilità, infatti, garantisce l'idoneità del Piano a recepire prontamente le eventuali modifiche che si renderanno necessarie nel corso dell'esecuzione, in relazione a esigenze in seguito emerse e alla conoscenza di nuovi fatti e circostanze. A tal fine, il piano di audit è oggetto di revisione in via continuativa, allo scopo di mantenere un elevato standard di efficienza della funzione. Le modifiche al piano originale sono sempre sottoposte ad approvazione da parte degli organismi di controllo.

Nel 2016 il piano delle attività affidate alla funzione Internal Audit è stato completato regolarmente e ha riguardato tra l'altro una attività di verifica dell'area IT e delle procedure amministrativo contabili di competenza.

### **9.3 Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001**

Acsm-Agam S.p.A. e le società controllate, Acsm Agam reti gas acqua S.p.A., Enerxenia S.p.A., Comocalor S.p.A., hanno approvato e adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231 (di seguito "Modello"), a copertura ed esimente delle responsabilità amministrative addebitabili alla possibilità di commissione degli illeciti previsti nel Decreto Legislativo 231/2001.

A tal fine, il Modello adottato, attraverso un'accurata analisi delle attività aziendali allo scopo di individuare quelle potenzialmente a rischio di reato, è costituito da un insieme di principi generali ed etici, regole di condotta, protocolli e strumenti di controllo, procedure organizzative, attività formativa e informativa, sistema disciplinare e sistema delle procure e deleghe.

I reati contemplati dal Decreto sui quali Acsm-Agam S.p.A. e le società controllate hanno ritenuto di incentrare maggiormente l'attenzione in ragione della propria specifica operatività (come specificatamente descritto all'interno del Modello stesso) sono:

- reati nei rapporti con Pubblica Amministrazione (artt. 24 e 25);
- reati societari (art. 25-ter);
- reati previsti dall'art 25-sexies del Decreto e illeciti amministrativi specificati dall'art. 187-quinquies del D. Lgs. n. 58/1998 riconducibili ai c.d. abusi di mercato;
- reati previsti dalla legge 16 marzo 2006 n. 146 (cd "transnazionali");
- reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies);
- reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies);
- reati informatici e di trattamento illecito dei dati (art. 24-bis);
- ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché auto riciclaggio (art. 25-octies);
- delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico
- delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter);
- delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis1);
- delitti in materia di violazione del diritto di autore (art 25-novies);
- induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 25-decies);
- reati ambientali (art. 25-undecies);
- impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-duodecies);
- corruzione tra privati (art. 25-ter);

Il Modello di Acsm-Agam S.p.A. è stato aggiornato con delibera del CdA in data 30 gennaio 2017.

Il Modello di Acsm Agam reti gas acqua S.p.A. è stato aggiornato con delibera del CdA in data 1 febbraio 2017.

Il Modello di Enerxenia S.p.A. è stato aggiornato con delibera del CdA in data 3 febbraio 2017.

Il Modello di Comocalor S.p.A. è stato aggiornato con delibera del CdA in data 8 febbraio 2017.

All'Organismo di Vigilanza (di seguito "OdV"), è affidato il compito di vigilare sul corretto funzionamento del citato Modello, di curarne l'aggiornamento riferendo semestralmente al CdA e al Collegio Sindacale.

Nello specifico l'OdV ha il compito di vigilare:

- a) sull'osservanza del Modello da parte dei soggetti apicali e dei dipendenti della Società;
- b) sull'effettività del Modello in relazione ai reati presupposti di cui al decreto 231/2001 ed alle aree di rischio individuate dal modello nella struttura aziendale;
- c) sull'aggiornamento del Modello, segnalando ai vertici della Società eventuali esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali.

L'OdV, nell'espletamento delle sue funzioni, ha accesso senza limiti e condizioni a tutti i documenti, le informazioni e i dati aziendali rilevanti, può proporre o modificare il piano di audit a copertura di qualsiasi area aziendale e richiedere l'implementazione di piani di azioni correttive, al fine di ridurre o eliminare rischi aziendali eventualmente identificati, direttamente ai RUO (i responsabili di direzioni/divisioni/funzioni) con potere esecutivo e di controllo.

L'attuale OdV di Acsm-Agam S.p.A. è stato nominato dal CdA in data 5 giugno 2015 ed è costituito dai seguenti componenti esterni: prof.ssa Francesca Ruggieri, con il ruolo di Presidente, avv. Filippo Carimati e dott. Massimo D'Ambrosio.

L'attuale OdV di Acsm Agam reti gas acqua S.p.A. è stato nominato dal CdA in data 3 maggio 2016 ed è costituito da 2 componenti: prof.ssa Francesca Ruggieri, con il ruolo di Presidente, e da Simone Zerboni, responsabile funzione Internal Audit.

L'attuale OdV di Enerxenia è stato nominato dal CdA in data 5 maggio 2016 ed è costituito da 2 componenti: avv. Filippo Carimati, con il ruolo di Presidente, e da Simone Zerboni, responsabile funzione Internal Audit.

L'attuale OdV di Comocalor S.p.A. è stato nominato dal CdA in data 5 giugno 2015 ed è costituito da 1 componente: dott. D'Ambrosio.

Gli indirizzi delle pagine web dei siti internet dove consultare l'abstract dei Modelli Organizzativi ex D. Lgs. 231 di Acsm-Agam S.p.A. e delle società controllate sono di seguito riportati:

Acsm-Agam S.p.A.: <http://www.acsm-agam.it/modello-organizzativo-231>

Acsm Agam reti gas acqua S.p.A.: <http://reti.acsm-agam.it/modello-organizzativo-231>

Enerxenia S.p.A.:

<http://www.enerxenia.it/Chi-siamo/Lo-stile-Enerxenia/Il-modello-organizzativo.html>

ComoCalor S.p.A.: <http://www.comocalor.it> (nella sezione teleriscaldamento)

#### **9.4 Società di revisione**

Il conferimento dell'incarico alla società di revisione KPMG SpA è stato deliberato dall'assemblea del 28 aprile 2016, su proposta del Collegio Sindacale, per la durata di nove esercizi e pertanto l'attuale incarico scadrà con l'assemblea di approvazione del Bilancio 31/12/2024.

Anche le Controllate hanno conferito alla stessa società di revisione della Controllante, ai sensi dell'art 165 TUF, l'incarico di revisione contabile, anche al fine di consentire al revisore della Capogruppo di assumere la responsabilità diretta delle verifiche contabili del Gruppo.

Per prassi interna sempre applicata, la Controllante e le Controllate, ove operanti nel settore del gas, hanno altresì assegnato alla società di revisione incaricata, l'esame dei conti annuali separati. Tali incarichi sono stati adeguati alle recenti disposizioni emanate in materia dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (AEEG).

#### **9.5 Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e altri ruoli e funzioni aziendali**

Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (anche denominato dirigente preposto al bilancio) è uno dei principali attori del SCI, con particolare riguardo alla progettazione e valutazione dei processi di formazione dell'informativa di natura finanziaria.

Il Consiglio di Amministrazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 21 dello Statuto, nel maggio 2011 ha nominato il responsabile dell'amministrazione e del controllo, dott. Marco Gandini, quale dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari la legge attribuisce specifiche competenze, responsabilità e obblighi di attestazione e dichiarazione, affidandogli il

compito di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la redazione dell'informativa contabile diffusa al Mercato, nonché di vigilare sull'effettivo rispetto di tali procedure, attribuendogli poteri e mezzi per l'esercizio di tale compito.

Nell'ambito di quanto definito dal Consiglio di Amministrazione con le linee di indirizzo e delle direttive ricevute nel dare esecuzione a tali linee guida, i RUO, anche in qualità di responsabili di direzioni/funzioni, hanno la responsabilità di applicare il disegno operativo/organizzativo definito dall'Amministratore Delegato, gestire e monitorare l'efficace funzionamento del SCI nell'ambito della propria sfera di responsabilità. Tali compiti si estendono anche ai dirigenti e responsabili da questi delegati, sempre nell'ambito delle proprie sfere di competenza.

I RUO hanno altresì un riporto funzionale agli organismi di controllo, in particolare con l'OdV per:

- garantire l'applicazione dei principi, delle regole di condotta e dei protocolli/procedure di decisione e comportamento definiti nell'ambito del Modello, a integrazione delle vigenti normative e procedure aziendali e assicurarne l'osservanza;
- garantire che le attività di supervisione e controllo all'interno della funzione rappresentata siano efficacemente operanti;
- supportare l'organismo di vigilanza nell'esercizio dei compiti e delle attività connesse alla responsabilità a esso attribuite, garantendo il necessario flusso informativo e realizzando in particolare le attività di verifica richieste dall'organismo stesso;
- riportare attraverso il flusso informativo in particolare quanto segue:
  - periodicamente sull'attività svolta (controlli effettuati, modifiche suggerite a seguito di variazioni dell'attività o delle procedure operative, segnalazioni di eventuali nuove attività o modalità idonee a realizzare ipotesi di reato previste dal D.lgs. 231/2001), mediante una relazione scritta;
  - tempestivamente in caso di gravi anomalie nel funzionamento del Modello o di violazioni di prescrizioni dello stesso.

## **9.6 Valutazione adeguatezza del sistema di controllo interno**

Sulla base delle informazioni e delle evidenze raccolte con il supporto dell'attività istruttoria svolta dal Comitato Controllo e Rischi e con il contributo del management e del responsabile internal audit, il Consiglio di Amministrazione ritiene che il Sistema di Controllo Interno sia stato funzionante e operante durante il 2015, ancorché siano stati individuati ambiti di miglioramento su alcune aree specifiche, e che sia quindi complessivamente idoneo a consentire con ragionevole certezza il raggiungimento degli obiettivi di cui sopra.

La presente valutazione, poiché riferita al complessivo sistema di controllo interno, risente dei limiti insiti nello stesso. Anche se ben concepito e funzionante, infatti, il Sistema di Controllo Interno può garantire solo con "ragionevole certezza" la realizzazione degli obiettivi aziendali.

## **10. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

Nello svolgimento delle operazioni con parti correlate, la Società adotta criteri idonei ad assicurare il rispetto della correttezza sostanziale e formale dell'operazione medesima.

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione del 5 giugno 2015, ha approvato l'aggiornamento della "*Procedura per le operazioni con parti correlate*", nel rispetto dei principi di oggettività, trasparenza, veridicità e in conformità a quanto previsto dalla deliberazione Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (Regolamento sulle operazioni con parti correlate – Regolamento Consob) e successive modificazioni.



