

*Comitato per la Governance*



**CODICE DELLA GOVERNANCE  
DOCUMENTO SUL SISTEMA DI GOVERNO**

*dicembre 2019*

## ***Principi guida e regime transitorio***

- I. Il Direttore Generale, nella sua veste anche di Direttore Funzione Rischi, insieme con il Direttore della Funzione di Revisione Interna hanno costituito un “comitato per la Corporate Governace” con l’obiettivo di portare alla approvazione del CdA le bozze delle politiche e dei documenti inerenti la remunerazione, le revisioni interne e il risk management
- II. Ciascuna parte di questo elaborato è suddiviso in *principi*, *criteri applicativi* e *commento*. I *criteri applicativi* indicano i comportamenti raccomandati in quanto tipicamente necessari per realizzare gli obiettivi indicati nei *principi*. I *commenti* hanno invece una duplice finalità: *i)* chiarire, anche attraverso alcuni esempi, la portata dei *principi* e dei *criteri applicativi* cui si riferiscono; *ii)* descrivere ulteriori condotte virtuose, meramente auspiccate, quali possibili modalità per perseguire gli obiettivi indicati nei *principi* e *criteri applicativi*.
- III. Il Comitato per la Corporate Governance (“Comitato”) monitora lo stato di applicazione del presente Codice e l’evoluzione del quadro normativo di riferimento, ne cura l’aggiornamento con il quadro normativo e legislativo di riferimenti; a tal fine procede, con cadenza di norma triennale, o all’atto di nuove disposizioni, alla valutazione di una possibile revisione.
- IV. Il presente elaborato, redatto dal Comitato per la Corporate Governance nel settembre 2019, è stato portato alla approvazione del CdA nel dicembre 2019.

## **Art. 1 Ruolo del consiglio di amministrazione**

### ***Principi***

1. Il Fondo Pensione per i Dipendenti e Dirigenti IBM, di seguito anche FPDDI o Fondo, è guidato da un consiglio di amministrazione che si riunisce con regolare cadenza e che si organizza e opera in modo da garantire un efficace svolgimento delle proprie funzioni.
2. Gli amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli aderenti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

### ***Criteri applicativi***

Il consiglio di amministrazione:

- a) esamina e approva i piani strategici e finanziari del Fondo monitorandone periodicamente l'attuazione; definisce il sistema di governo e la struttura del Fondo;
- b) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici del Fondo, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo;
- c) valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) stabilisce la periodicità, comunque non superiore al semestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
- e) 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;
- f) delibera in merito alle operazioni del Fondo, quando tali operazioni abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario; a tal fine stabilisce criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo;
- g) effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sul funzionamento del consiglio stesso, dei comitati nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, e della loro anzianità di carica.
- h) tenuto conto degli esiti della valutazione di cui alla lettera g), esprime ai delegati degli aderenti e alle parti istitutive, prima della nomina del nuovo consiglio, orientamenti sulle figure manageriali e professionali, la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna;
- i) fornisce informativa nella relazione sul governo societario: sulla propria composizione, indicando per ciascun componente la qualifica (esecutivo, non esecutivo), il ruolo ricoperto all'interno del consiglio, le principali caratteristiche professionali nonché l'anzianità di carica dalla prima nomina; sulle modalità di applicazione del presente articolo 1 e, in particolare, sul numero e sulla durata media delle riunioni del consiglio e del comitato

esecutivo, ove presente, tenutesi nel corso dell'esercizio nonché sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun amministratore; sulle modalità di svolgimento del processo di valutazione di cui alla precedente lettera g).

3. Gli amministratori accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie eventuali attività lavorative e professionali, del numero di cariche di amministratore o sindaco da essi ricoperte in altre società o Fondi. Il consiglio, sulla base delle informazioni ricevute dagli amministratori, rileva annualmente e rende note nella relazione sulla governance le cariche di amministratore o sindaco ricoperte dai consiglieri fuori dal FPDDI.
4. Il presidente del consiglio di amministrazione si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli amministratori e dei sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione consiliare. Il consiglio fornisce nella relazione sulla governance informazioni sulla tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, fornendo indicazioni, tra l'altro, in merito al preavviso ritenuto generalmente congruo per l'invio della documentazione e indicando se tale termine sia stato normalmente rispettato.
5. Il presidente del consiglio di amministrazione, anche su richiesta di uno o più amministratori, può chiedere ai responsabili delle funzioni fondamentali di intervenire alle riunioni consiliari per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. La relazione sulla governance societario fornisce informazioni sulla loro effettiva partecipazione.

### **Commento**

Il Comitato ritiene che il consiglio di amministrazione abbia la responsabilità primaria di determinare e perseguire gli obiettivi strategici del Fondo. È compito del presidente promuovere il costante svolgimento di tale ruolo.

Il Comitato sottolinea il fondamentale ruolo del consiglio di amministrazione nella valutazione dell'effettivo funzionamento del sistema di revisione interna e della gestione dei rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività del Fondo. In presenza di circostanze rilevanti, il consiglio di amministrazione acquisisce le informazioni necessarie e adotta ogni opportuno provvedimento per la tutela del Fondo.

Ciascun amministratore assume le proprie scelte con libero apprezzamento, nell'interesse del Fondo e della generalità degli Aderenti. Pertanto, anche quando le scelte gestionali siano state preventivamente vagliate, indirizzate o comunque influenzate, nei limiti