Il Consiglio di Amministrazione, oltre all'adozione della citata procedura, ha identificato il Comitato Controllo e Rischi, nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 11 maggio 2015 e composto esclusivamente da Amministratori indipendenti e non esecutivi, quale comitato per le Operazioni con le Parti Correlate.

Al comitato, sono stati attribuiti i seguenti compiti:

1. l'effettuazione, a carattere continuativo, della puntuale verifica delle operazioni con le parti correlate non ancora compiute, in particolare per le operazioni di minore rilevanza, al fine di esprimere un motivato parere non vincolante, ovvero vincolante (applicabile nel momento in cui la Società non potrà più qualificarsi come società quotata di minori dimensioni) per le operazioni di maggiore rilevanza, sull'interesse della Società al compimento delle stesse nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni;
2. la previsione da parte dei membri di un coinvolgimento diretto nelle fasi di trattativa e di istruttoria, in particolare per la verifica delle operazioni di maggiore rilevanza (applicabile nel momento in cui la Società non potrà più qualificarsi come società quotata di minori dimensioni);
3. di garantire in futuro l'adeguatezza della procedura, attraverso proposte di aggiornamenti e/o modifiche allo stesso, secondo le sopravvenute necessità operative/organizzative della Società e di recepimento delle future normative in materia;
4. la previsione se necessario di avere l'assistenza, a spese della Società, da parte di uno o più esperti indipendenti scelti tra i soggetti di riconosciuta professionalità e competenza sulle materie interessate dalla deliberazione;
5. la formalizzazione di un regolamento di funzionamento al fine di definire, tra i vari aspetti le modalità di adozione delle decisioni e la determinazione delle maggioranze in seno al comitato.

La procedura operazioni con parti correlate costituisce una parte essenziale del sistema di controllo interno e del modello organizzativo di cui al D.lgs. n. 231/01.

La presente procedura deve essere osservata da tutte le funzioni/direzioni della Società, coinvolte, a qualsiasi titolo, nella gestione delle citate operazioni, con particolare riferimento al vertice aziendale e ai RUO (Responsabili Unità Operative), dagli amministratori della Società, da coloro ai quali sono attribuiti i poteri e le responsabilità delle funzioni di controllo (per tali intendendosi tra l'altro i componenti del Collegio Sindacale, del comitato per il controllo Interno, dell'organismo di vigilanza ex D.lgs. 231/01 ecc.) e dagli amministratori, dai titolari di funzioni di direzione e controllo delle società controllate (e collegate) di ACSM-AGAM SpA e comunque dalle società del Gruppo ACSM-AGAM che si sono uniformate ai principi e hanno adottato il modello 231/2001 della capogruppo ACSM-AGAM SpA (o si attengono a quanto disposto dal succitato "Codice di Autodisciplina" adottato dalla capogruppo ACSM-AGAM SpA), fermo restando i limiti dei poteri loro conferiti anche con riferimento alle operazioni con le parti.

Tra le operazioni con parti correlate rientrano a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- gli atti di disposizione di acquisto, vendita e di sottoscrizione o scambio, anche a titolo gratuito, di beni mobili e immobili;
- le prestazioni di opere, servizi e forniture;
- la concessione o l'ottenimento di finanziamenti e garanzie;
- ogni altro atto avente per oggetto diritti a contenuto patrimoniale.

Ai fini della corretta applicazione della procedura, fermo rimanendo le operazioni rientranti negli ambiti che il Consiglio di Amministrazione ha riservato alla propria esclusiva competenza cui si rimanda, sono definite le seguenti tipologie di operazioni con le parti:

- **Operazioni esenti o escluse:** s'intendono le operazioni indicate negli art. 13 e 14 del Regolamento Consob che appunto sono escluse dall'applicazione della procedura.
- **Operazioni di minore rilevanza:** s'intendono le operazioni diverse da quelle di maggiore rilevanza e dalle operazioni esenti o escluse.
- **Operazioni di maggiore rilevanza:** s'intendono le operazioni (incluse quelle omogenee o realizzate in esecuzione di un disegno unitario con la stessa parte correlata o con soggetti correlati sia a quest'ultima sia alla Società) in cui sia superato almeno uno degli indici di rilevanza indicati nell'allegato 3 del Regolamento Consob. La Società attualmente è configurabile quale società quotata di minori dimensioni e pertanto non attua procedure specifiche per le operazioni di maggiore rilevanza.

La procedura prevede distinte discipline relativamente alla diversa tipologia di operazioni da porre in essere.

## 11. COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto e ha funzioni di controllo sulla gestione, dovendo in particolare verificare:

- il rispetto dei principi di buona amministrazione;
- l'adeguatezza della struttura organizzativa della Società;
- le modalità di concreta attuazione del Codice;
- la correttezza delle operazioni con parti correlate;
- l'adeguatezza delle disposizioni impartite alle Controllate in relazione agli obblighi di comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate.

A esso non spetta il controllo contabile affidato, come noto, a una società di revisione designata dall'assemblea fra quelle iscritte all'albo tenuto dalla CONSOB.

Lo Statuto della Società prevede che la nomina del Collegio Sindacale avvenga in base a liste al fine di consentire l'elezione di un sindaco effettivo (che ricoprirà la carica di Presidente) e uno supplente da parte delle minoranze qualora le stesse presentino una propria lista. Le liste possono essere presentate da soci che rappresentino, individualmente o congiuntamente, almeno l'1% delle azioni aventi diritto di voto all'assemblea ordinaria.

Lo Statuto inoltre, per come modificato in occasione dell'assemblea del 25 febbraio 2013, prevede che le proposte di nomina siano effettuate anche nel rispetto della disciplina sulla parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati (delibera Consob n. 18089) introdotta con legge del 12 luglio 2011 n. 120, e debbano essere depositate presso la sede della Società nei venticinque giorni che precedono l'assemblea, che devono contenere:

- informazioni relative all'identità dei soci presentatori delle liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta e di una certificazione dalla quale risulti la titolarità di tale partecipazione;
- dichiarazione dei soci diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza di rapporti di collegamento di cui all'art. 144-quinquies Regolamento Emittenti;
- *curriculum vitae* dei singoli candidati, contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali;
- attestazioni dell'insussistenza di cause di ineleggibilità o di decadenza;
- attestazione del possesso dei requisiti di onorabilità prescritti dalle leggi vigenti.

Al momento della nomina e prima dell'accettazione dell'incarico, i sindaci devono rendere noto all'assemblea gli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società, ai sensi

dell'art. 2400, ultimo comma, del Codice civile, nonché alla CONSOB e al pubblico, ai sensi dell'articolo 148-bis del D.Lgs. 58/1998.

I sindaci nominati restano in carica per tre esercizi e sono rieleggibili.

Quanto alle procedure per la sostituzione, si rinvia all'art. 25 dello Statuto Sociale, reperibile sul sito [www.acsm-agam.it](http://www.acsm-agam.it)

Lo Statuto della Società prevede che il Collegio Sindacale si componga di tre sindaci effettivi, ivi compreso il Presidente, e di due sindaci supplenti.

Il Collegio Sindacale di ACSM-AGAM SpA è stato nominato in occasione dell'assemblea dei soci tenutasi il 28/04/2016 e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31/12/2018.

Il Collegio Sindacale risulta così composto: Giulio Augusto Baldi (Presidente), Marco Maria Lombardi (sindaco effettivo), Daniela Travella (sindaco effettivo), Franco Poliani (sindaco supplente) e Anna Tanturli (sindaco supplente). I sindaci effettivi Daniela Travella e Marco Maria Lombardi risultano eletti nell'ambito della lista presentata dai soci Comune di Como e Comune di Monza. Il Presidente del Collegio Sindacale, Giulio Augusto Baldi, risulta invece eletto nell'ambito della lista presentata dalla Signora Beatrice Baroncelli.

Nella tabella allegata alla presente relazione sono indicate le cariche ricoperte dai sindaci in carica alla data del 31/12/2016 in altre società e, sempre in allegato, sono riprodotti i *curricula* degli stessi.

Il compenso dei sindaci, ai sensi di legge e di Statuto, è determinato dall'assemblea all'atto della loro nomina. Per i dettagli vedere la tabella presente nell'allegato "Compensi di amministratori e sindaci".

Il Collegio Sindacale si deve riunire almeno una volta ogni novanta giorni.

Nel corso del 2016 il collegio, in carica fino al 28 aprile 2016, ha tenuto quattro riunioni. La presenza media dei sindaci alle riunioni è stata del 92%. Il dettaglio è riprodotto nella seguente tabella.

Membri del Collegio Sindacale	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
<i>in carica fino al 28 04 2016</i>		
Gianpaolo Brianza	4 su 4	100%
Mara Salvadè	4 su 4	100%
Marco Maria Lombardi	3 su 4	75%

Nel corso del 2016 il collegio, in carica dal 28 aprile 2016, ha tenuto sei riunioni. La presenza media dei sindaci alle riunioni è stata del 94%. Il dettaglio è riprodotto nella seguente tabella.

Membri del Collegio Sindacale	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
<i>in carica dal 28 04 2016</i>		
Giulio Augusto Baldi	5 su 6	83%
Danile Travella	6 su 6	100%
Marco Maria Lombardi	6 su 6	100%

I sindaci hanno inoltre partecipato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, tenutesi nell'esercizio 2016, con una presenza media del 88%. Il dettaglio è riprodotto nella sotto indicata tabella.

Membri del Collegio Sindacale	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
<i>in carica fino al 28 04 2016</i>		
Gianpaolo Brianza	3 su 4	75%
Mara Salvadè	4 su 4	100%
Marco Maria Lombardi	4 su 4	100%

Membri del Collegio Sindacale	Numero presenze alle riunioni nell'anno 2016	Percentuale
<i>in carica dal 28 04 2016</i>		
Giulio Augusto Baldi	7 su 7	100%
Daniela Travella	7 su 7	100%
Marco Maria Lombardi	4 su 7	57%

Nel corso dell'esercizio 2016, un sindaco, di norma il Presidente del collegio, ha inoltre preso parte alle riunioni del Comitato per il Controllo Interno (CCI), a quelle del Comitato Controllo e Rischi (CCR).

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità di verificare la compatibilità, con le limitazioni previste dalla legge alle attività esercitabili, su ulteriori incarichi attribuiti dal Consiglio di Amministrazione alla società di revisione e alle entità appartenenti alla medesima rete.

I sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti e sono tenuti a mantenere la segretezza dei documenti e delle informazioni acquisite nell'adempimento delle loro mansioni.

I sindaci sono tenuti a rispettare la procedura per la divulgazione delle informazioni "Price Sensitive".

## 11. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Il Consiglio di Amministrazione si adopera al fine di rendere disponibili, in modo tempestivo e completo, le informazioni e i documenti a favore degli azionisti.

Sul sito internet ([www.acsm-agam.it](http://www.acsm-agam.it)) è predisposta una sezione (area "Investitori") destinata alle relazioni con gli investitori e alla *governance*.

La Società ha previsto un'apposita struttura destinata a gestire i rapporti con gli azionisti e ha attribuito tale funzione all'investor relator che cura anche i rapporti con gli investitori istituzionali.

In ogni caso la Società informa tempestivamente gli azionisti effettivi e potenziali di ogni azione e decisione che può avere effetti nei loro confronti e assicura la disponibilità di tali informazioni sul proprio sito internet dei comunicati stampa e degli avvisi a pagamento emessi e dei documenti riguardanti le assemblee. La finalità è di consentire agli azionisti e agli investitori tutte le informazioni necessarie per un esercizio informato dei propri voti.

## 12. ASSEMBLEE

### Funzionamento e competenze

L'assemblea è convocata con avviso contenente le informazioni prescritte e pubblicato ai sensi di legge. Nello stesso avviso può essere fissato altro giorno, diverso dal primo, per l'eventuale seconda convocazione. L'assemblea straordinaria può essere convocata per adunanze successive alla seconda, secondo la procedura prevista dalle disposizioni di legge e/o regolamentari di tempo in tempo vigenti e applicabili (articolo 10 statuto).

L'assemblea assume le proprie deliberazioni sia di carattere ordinario sia di carattere straordinario, con le presenze e con le maggioranze previste dalle disposizioni di legge e/o regolamentari di tempo in tempo vigenti e applicabili (articolo 14 statuto).

#### **Diritto di Intervento**

Possono intervenire in assemblea i soci cui spetti il diritto di voto per i quali la Società abbia ricevuto la comunicazione dell'intermediario depositario, secondo le norme di legge e/o regolamentari di tempo in tempo vigenti e applicabili almeno due giorni prima di quello stabilito per l'adunanza (articolo 11 statuto).

#### **Svolgimento**

Nel corso dell'anno 2016 si è tenuta una sola assemblea in seduta ordinaria.

Le presenze degli amministratori e dei componenti del Collegio Sindacale all'assemblea sono riportate nella seguente tabella.

Consiglio di Amministrazione	28.04.2016
Giovanni Orsenigo	X
Annamaria Di Ruscio	X
Paolo Soldani	X
Francesco Becchelli	
Floriana Beretta	X
Piergiuseppe Biandrino	
Umberto d'Alessandro	
Giuseppe Ferri	
Franco Carmine Manna	

  

Collegio Sindacale	28.04.2016
Gianpaolo Brianza	
Mara Salvadè	X
Marco Maria Lombardi	X

#### **Altri diritti degli azionisti e modalità del loro esercizio**

Lo Statuto non attribuisce agli azionisti diritti ulteriori rispetto a quelli spettanti per legge né disciplina modalità di esercizio degli stessi diversi da quelli previsti dalle disposizioni applicabili.

La Società ha adottato un regolamento assembleare, allo scopo di disciplinare l'attività della stessa.

## **13. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO**

#### **Modello di controllo sulla prevenzione e sicurezza ex D.lgs. 81/2008**

L'entrata in vigore del D.lgs. 81 del 9/04/2008, conosciuto come "Testo Unico della Sicurezza sul Lavoro", e l'ampliamento della casistica dei reati previsti dal D.lgs. 231/2001, hanno completamente ridisegnato la materia della salute, prevenzione e sicurezza sul lavoro, con la conseguenza che, per una completa e puntuale gestione dei rischi di riferimento da parte della

Società, deve essere operante un modello organizzativo specifico (il cosiddetto "Modello 81") a presidio del sistema di sicurezza e prevenzione dell'ambiente di lavoro, che deve altresì raccordarsi con le disposizioni presenti nel Modello 231. A tal proposito è stato implementato un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro in conformità allo standard internazionale BS OHSAS 18001:2007, oggetto di certificazione da parte dell'Ente di Certificazione ICIM spa. Si sono operati nel tempo i dovuti aggiornamenti e le necessarie modificazioni nella gestione complessiva della prevenzione degli incidenti e della sicurezza sul lavoro, anche attraverso l'istituzione di un apposito comitato di Direzione che vede coinvolti il Datore di Lavoro e tutti i Dirigenti con apposita delega di funzioni. Tale comitato, tra le varie responsabilità in materia, ha il compito di valutare l'adeguamento alle nuove norme in vigore e garantirne il rispetto. Il "Modello 81", sottoposto a costante vigilanza da parte dell'OdV, ha un referente operativo nel Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (R.S.P.P.) che ha il compito, oltre che definire i vari elementi di funzionamento del modello stesso, anche di proporre programmi di comunicazione, informazione e formazione dei dipendenti. Il Consiglio di Amministrazione del 30 giugno 2015 ha individuato e nominato il "datore di lavoro", soggetto che ha la responsabilità diretta di definire architettura e linee d'indirizzo del "Modello 81" nella persona dell'Amministratore Delegato.

#### **Compliance ad altre normative e regolamentazioni**

Il monitoraggio dell'evoluzione e aderenza alle leggi e regolamenti è presidiato dalla funzione affari generali e legali per gli aspetti legali, societari, di regolamentazione di settore e per la privacy.

## ALLEGATI

### **Descrizione delle principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria**

A seguito dell'entrata in vigore della legge 262/2005 sulla tutela del risparmio, la Società ha approvato nel 2011 l'aggiornamento e reingegnerizzazione del Modello Organizzativo 262 (MO262) finalizzato a definire le regole di governance sul corretto funzionamento del sistema di controllo contabile adottato che il "Modello 262" presidia. Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato nel 2014 la revisione metodologica del sistema di valutazione dei rischi sottostante il MO262. In conseguenza delle esperienze maturate in questi anni di gestione, dei cambiamenti a livello di governance e delle evoluzioni nell'assetto organizzativo del Gruppo, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il 16 dicembre 2016 un aggiornamento del Modello che ha riguardato: la revisione metodologica di alcune linee guida del MO262 e la revisione formale per recepire eventuali aggiornamenti delle fonti di riferimento.

Il sistema di controllo contabile è costituito dall'insieme delle regole e procedure aziendali, adottate dalle diverse strutture operative aziendali, a supporto del processo di acquisizione, elaborazione, valutazione e predisposizione del progetto di bilancio e della relazione semestrale. La Società ha sviluppato un Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione all'informativa finanziaria, con la finalità di garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa stessa.

Dal punto di vista metodologico il sistema di gestione dei rischi non deve essere considerato separatamente dal sistema di controllo interno, poiché le attività di controllo interno sono in tal senso una risposta concreta alla gestione del rischio.

Il modello di riferimento adottato è, secondo le migliori best practices internazionali, il c.d. COSO Report<sup>1</sup>; sono state inoltre considerate le indicazioni contenute nelle disposizioni di legge e regolamentari in materia, in particolare con riferimento alle prescrizioni previste dall'art. 154-bis del TUF che ha istituito la figura del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Inoltre il Gruppo, nell'implementazione del sistema, ha tenuto conto delle indicazioni fornite da alcuni organismi di categoria in merito all'attività del Dirigente Preposto (Andaf e Confindustria).

Il Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione all'informativa finanziaria della Società si colloca in un ambiente di controllo più ampio, che non si limita alla considerazione del dominio relativo all'informativa finanziaria, ma considera altresì il dominio dell'efficacia e dell'efficienza dei processi operativi e quello relativo alla conformità alla legge e alle normative.

---

<sup>1</sup> COSO Report, Modello per l'implementazione di un Sistema di Controllo Interno elaborato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - "Internal Control – Integrated Framework" del 1992 e successivi aggiornamenti, pubblicato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Le fasi del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

Il Modello di controllo contabile e amministrativo di Acsm Agam definisce un approccio metodologico relativamente al sistema di gestione dei rischi e del controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria che si articola nelle seguenti fasi:

1. Identificazione dei rischi sull'informativa finanziaria;
2. Valutazione dei rischi sull'informativa finanziaria;
3. Identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati;
4. Valutazione dei controlli a fronte dei rischi individuati.

### **1. Identificazione dei rischi sull'informativa finanziaria**

In questa Fase la Società delinea i criteri di identificazione sia del perimetro delle entità e dei processi "rilevanti" in termini di potenziale impatto sull'informativa finanziaria, sia dei rischi conseguenti all'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi di controllo (es. asserzioni di bilancio e altri obiettivi collegati all'informativa finanziaria). La Fase è attivata per ciascun periodo di attestazione annuale dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Nell'ambito del processo di Risk assessment, sono effettuate le seguenti attività:

- Identificazione delle società del Gruppo ritenute rilevanti in ambito del Sistema di controllo interno sull'informativa societaria;
- Identificazione dell'elenco dei processi aziendali individuati come rilevanti ai fini del corretto funzionamento del sistema di controllo contabile e amministrativo di Gruppo.

### **2. Valutazione dei rischi sull'informativa finanziaria**

La Fase è attivata almeno annualmente o, a discrezione del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, per ciascun periodo di attestazione,

La valutazione del rischio inerente viene eseguita con riferimento ai processi/sottoprocessi associati alle voci di bilancio ritenute significativi alla data dell'ultima attestazione con riferimento al perimetro di valutazione.

La prima fase viene eseguita sulla valutazione del "rischio inerente" dei soli rischi di natura amministrativo-contabile per tutti i processi/sottoprocessi associati alle "voci di bilancio".

La valutazione del rischio inerente è effettuata in termini di entità di impatto e di probabilità di accadimento. Le valutazioni sono effettuate utilizzando sia parametri quantitativi che parametri qualitativi.

Nella stima della probabilità e impatto, ci si avvale dell'utilizzo di alcuni fattori di rischio estratti dal PCAOB2 che sono presi in considerazione per ogni processo/sottoprocesso associato alle voci di bilancio.

Dalla combinazione delle due variabili sopra definite, ne deriva la costruzione di una matrice "impatto/probabilità", finalizzata a classificare il rischio inerente come: Alto/medio/basso.

---

<sup>2</sup> PCAOB, Auditing Standard, AS 2201, "An Audit of Internal Control Over Financial Reporting that is integrated with an Audit of Financial Statements" (release 2015).



### **3. Identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati**

La Fase è attivata annualmente, o a discrezione del Dirigente Preposto per ciascun periodo di attestazione, alla redazione dei documenti contabili societari, secondo la metodologia presentata nel seguito.

Dal punto di vista operativo, tale Fase si attiva innanzi tutto con l'obiettivo di confermare, di periodo in periodo di attestazione, l'adeguata descrizione delle attività di controllo; nel caso di modifiche nell'operatività, anche per tenere conto delle azioni migliorative effettivamente implementate, la descrizione del sistema di controllo interno viene emendata, con indicazione delle nuove o modificate modalità operative.

In linea generale, le attività di mappatura consistono nell'esaminare, e ove occorra documentare, le singole attività elementari che compongono il processo stesso, identificando le attività operative, i ruoli e le responsabilità dei diversi soggetti coinvolti (owner delle attività), i rischi di errore e le relative attività di controllo (in termini di responsabilità e di modalità di documentazione).

Le attività di documentazione delle principali informazioni circa il sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria in concreto prevedono l'utilizzo di strumenti come, ad esempio, matrici, note descrittive e flow chart.

### **4. Valutazione dei controlli a fronte dei rischi individuati**

La Fase è attivata per ciascun periodo di attestazione dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, secondo la metodologia presentata nel seguito.

#### *Valutazione in termini di disegno o di adeguatezza*

Dal punto di vista teorico la valutazione del disegno di un controllo consiste nell'analisi dell'adeguatezza del disegno del controllo, ossia nell'idoneità del controllo a mitigare ad un livello accettabile il possibile rischio di mancato raggiungimento dell'obiettivo di controllo per il quale è stato disegnato.

La valutazione dell'adeguatezza dei controlli è agevolata per il tramite di alcuni fattori utilizzati nella best practices.

Alla luce di questa valutazione di sintesi, che ancora si riferisce al solo giudizio di adeguatezza dei controlli, sono eventualmente proposte azioni migliorative al sistema di controllo interno esistente, che poi saranno oggetto dell'attivazione della successiva fase di monitoraggio dell'avvenuta implementazione.

#### *Valutazione in termini di operatività o di efficacia*

Dal punto di vista teorico la valutazione dell'operatività di un controllo consiste nella valutazione, secondo il giudizio professionale, degli esiti complessivi delle attività volte a verificare che i controlli, disegnati al fine di ridurre ad un livello accettabile i rischi identificati, siano operativi nel periodo considerato, ovvero svolti effettivamente in conformità a quanto previsto dal "disegno".

Dal punto di vista operativo, la valutazione dell'efficacia del controllo consiste nello svolgimento di procedure di verifica che raccolgano sufficiente ed appropriata evidenza a supporto del fatto che i controlli descritti (per i quali ovviamente si sia espresso un giudizio di complessiva adeguatezza, vendendo meno altrimenti l'esigenza di verifica dell'operatività nel concreto) abbiamo operato come descritto e per tutto il periodo di riferimento oggetto di attestazione. La fase di testing, in conformità a quanto deciso nella revisione metodologica del Modello 262

effettuata nel 2016, viene svolta, con riferimento all'analisi del campione individuato, dalla funzione Internal Audit, mantenendo in capo al DP, le fasi di impostazione dei test e di valutazione dei relativi risultati.

### **Ruoli e funzioni coinvolte**

Il Dirigente Preposto è un Organo societario ai sensi dello Statuto Sociale; nello svolgimento delle proprie attività il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari è assistito da una unità organizzativa a ciò preposta (Compliance 262), che riferisce gerarchicamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari riporta funzionalmente al Consiglio di Amministrazione e gerarchicamente all'Amministratore Delegato.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari svolge i compiti contemplati nello Statuto Sociale, assicurando la massima diligenza professionale e facendo riferimento ai principi generali (cosiddetti framework definiti a livello professionale) comunemente accettati quali best practice in materia di controllo interno. Il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi sull'informativa finanziaria è governato dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili-societari, il quale, di concerto con l'Amministratore Delegato, è responsabile di progettare, implementare, monitorare e aggiornare nel tempo il Modello di controllo amministrativo-contabile.

Nello svolgimento delle sue attività, il Dirigente Preposto:

- è supportato dai responsabili delle funzioni aziendali coinvolti i quali, relativamente all'area di propria competenza, assicurano la completezza e l'attendibilità dei flussi informativi verso il Dirigente Preposto ai fini della predisposizione dell'informativa contabile;
- instaura un reciproco scambio di informazioni con il Comitato controllo e rischi e con il Consiglio di Amministrazione, riferendo sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo contabile e amministrativo.

Infine, il Collegio sindacale e l'Organismo di Vigilanza sono informati relativamente all'adeguatezza e all'affidabilità del sistema amministrativo-contabile.

## Partecipazioni di amministratori e sindaci

Nessun componente del Consiglio di Amministrazione e Componente del Collegio Sindacale detiene partecipazioni in ACSM-AGAM e nelle società da esse controllate al 31 dicembre 2016, nonché loro coniugi non legalmente separati e dai figli minori, direttamente o per tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, risultati dal libro soci, dalle comunicazioni ricevute e da altre informazioni acquisite.

## Compensi di amministratori e sindaci

Soggetto		Descrizione della carica								
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta	CdA	CCR_COOP	Conit.Rerum	Altre cariche	RIMBCR SOkm	NOTE SPESE	AUTO	MBO relativo all'anno 2016
	ricoperta	ricoperta la carica	Sogg. (2)	Sogg. (2)	Sogg. (2)					

Amministratori in carica dal 29/04/2016										
Giovani Orserigo	Presidente	29-apr-15	31-dic-17	72.000,00				355,10		
Amanaria Di Ruscio	Vicepresidente	29-apr-15	31-dic-17	36.000,00	8.000,00		173,72	313,70		
Paolo Soldani	Amm. Delegato	30-giu-15	31-dic-17							
Francesco Bechelli	Amministratore	06-nov-15	31-dic-17	18.000,00		1350,00				
Floriana Beretta	Amministratore	29-apr-15	31-dic-17	18.000,00		1350,00				
Fergiussepe Biardino	Amministratore	29-apr-15	31-dic-17	18.000,00	5.000,00					
Umberto d'Alessandro	Amministratore	29-apr-15	31-dic-17	18.000,00						
Giuseppe Ferri	Amministratore	29-apr-15	31-dic-17	18.000,00		1350,00	258,00			
Franco Camine Mama	Amministratore	29-apr-15	31-dic-17	18.000,00						
Antonio Moglia	Amministratore	29-apr-15	31-dic-17	18.000,00	5.000,00					

<b>Totale compensi amministratori</b>				<b>234.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>4.050,00</b>	-	#####	<b>668,80</b>	-	-
---------------------------------------	--	--	--	-------------------	------------------	-----------------	---	-------	---------------	---	---

Sindaci in carica fino al 28/04/2016										
Giampaolo Brianza	Presidente	29/04/13	31/12/15	30.000,00						
Mara Salvadè	Sindaco effettivo	29/04/13	31/12/15	20.000,00						
Marco Maria Lombardi	Sindaco effettivo	29/04/13	31/12/15	20.000,00						
<b>Totale compensi sindaci</b>				<b>70.000,00</b>						

Sindaci in carica dal 29/04/2016											RIMBCR SOkm	NOTE SPESE	AUTO
Giulio Augusto Baldi	Presidente	29/04/16	31/12/19	30.000,00							445,60		
Daniela Travella	Sindaco effettivo	29/04/16	31/12/19	20.000,00									
Marco Maria Lombardi	Sindaco effettivo	29/04/16	31/12/19	20.000,00									
<b>Totale compensi sindaci</b>				<b>70.000,00</b>									
<b>Totale compensi</b>				<b>374.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>4.050,00</b>	-	#####	<b>668,80</b>	-	-		

## Confronto tra la *governance* di ACSM-AGAM e le raccomandazioni del Codice

RIFERIMENTI	SI	NO	MOTIVAZIONI
<b>Ruolo del Consiglio di Amministrazione</b>			
Al CdA sono riservati l'esame e l'approvazione dei Piani Strategici, Industriali e Finanziari della Società e del Gruppo e del Sistema di Governance della Società e della Struttura del Gruppo?	X		
Il CdA valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente e delle Controllate, predisposto dagli Amministratori Delegati o Amministratori Unici, con particolare riferimento al SCI e alla gestione dei conflitti d'interesse?	X		
Il CdA determina, esaminate le proposte del Comitato Remunerazioni e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione dell'Amministratore Delegato?	X		
Il CdA valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati?	X		
Al CdA sono riservate l'esame e l'approvazione preventiva delle operazioni Significative della Società e delle sue Controllate con terzi e con Parti Correlate e nel caso in cui uno o più amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi?	X		
Il CdA ha effettuato la valutazione, annuale, sulla composizione, dimensione e funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati?	X		
<b>Composizione del CdA</b>			
Nella composizione del CdA si sono seguiti i principi previsti dal Codice per la nomina di amministratori esecutivi e non esecutivi?	X		
Uno o più Consiglieri hanno ricevuto deleghe gestionali?	X		
Il Presidente del CdA ha ricevuto deleghe gestionali?		X	
Gli organi delegati hanno riferito al CdA e al Collegio Sindacale, circa l'attività svolta con periodicità?	X		
Nel CdA vi sono altri Consiglieri da considerarsi esecutivi?		X	
Il CdA ha designato un amministratore indipendente quale "lead independent director"?		X	Il CdA non ha individuato, tra gli amministratori indipendenti, un lead independent director" in quanto ha ritenuto non sussistere i presupposti indicati dal Codice per la sua nomina.
Il CdA ha definito criteri generali circa il numero massimo di incarichi che può essere considerato compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di amministratore?		X	Diversamente da quanto raccomandato dal Codice, il CdA ha preferito non esprimere il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi compatibili con un efficace svolgimento della carica di amministratore dell'emittente in quanto ha ritenuto che tale valutazione spetti, in primo luogo, ai soci in sede di designazione degli amministratori e, successivamente, al singolo amministratore all'atto dell'accettazione della carica.
L'Assemblea, per far fronte ad esigenze di carattere organizzativo, autorizza in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 del cod. civ.?		X	Aspetto non previsto dallo statuto e comunque il CdA non ha rilevato, nel corso dell'anno, criticità meritevoli di essere segnalate all'assemblea.

<b>RIFERIMENTI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>MOTIVAZIONI</b>
<b>Amministratori Indipendenti</b>			
Gli Amministratori Indipendenti sono adeguatamente rappresentati in Consiglio ?	<b>X</b>		
Il CdA ha seguito le indicazioni del Codice in materia di valutazione dell'indipendenza degli Amministratori?		<b>X</b>	Lo Statuto prescrive il solo possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 147-quinquies del D.Lgs. n.58/98 prevede che "i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione e direzione devono possedere i requisiti di onorabilità stabiliti per i membri degli organi di controllo con il regolamento emanato dal Ministero della Giustizia ai sensi dell'art. 148 comma 4"
Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione delle procedure di accertamento adottate dal CdA per valutare annualmente l'indipendenza dei suoi membri ed ha reso noto l'esito di tale controllo al mercato?	<b>X</b>		
Gli Amministratori Indipendenti si sono riuniti nel corso dell'esercizio in assenza degli altri Amministratori?		<b>X</b>	
<b>Trattamento delle Informazioni Societarie</b>			
Il CdA, su proposta degli Amministratori delegati, ha adottato una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni riguardanti l'emittente, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate?	<b>X</b>		
<b>Istituzione e funzionamento dei Comitati interni al CdA</b>			
Il CdA ha istituito al proprio interno uno o più Comitati con funzioni propositive e consultive?	<b>X</b>		In seno al CdA la Società ha costituito il Comitato Controllo e Rischi (CCR), Comitato Retribuzioni, Comitato Parti Correlate, Comitato Strategico
La composizione, i compiti e le modalità di svolgimento delle riunioni dei Comitati sono conformi alle prescrizioni del Codice?	<b>X</b>		
<b>Nomina degli Amministratori</b>			
Il CdA ha valutato se istituire un Comitato per le nomine?		<b>X</b>	In considerazione della struttura dell'azionariato esistente e della conseguente disciplina di Corporate Governance assunta dalla Società, non si è ritenuto opportuno istituire un Comitato per le nomine.
Il deposito delle candidature alla carica di Amministratore è avvenuto con almeno quindici giorni di anticipo, ed è stato accompagnato da una esauriente informativa anche con riguardo all'eventuale indipendenza?	<b>X</b>		
<b>Remunerazione degli Amministratori</b>			
Il CdA ha valutato se istituire un Comitato di Remunerazione?	<b>X</b>		
Il Comitato è composto da Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti?	<b>X</b>		
Il Comitato presenta al CdA proposte per la remunerazione degli Amministratori Delegati e degli Amministratori che ricoprono particolari cariche e valuta periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche, vigila sulla loro applicazione e formula al CdA raccomandazioni generali in materia?	<b>X</b>		
La remunerazione degli Amministratori Esecutivi è legata, in parte, ai risultati economici della Società ed ad obiettivi specifici preventivamente indicati dal CdA?	<b>X</b>		
Attribuzione o riconoscimento di indennità e/o altri benefici in occasione della cessazione della carica e dello scioglimento del rapporto con un amministratore esecutivo o un direttore generale.		<b>X</b>	L'attuale politica retributiva dell'Amministratore Delegato, non prevede indennità per l'ipotesi di cessazione o scioglimento del rapporto. Inoltre non è prevista la figura del direttore generale.

RIFERIMENTI	SI	NO	MOTIVAZIONI
<b>Sistema di Controllo Interno ("SCI")</b>			
Il CdA ha valutato se istituire un Comitato per il Controllo Interno ("CCR")?	X		
Il Comitato è composto da Amministratori non Esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti?	X		
Almeno un componente del Comitato possiede una esperienza in materia contabile e finanziaria, ritenuta adeguata dal CdA al momento della nomina?	X		
Il CdA definisce le linee di indirizzo, valuta l'adeguatezza, l'efficacia ed il funzionamento del SCI ed ha individuato un Amministratore Esecutivo che ne sovrintenda alle funzionalità?	X		Tale ruolo è ricoperto dall'Amministratore Delegato.
Il Comitato assiste il CdA, valuta il corretto utilizzo dei Principi Contabili, esprime pareri, esamina il piano di lavoro e le relazioni del responsabile della funzione Internal Audit, valuta sulle proposte della Società di Revisione e vigila sull'efficacia del processo di revisione nonché riferisce, semestralmente, al Consiglio sull'attività svolta e sull'adeguatezza del SCI?	X		
Ai lavori del CCR partecipa il Presidente del Collegio Sindacale o altro sindaco da lui designato?	X		
L'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alle funzionalità del SCI cura l'identificazione dei principali rischi aziendali e dà esecuzione alle Linee d'Indirizzo definite dal CdA?	X		
Il CdA ha nominato il responsabile della funzione Internal Audit su proposta dell'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI?	X		
Il CdA ha definito la retribuzione del responsabile della funzione Internal Audit?		X	La retribuzione del responsabile della funzione Internal Audit è stabilita in coerenza con le politiche retributive per il Management del Gruppo.
Il responsabile della funzione Internal Audit verifica sull'idoneità del SCI, non è responsabile di alcuna area operativa e non dipende da alcuna area operativa, ha accesso a tutte le informazioni utili per il suo incarico e riferisce del suo operato al CCI e al Collegio Sindacale?	X		
L'emittente ha istituito una Funzione Internal Auditing ?	X		
L'emittente ha adottato un Modello Organizzativo ("MO 231") ai sensi del D.Lgs. 231/2001?	X		

RIFERIMENTI	SI	NO	MOTIVAZIONI
<b>Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate</b>			
Il CdA ha adottato soluzioni operative idonee ad agevolare l'individuazione ed una adeguata gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi?	X		
Il CdA ha definito apposite procedure per l'esame e approvazione delle operazioni con Parti Correlate?	X		E' stata definita ed è operante una Procedura denominata "Operazioni con Parti Correlate".
Il CdA nel determinare le modalità di approvazione e di esecuzione delle operazioni con Parti Correlate, ha definito le specifiche operazioni ovvero ha determinato i criteri per individuare le operazioni che debbono essere approvate dal Consiglio previo p	X		
<b>Sindaci</b>			
L'emittente prevede che il sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione dell'emittente, informi tempestivamente e in modo esauriente gli altri sindaci e il Presidente del CdA circa la natura, termini, origini	X		
Il Collegio Sindacale vigila sull'indipendenza della Società di Revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati all'emittente ad alle sue Controllate da parte della stessa Società di Revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima?	X		
Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è coordinato con la Funzione Internal Auditing e con il CCR?	X		
Il Collegio Sindacale ha seguito le indicazioni del Codice in materia di valutazione dell'indipendenza dei Sindaci?	X		
Il deposito delle candidature alla carica di sindaco è avvenuto con almeno quindici giorni di anticipo ed accompagnate da esauriente informativa?	X		
<b>Rapporto con gli Azionisti</b>			
L'emittente ha istituito un'apposita sezione nell'ambito del proprio sito internet, facilmente individuabile ed accessibile, nella quale sono messe a disposizione le informazioni che rivestono rilievo per i propri Azionisti, in modo da consentire a questi ultimi un esercizio consapevole dei propri diritti?	X		
La società ha approvato un Regolamento di Assemblea?	X		
Il CdA ha riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si è adoperato per assicurare agli Azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare?	X		
Nel corso dell'esercizio si sono verificate variazioni significative nella composizione della compagine sociale dell'emittente?		X	

## Sintesi struttura del consiglio di amministrazione e dei comitati

Carica	Consiglio di Amministrazione					Numero di incarichi*	Comitato controllo e rischi		Comitato remunerazioni		Comitato Strategico		Comitato Parti Correlate							
	Componenti	Esecutivo	Non esecutivo	Indipendenti	***		**	***	**	***	**	***	**	***						
Presidente	Giovanni Orsenigo		x	x		0				x	100									
Vice Presidente	Annamaria Di Ruscio		x	x		0	x	100		x	100	x	100							
Amministratore Delegato	Paolo Soldani			x		0				x	100									
Amministratore	Francesco Becchelli		x			0			x	100										
Amministratore	Floriana Beretta		x	x		0			x	100										
Amministratore	Piergiuseppe Biandrino		x	x		0	x	62				x	75							
Amministratore	Umberto d'Alessandro		x	x		0														
Amministratore	Giuseppe Ferri		x	x		0			x	100										
Amministratore	Franco Carmine Manna		x	x		0														
Amministratore	Antonio Moglia		x	x		0	x	87				x	91							
Numero di riunioni svolte nel 2015																				
Consiglio di Amministrazione:		11			Comitato Controllo e rischi:		8		Comitato remunerazione:		3		Comitato Strategico:		6		Comitato Parti Correlate:		12	
Quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte della minoranza per l'elezione di amministratori: 2% delle azioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria																				
* numero di incarichi di amministratori ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati																				
** appartenenza del membro del consiglio al Comitato																				
*** percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni rispettivamente del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati																				

## Cariche ricoperte dagli amministratori al 31/12/2016

Amministratore	Cariche ricoperte in società	Altre	Gruppo	Soci	Parti correlate
Giovanni Orsenigo	Consigliere_ The Wizards Srl di Novedrate	x			
Annamaria Di Ruscio	Amministratore Delegato NetConsulting cube	x			
	Presidente ed Amministratore Delegato Sirmi	x			
	Direttore Generale Net Consulting	x			
	Presidente ed Amministratore Delegato Snapsource				
	Consigliere indipendente Piteco	x			
Paolo Soldani	Componente Comitato Direttivo Energia Idrico Utilitalia				
Francesco Becchelli	Consigliere_Edipower				x
	Consigliere_PremiumGas				x
	Consigliere_A2A Alfa				x
	Consigliere_Leone Film Group				
	Consigliere_EPCG				
Floriana Beretta					
Piergiuseppe Biandrino	Consigliere Edison Energia Spa	x			
	Consigliere Edison International Spa	x			
	Consigliere Edison Trading Spa	x			
	Componente Fondazione Edison	x			
	Consigliere Fondazione Vajont 9 Ottobre 1963	x			
	Consigliere Gever Spa	x			
	Consigliere Iniziativa Universitaria 1991 Spa	x			
	Consigliere Termica Milazzo Srl	x			
	Consigliere Camera Arbitrale Milano	x			
	Consigliere Fondazione S Maugeri	x			
	Consigliere Fondazione Oncologia Ca'Granda (ONLUS)	x			
	Parmalat	x			
Umberto D'Alessandro					
Giuseppe Ferri					
Franco Carmine Manna					
Antonio Moglia	Consigliere Storia di Como Srl				
	Procuratore Promedil Srl				



## **Curricula amministratori**

### **Giovanni Orsenigo**

Nato a Como il 22 ottobre 1947.

Diploma di Ragioneria ed Esperto in commercio estero presso il Collegio Arcivescovile "De Amicis" di Cantù (CO) e camera di Commercio di Pavia.

### **Esperienze professionali**

Dal 2015 Presidente del Consiglio di Amministrazione ACSM AGAM SPA, Consigliere nella società The Wizards Srl di Novedrate (CO).

Dal 1980 al 2011 è stato Responsabile dell'attività commerciale nell'azienda familiare D.I. ORSENIGO BISIT Sas.

Dal 2011 al 2012 è stato Consigliere nella Società Ferrovienord SpA2006-2007 Consigliere nella Società Federfidi S.C.R.L. – Milano

Dal 1990 al 2005 è stato Consigliere Regionale della Lombardia, già Presidente della Prima Commissione Programmazione e Bilancio e Consigliere Segretario della IV Commissione consigliere Sviluppo economico

Dal 1987 al 1990 Presidente dell'Amministrazione Provinciale di Como.

Dal 1972 al 1980 Sindaco di Figino Serenza (CO).

### **Annamaria Di Ruscio**

Nata ad Ascoli Piceno il 18 luglio 1967.

Laureata nel 1992 in Economia Politica, Indirizzo Internazionale presso Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano.

Coniugata madre di due ragazze.

### **Esperienze professionali**

Da aprile 2016 fondatrice, Socio, Presidente e Amministratore Delegato di Snapsource.

A maggio 2016 è stata creata la testata Digital Voice per amplificare la comunicazione e la conoscenza sulla Innovazione di Processo e di Prodotto servizio a supporto delle aziende utenti.

Da agosto 2016 Amministratore Delegato già Presidente esecutivo da maggio 2015 di Sirmi.

Da Aprile 2015 socia e membro del CdA di SIRMI

Dal Febbraio 2015 fa parte del Comitato strategico di Digital Enterprise Lab, laboratorio di ricerca e innovazione sul digitale promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia.

Dal Dicembre 2015 Cofondatrice e Amministratore Delegato di NetConsulting cube srl, società capogruppo dedita al supporto del Business Digitale per Istituzioni, Imprese pubbliche e Private e Fornitori.

Membro del CdA.

Dal Novembre 1999 Socia, Partner, Direttore Generale (dal 2005), membro del Consiglio di Amministrazione (dal 2006) di Net Consulting srl

Dal marzo 2013 al dicembre 2015

Membro del Consiglio Direttiva di AICA

Dal 2012 Consigliere indipendente presso società di IT

Dal 2009 Membro dell'ECWT (European Council of Woman and Technologies)

Dal 2009 Cofondatrice di Prospera, un'associazione senza fini di lucro e con personalità giuridica, che ha la finalità di contribuire allo sviluppo alla crescita e all'innovazione del paese, fondandosi sui principi dell'etica e del merito. Conta già più di 1.000 iscritti, Top Manager e manager di Aziende Multi settore, di Università, centri Ricerca, Istituzioni Pubbliche e Fornitori ICT.

Nel 2009 Auditor al Cluster Europeo su internet degli Oggetti (IOT European Center)  
Dal 1995 al 1999 Consultant - presso Gartner Group, via Caldera, 20155 Milano - Società di analisi internazionale, specializzata in Information Technology principalmente  
Da marzo a maggio 1992 Giornalista presso ZeroUno (all'epoca del Gruppo Mondadori), rivista mensile specializzata in IT e TLC

### **Paolo Soldani**

Nato a Varese il 7 maggio 1974.

Laurea in Economia Aziendale conseguita nella sessione autunnale dell' a.a. 1995/1996 presso il Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo di Castellana.

### **Esperienze professionali**

Da luglio 2015 ad oggi Amministratore Delegato ACSM-AGAM S.p.A.

Da luglio 2015 a oggi componente del Comitato Direttivo Energia Idrico Utilitalia

Da novembre 2012 a giugno 2015: Amministratore delegato di Aspem S.p.A. e Varese Risorse S.p.A. società controllate da A2A S.p.A.

Novembre 2010 – Novembre 2012: CFO presso la filiale francese del Gruppo A2A, Coriance SAS

Gennaio 2008 – Novembre 2010: Responsabile Finanza Gruppo A2A

Luglio 2004 a Gennaio 2008: Responsabile Tesoreria/Finanza Strutturata presso AEM S.p.A. Corso di Porta Vittoria 4 Milano

Novembre 2002 – Luglio 2004 Responsabile Finanza Strutturata presso AEM S.p.A Corso di Porta Vittoria 4 Milano

Novembre 2000 – Novembre 2002 Finance Analyst presso AEM S.p.A Corso di Porta Vittoria 4 Milano

Gennaio 1998-Novembre 2000 Project Finance Analyst presso Impregilo S.p.A. Viale Italia Sesto San Giovanni (MI).

### **Francesco Becchelli**

Nato a Tregnago il 21 novembre 1973

Università di Verona, Laurea in Economia e Commercio, Febbraio 1998.

### **Esperienze professionali**

Da ottobre 2015 Responsabile M&A e Business Development in A2A.

Responsabilità su operazioni di acquisizione, fusione e cessione per il gruppo a2a

Consigliere di amministrazione di Edipower, ACSM-AGAM, PremiumGas, A2A Alfa, EPCG.

Da novembre 2013 ottobre 2015 CFO e Consigliere di Amministrazione in Leone Film Group

Da aprile 2006 a febbraio 2013 in Credit Suisse Director Investment Banking, Italian Coverage Team

Da giugno 2000 a marzo 2006 in Lazard Vice President, M&A, Energy

Da Settembre 2014 a marzo 2016 Teaching assistant presso Università Luiss, Roma, Corso M&A and Investment Banking

Maggio 1998 giugno 2000 Ernst&Young, Analyst.

### **Floriana Beretta**

Nata a Como il 13 agosto 1956

Laurea in Ingegneria Elettronica

### **Esperienze professionali**

Dal 2001 consulente presso università, enti e aziende; progetta e coordina iniziative di formazione e comunicazione nell'ambito delle nuove tecnologie. è docente di informatica e

telecomunicazioni; organizza eventi culturali di divulgazione scientifica e innovazione tecnologica.

Da settembre 2013 consigliere dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Como.

Rappresentante dell'Ordine degli Ingegneri di Como presso la Commissione Ingegneria dell'Informazione della Consulta Regionale Ordini Ingegneri della Lombardia.

Rappresentante dell'Ordine degli Ingegneri di Como presso il Comitato Italiano Ingegneria dell'Informazione.

Dal 2010 Consulente Tecnico d'Ufficio presso il Tribunale di Como.

Da aprile 2013 a aprile 2015 consigliere CdA di Acsm Agam Reti Gas e Acqua S.p.A. (AARGA S.p.A.).

Dal 1991 al 2000, presso il Centro di Cultura Scientifica "A.Volta" di Como:

ha curato iniziative di trasferimento tecnologico dal mondo accademico a quello dell'impresa promuovendo il programma "Università & Impresa"; responsabile del CSTI (Centro Servizi Tecnologie Informatiche).

Dal 1987 al 1990 è stata responsabile di progetto di reti telecomunicazioni per grandi utenti (banche, imprese a carattere nazionale, assicurazioni, enti pubblici) presso la Divisione Italia di Olivetti - Milano.

Dal 1981 al 1986 ha partecipato allo sviluppo di progetti di telecomunicazioni presso grandi aziende internazionali a Milano (ITT FACE Standard) e Anversa (Bell Telephone Manufacturing), Ivrea (Olivetti) e Denver(AT&T).

### **Piergiuseppe Biandrino**

Piergiuseppe Biandrino è nato a Vercelli nel 1957. È sposato.

Nel 1981 si laurea in Giurisprudenza all'Università di Pavia e prosegue poi gli studi di diritto negli Stati Uniti dove consegue un *master* e un dottorato.

È ex Alunno del Collegio F.lli Cairoli (già Germanico-Ungarico) di Pavia e NYU *Violet*.

Ha svolto attività didattica e di ricerca nelle Università degli Studi di Pavia e Milano, alla New York University School of Law e alla Columbia Law School. Dal 1995 al 2012 è stato docente di materie giuridiche nell'Università degli Studi di Bergamo. Dal 2013 tiene lezioni al *master* per giuristi d'impresa presso l'Università Bocconi di Milano.

Ha scritto su vari argomenti di diritto privato, specie in materia di contratti e di arbitrato.

È redattore della Rivista di Diritto Societario e *referee* della Rivista della Regolazione del Mercato.

Dopo un periodo di pratica forense, nel 1986 intraprende la carriera di giurista d'impresa all'Eni, presso la Direzione Negoziati Minerari Internazionali di Agip s.p.a. Nel 1987 assume la responsabilità dell'Ufficio Legale della Fratelli Branca-Distillerie s.p.a. fino al 1989, quando diviene Direttore Legale e Segretario Generale della Camuzzi-Gazometri s.p.a. (oggi Enel Rete Gas s.p.a.).

Nel 1997 passa alla Direzione Affari Legali di Montedison s.p.a., di cui nel 2000 diviene Direttore. A seguito delle fusioni societarie del 2002 è nominato *General Counsel* di Edison s.p.a., della quale è attualmente *Executive Vice-President Legal and Corporate Affairs* e membro del Comitato Esecutivo con responsabilità degli affari legali e societari, del patrimoniale e *real estate* e dell'*internal audit*.

È amministratore di numerose società del Gruppo Edison e Vice Presidente della Fondazione Edison. È amministratore indipendente e membro del Comitato controllo e rischi e del Comitato per le operazioni con parti correlate di Acsm Agam s.p.a., quotata alla Borsa di Milano. È altresì

amministratore indipendente e Presidente del Comitato controllo e rischi e del Comitato per le operazioni con parti correlate di Parmalat s.p.a., anch'essa quotata alla Borsa di Milano.

È stato amministratore, tra l'altro, della Camera Arbitrale di Milano e, dal 2014 al 2015, di Maltauro s.p.a.

È inoltre membro dei consigli di amministrazione della Fondazione Vajont, della European School of Oncology, della Fondazione Oncologia Niguarda Onlus e della Fondazione Salvatore Maugeri.

Ha rivestito cariche e incarichi presso associazioni di categoria e territoriali del sistema confindustriale. Dal 2005 è Proboviro di Assolombarda. È membro di Giunta di Assonime.

È un appassionato bibliofilo. È un provetto *gentleman driver* e ha corso numerose recenti edizioni della 1000 Miglia con discreti piazzamenti. Ama la campagna vercellese e quella del Sacro Monte sopra Varese dove, con la moglie e la loro adorata dalmata, trascorre il tempo libero dedicandosi alla lettura, alla guida di auto sportive e alla cura del giardino.

### **Umberto D'Alessandro**

Nato a Nocera Inferiore (SA) il 22 settembre 1942.

#### **Esperienze professionali**

Luogotenente della Guardia di Finanza in congedo dal 2002

Ufficiale al merito della Repubblica

Cavaliere della Repubblica

Membro gruppo lavoro per la riforma e ristrutturazione del Corpo della Guardia di Finanza

Rappresentante del COCER - G.di F. - Rappresentante del COIR - G.di F. - Rappresentante del

COBAR - G.di F. - Già Presidente del Consiglio di Circolo Scolastico - Già Vice - Presidente

Distretto Scolastico di Como

Consigliere Comunale al Comune di Como dal 1998 al 2002 con la carica di Presidente della Commissione Urbanistica

Dal 2002 al 2003 Amministratore Delegato Clinica di riabilitazione San Giuseppe;

Assessore al Comune di Como dal 2002 al 2007 con deleghe: Parcheggi Mobilità e trasporti-Esproprî e Retrocessioni - Archivio e Protocollo - Ambiente

Assessore all'Urbanistica dal 2007 al 2009;

Componente del Consiglio di Amministrazione di Tecnoservizi srl dal 2009 al 2011;

Presidente del Consiglio di Amministrazione di Acsm-Agam S.p.A. dal 2009 al 2012;

Componente del Consiglio di Amministrazione della società consortile Como Energia scarl dal 2009 al 2013;

Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione di Acsm-Agam S.p.A. dal 2012 al 2015;

Presidente del Comitato per il Controllo e Rischi di Acsm-Agam S.p.A. dal 2012 al 2015.

Componente del Consiglio di Amministrazione di Acsm-Agam S.p.A. dal 2015 nominato da Fondazione Cariplo

### **Giuseppe Ferri**

Nato a Piacenza il 23 agosto 1956

Laurea in ingegneria elettronica presso il Politecnico di Milano.

#### **Esperienze professionali**

Da aprile 2015 Consigliere del Consiglio d'Amministrazione di ACSM-AGAM S.p.A

Giugno 2011 Consulente Aziende private Riorganizzazione e Gestione dei Processi Aziendali, Gestione della Produzione di schede elettroniche con la supervisione dei fornitori esterni nell'attività di costruzione, Gestione dell'After-Sales, Gestione della Qualità & Testing SW, Gestione della Verifica e Validazione, Gestione della Sicurezza Informatica e Gestione dell'Analisi RAM (Reliability, Availability, Maintainability).

Da aprile 2013 a aprile 2015 Presidente del Consiglio di Amministrazione della società Acsm-Agam Reti Gas e Acqua S.p.A. (AARGA S.p.A.)

Da settembre 2006 a maggio 2011 Sirti S.p.A. (MI / GE) Segnalamento Ferroviario Responsabile della supervisione di fornitori esterni per la produzione di schede elettroniche e responsabile dell'After-Sales degli Apparat Centrali Computerizzati (ACC)

Da giugno 2000 ad agosto 2006 Sirti Sistemi S.p.A. (MI / Roma) Telecomunicazioni Responsabile Qualità & Testing con riporto diretto all'Amministratore Delegato della Sirti Sistemi S.p.A.

Da gennaio 1999 a maggio 2000 SpazioZeroUno S.p.A. – Vimodrone (MI) Responsabile Qualità & Testing Responsabile Qualità & Testing Software centralizzato e servizi di consulenza presso Pirelli Cavi e CISCO System.

Da gennaio 1987 a dicembre 1998 Marconi Automazione S.p.A. - Monza (MB) Project manager.

Da giugno 1983 a dicembre 1986 GTE Telecomunicazioni S.p.A. – Cassina de Pecchi (MI) Analista/Sistemista Sistemista software con responsabilità di commesse.

### **Franco Carmine Manna**

Nato il 20 luglio 1957 a Monza

#### **Esperienze professionali**

Dal gennaio 1988 al 2012 Format Systems & Networks srl - Servizi e soluzioni nel settore IT - Fondatore, Amministratore Delegato – Presidente

Nel 1988 inizio attività da imprenditore nel campo dell'Information Technology costituendo la società Format Engineering specializzata nella progettazione e sviluppo di sistemi informativi.

Nel 1992, incorporando un'altra azienda IT, nasce Format Systems & Networks, che si specializza nella vendita di software gestionale e software per Studi legale.

Nel 1999 la società diventa uno dei primi partner NAVISION (ora Microsoft Dynamics) in Italia per la vendita del software ERP per le PMI.

Nel 2002, contribuisce alla nascita del gruppo Softpeople in cui Format Systems & Networks entra a far parte.

Fino al 2007 ricopre il ruolo di Presidente della Business Unit Format all'interno del gruppo Softpeople-Visiant.

Nel gennaio del 2008 esce dal gruppo Softpeople-Visiant riacquistando la quote della società Format Systems & Networks. Nel 2012 Format Systems & Networks, viene ceduta al gruppo S.E.S.A S.p.A., gruppo italiano di information technology.

Da settembre 2012 ottobre 2013 lavora presso la società YODH RESEARCH SA di Lugano con la qualifica di Business Innovation Manager.

Da novembre 2013 a dicembre 2014 lavora presso la società DELCO Srl, specializzata nell'offerta di prodotti e servizi per le telecomunicazioni, con la qualifica è quella di Responsabile Commerciale prodotti e servizi ICT.

Da aprile 2015 svolge l'attività di consulente Information Technology presso la società Key People Srl, specializzata nell'offerta di prodotti e servizi ICT.

1979-1981 ha lavorato come programmatore in Landys e Gyr.

1981-1987 assunto in Olivetti, dove ricopre diversi incarichi e facendo diverse esperienze fino ad assumere il ruolo di responsabile commerciale per la Grande Utenza.

### **Antonio Moglia**

Nato a Como il 30 agosto 1960

Nel 1987 Laurea in Economia e Commercio, Indirizzo economico gestionale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

#### **Esperienze professionali**

Dal giugno 1994 ad oggi Funzionario nel settore economico, tributario e societario di ANCE COMO e procuratore generale di PROMEDIL SRL.

Dal settembre 1987 al giugno 1994 Responsabile della certificazione di bilancio di primarie società italiane quotate e non quotate in borsa in Ria & Mazars S.a.S. in Milano.

### Sintesi struttura del Collegio Sindacale

Carica	Componenti	Tratto dalla lista	Indipendente dal Codice	% di partecipazione alle riunioni del collegio	% di partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione	% di partecipazione alle assemblee	Numero di altri incarichi (*)
<i>Sindaci in carica</i>							
Presidente	Giulio Augusto Baldi	(b)	X	83	100	0	0
Sindaco effettivo	Daniela Travella	(a)	X	100	100	0	0
Sindaco effettivo	Marco Maria Lombardi	(a)	X	100	57	0	0
<b>Numero di riunioni svolte: 6</b>							
<b>Quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione dei sindaci:</b>							
1% delle azioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria.							

(a) Nominato dall'assemblea del 28 aprile 2016 dalla lista presentata dal Comune di Monza, Comune di Como e da A2A

(b) Nominato dall'assemblea del 28 aprile 2016 dalla lista presentata dalla Signora Beatrice Baroncelli.

\* In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati,

Cariche ricoperte dai sindaci al 31/12/2016

Sindaco	Cariche ricoperte in società	Altre	Parti Correlate
Giulio Augusto Baldi	Presidente del Collegio Sindacale Febo SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale Delta-Tech SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Delta-Preg SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Puccetti SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Fonte Ilaria SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di SO.GE.I.CO SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Unitech TexTile Machinery SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di T.N.Y. SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale Meoni e Bartoletti SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Baroncelli Giulia SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Nardi e Nencini SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Far Autoricambi SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Ghelli SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Papier International SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Chiti Autotrasporti Srl	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Consorzio del Prosciutto Toscano	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Mondialcarta SpA	x	
	Sindaco effettivo Immobiliare CT SpA	x	
	Sindaco effettivo Multi- Color Italia SpA	x	
	Presidente del Collegio Sindacale di Sorgente Orticiano Srl	x	
	Sindaco effettivo Mobilpesca Surgelati SpA	x	
	Sindaco effettivo MA.CO.FER. SpA	x	
	Revisore Unico Pentek Texile Machinery Srl	x	
Presidente del Collegio Sindacale La Collina Srl	x		
Sindaco effettivo Metalzinco SpA	x		
Daniela Travella	Presidente del Collegio sindacale di Growermetal S.r.l.	x	
	Presidente del Collegio sindacale di Re_View STP S.p.A.	x	
	Sindaco effettivo di Italtex S.p.A.	x	
	Sindaco effettivo di Spasciani S.p.A.	x	
	Sindaco supplente di Sartec S.p.A.	x	
	Sindaco supplente di Dimatec S.p.A.	x	
	Sindaco supplente di Cargo Nord S.p.A.	x	
	Sindaco supplente di C.M.C. S.p.A.	x	
Revisore legale di AILLOG Associazione Italia di Logistica e Supply Chain Management	x		
Marco Maria Lombardi	Presidente del Collegio del Collegio Sindacale della società Brianzacque S.r.l.	x	
	Presidente del Collegio dei Revisori del Consorzio Villa Reale e Parco di Monza	x	
	Presidente del Collegio Sindacale della società ASM Garbagnate Milanese S.p.a.	x	
	Presidente del Collegio Sindacale della società Coop. Edificatrice la Benefica di Novate Milanese	x	
	Presidente del Collegio Sindacale della società ASSP S.p.a	x	
	Presidente dell'Organo di Vigilanza della Cooperativa Uniabita S.C.	x	
	Membro del Comitato dei Controlli di Regione Lombardia	x	
	Membro effettivo del Collegio Sindacale della società ACSM – AGAM S.p.a.	x	
	Membro effettivo del Collegio Sindacale della società Brianza Energia Ambiente S.p.a.	x	
	Membro effettivo del Collegio Sindacale della Fondazione Auprema	x	
	Membro effettivo del Collegio Sindacale della società Unacoop S.C.	x	
Revisore Contabile dell'Azienda Speciale Consortile Comuni Insieme Per lo Sviluppo Sociale	x		

## Curricula Sindaci

### **Giulio Augusto Baldi**

Nato a Pistoia (PT) il 24 Novembre 1946.



Coniugato con 2 figlie

Ha frequentato il corso Allievi Ufficiali di Complemento nell'Aeronautica Militare alla Scuola di Guerra Aerea di Firenze con la qualifica di "Capocorso". Nominato S. Tenente ha completato il servizio presso la stessa Scuola di Guerra Aerea con il ruolo di comando di compagnia Allievi Ufficiali.

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Firenze nel 1971 con 110/110 e lode.

Dottore Commercialista iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Pistoia dal 1973.

Revisore Contabile iscritto all'Albo dal 1995.

Consulente tecnico iscritto all'albo del Tribunale di Pistoia e della Procura della Repubblica per incarichi in sede civile e penale.

Membro della Commissione Tributaria di Primo Grado di Pistoia dal 1974 al 1996. A seguito di concorso con esito favorevole è stato nominato con decreto ministeriale Vice Presidente di Sezione, carica che ha ricoperto, con funzioni di Presidente di Sezione fino all'entrata in vigore della Legge che stabiliva la incompatibilità della carica per coloro che esercitano una professione che prevede anche la consulenza tributaria in qualsiasi forma.

Membro dell'Associazione Nazionale Tributaristi Italiani dal 1994.

### **Esperienze professionali**

Ha svolto funzioni di Curatore Fallimentare in diciotto procedure fra fallimenti, amministrazioni controllate e concordati preventivi.

Attualmente ha due procedure aperte.

E' sindaco revisore in 26 società per azioni o a responsabilità limitata, di cui in 20 ricopre la carica di Presidente.

Fra queste una riguarda la Presidenza del Collegio Sindacale di una società quotata alla Borsa di Milano, due la Presidenza di Collegi Sindacali di società le cui capogruppo sono multinazionali quotate alla Borsa di Tokio e una la Presidenza del Collegio di società la cui capogruppo è multinazionale quotata alla Borsa di New York.

E' amministratore di una società immobiliare di famiglia.

Ha ricoperto fino al 30 aprile 2003 la carica di consigliere di amministrazione di Centro Factoring S.p.A..

Svolge la professione di dottore commercialista.

Sono occupate nei propri studi n. 14 persone fra impiegati, dottori commercialisti, collaboratori a livello di staff.

Ha iniziato l'attività nel 1973.

Ha uno studio a Pistoia aperto dal proprio nonno nel 1894 e proseguito dal padre e uno a Montecatini Terme aperto nel 1973 dove esercita essenzialmente la consulenza al settore alberghiero e società ed associazioni di categoria create dai vari operatori del settore e da Enti Pubblici locali.

Ha seguito C.T.U. in materia di usura bancaria e valutazioni patrimoniali.

La revisione societaria ed aziendale è uno degli elementi essenziali della propria professione.

Si occupa di consulenza in campo societario e contrattuale e fiscale con clienti in territorio regionale toscano, nel Lazio, in Abruzzo, Lombardia e Emilia Romagna.

Ha curato acquisizioni e cessioni aziendali e societarie con interlocutori italiani ed esteri svolgendo due diligence contabili e fiscali fino alla redazione degli atti di cessione.

Ha rapporti di collaborazione con studi professionali all'estero ed ha curato pratiche di nazionalizzazione di società estere per conto di propri clienti.

E' stato membro di un comitato promotore per la costituzione di una nuova Banca S.p.a. a carattere regionale.

Con l'ottenimento della autorizzazione di Banca d'Italia, ha ricoperto la carica di membro del C.d.a. della nuova banca S.p.a..

Nel corso del 2012 è stato altresì nominato membro del Comitato Esecutivo di detta Banca, carica ricoperta fino al 2015.

Ha seguito il processo di acquisizione della suddetta Banca da parte di un Istituto di dimensioni superiori sotto il controllo di Banca d'Italia.

Negli scorsi anni ha ricoperto la carica di Presidente del consiglio di amministrazione della società Terme di Montecatini S.p.a. - società partecipata da Regione Toscana al 50% e dal Comune di Montecatini Terme al 50% - e della società Gestioni Complementari Termali e ha elaborato un piano pluriennale di sviluppo che prevede un investimento di oltre 34 milioni di euro per il quale quando era in carica ha ottenuto una delibera di copertura finanziaria totale.

Si è occupato, unitamente ad altri professionisti, del piano industriale di una isola greca vocata al termalismo naturale, piano che prevede l'intervento della Comunità Europea.

E' stato nominato dal Tribunale di Pistoia delegato al compimento delle operazioni di vendita nelle procedure di esecuzioni immobiliari ai sensi dell'ex art. 591bis c.p.c. (nuovo rito art. 570+576).

Ha curato tre delle più importanti acquisizioni avvenute in Toscana nell'ultimo biennio da parte di gruppi societari internazionali.

Sta seguendo cinque gruppi societari in procedure di concordato preventivo ai sensi degli articoli 160, 161 e seguenti L.F.

Ha curato la presentazione di due piani di risanamento delle posizioni debitorie ex art. 67 L.F. di due importanti gruppi.

Ha in corso la predisposizione di un piano che prevede accordi di ristrutturazione ex art. 182bis e septies.

### **Daniela Travella**

Nata a Lenno (CO) il 5 settembre 1967.

Nel 1991 laurea con Lode in Economia e Commercio all'Università L. Bocconi, Milano, Italia. Specializzazione "Libera Professione". Tesi finale su "Bilancio consolidato e indeterminatezza dei valori".

### **Esperienze professionali**

Presso l'Università L. Bocconi dal 2012 ad oggi Professore a contratto, Dipartimento di Accounting; dal 2006 a 2012 Lecturer, Dipartimento di Accounting; dal 1992 a 2006 Borsista, Dipartimento di Accounting; dal 1992 a 1993 Assistente, Dipartimento di Accounting.

SDA Bocconi School of Management: dal 2007 ad oggi Professore Senior, Dipartimento di Amministrazione, Controllo, Finanza Aziendale e Immobiliare. Coordinatrice di numerosi corsi executive; dal 1992 al 2006 Lecturer in Amministrazione e coordinatrice di numerosi corsi executive.

Corsi Undergraduate: dal 1992 al 2012 Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda. Contabilità e bilancio, Università Bocconi. 2007 Analisi di bilancio, Università Bocconi.

Corsi Graduate: dal 2006 ad oggi Financial Reporting and Analysis, Università Bocconi.

MBA e altri master: dal 2012 ad oggi Bilancio e comunicazione economico finanziaria in Executive Master in Business Administration (EMBA), SDA Bocconi. Corso Elective.

Dal 2002 ad oggi valutazioni di bilancio in Master in Accounting, Auditing and Control (MAAC), Università Bocconi. Corso Curriculare.

Dal 2006 al 2016 Fondamenti di contabilità in Master in Real Estate (MRE), SDA. Corso Curriculare.

Dal 2007 al 2016 Accounting nel Real Estate in Master in Real Estate (MRE), SDA. Corso Curriculare.

Dal 2008 al 2011 Valutazioni di bilancio in Executive Master in Accounting, Corporate Finance and Control (EMAFC), SDA Bocconi. Corso Curriculare.

2006 Fondamenti di contabilità in Master in Organizzazione del Personale (MPO), Università Bocconi. Corso Curriculare.

Dal 2000 al 2003 Financial Reporting and Analysis in Executive Master in Corporate Finance (EMCF), SDA Bocconi. Corso Curriculare.

Dal 1993 Dottore Commercialista iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Como, ID No. 255.

Dal 1995 Revisore contabile iscritta al Registro dei Revisori Contabili in sede di sua prima formazione D.M. del 13.6.1995 (Gazzetta Ufficiale Italiana del 16.6.1995, fascicolo 46bis IV Serie Speciale).

Dal 2000 Socia fondatrice di PRO&CO STUDIO ASSOCIATO, operante nell'ambito della consulenza in materia economico-aziendale, finanziaria, societaria e fiscale.

In oltre venti anni di attività professionale, si è occupata principalmente dei seguenti ambiti di consulenza: consulenza fiscale e amministrativa d'azienda; revisione aziendale e due diligence contabile e amministrativa; consulenza nella predisposizione di strumenti di controllo aziendale a supporto delle decisioni; sviluppo e/o analisi di business plan e di piani economico-finanziari; valutazioni d'azienda; operazioni di finanza straordinaria; consulenze tecniche d'ufficio e pareri tecnici in materia di principi contabili nazionali e internazionali.

Le menzionate esperienze sono maturate in incarichi professionali svolti anche per primarie società e gruppi industriali e finanziari.

Riveste la carica di sindaco e revisore contabile e membro dell'Organo di Vigilanza in alcune società. Ha rivestito la carica di amministratore indipendente in società quotate.

Con specifico riguardo alla presente candidatura, si segnalano, tra le altre, le seguenti esperienze professionali: dal 2014-2016 Componente dell'Organismo di Vigilanza di Milano Serravalle – Milano Tangenziali S.p.A.

Dal 2014-2016 Consulente su alcuni progetti di M&A per conto di CEM Ambiente S.p.A.

Dal 2014-2015 Amministratore indipendente di Retelit S.p.A. (società quotata)

Dal 2015 Consulenza Tecnica in tema di operazioni di compravendita prodotti petroliferi per conto di società del gruppo ENI S.p.A.

Dal 2006-2007 Progetto di transazione ai principi contabili internazionali per conto di FC Internazionale Milano S.p.A.

Dal 1998-2007 Sindaco effettivo di Lariana Depur S.p.A.

Dal 2008 – 2012 Docente sul corso Executive di SDA Bocconi "Il controllo strategico delle partecipate degli enti pubblici"

### **Marco Maria Lombardi**

Nato a Monza il 03.06.1964 – laureato in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano.

### **Esperienze professionali**

1989 e fino al 1994 dipendente della società di revisione Deloitte & Touche S.p.a. Nel 1994 intraprende l'attività professionale, prima in forma individuale e poi come socio di uno Studio Associato denominato: Studio Modellini Lombardi e Colombo Via S. Ambrogio, 19 - 20015 Parabiago (MI).

L'attività dello Studio è strutturata nei settori dell'elaborazione di dati contabili, consulenza fiscale e consulenza societaria.

Oltre ad esercitare la professione come socio del suddetto Studio ha collaborato fino all'anno 2001 con la funzione di Manager presso le seguenti società di revisione contabile e di consulenza aziendale: Deloitte & Touche S.p.a., Corporate Finance Deloitte & Touche S.p.a., Grant Thornton S.p.a.

Operando in nome e per conto delle suddette società, ha partecipato alla revisione e alla certificazione di bilancio di società industriali, commerciali e soprattutto finanziarie.

Tra le principali:

Industriali e commerciali: Dow Chemical S.p.a., Lepetit S.p.a., Hilti S.p.a.

Finanziarie: ex Cariplo S.p.a., Cariplo Esatri S.p.a., Sumitomo Bank L.t.d., Banque Paribas, Epta Sim S.p.a., Banca del Monte di Parma S.p.a., Cassa di Risparmio di La Spezia S.p.a., Comit Holding S.p.a., Goldman Sachs Sim S.p.a., Fidea Sim S.p.a., Promofinan società Fiduciaria Sim S.p.a., Piazza Affari Sim S.p.a., Greif Fiduciaria Sim S.p.a., Profit Sim S.p.a., Profit Holding S.p.a.

Sempre come consulente ha partecipato a gruppi di lavoro per la redazione di due diligence presso: Banco di Sicilia S.p.a., Cassa di Risparmio di Firenze S.p.a., Nusa Sim S.p.a.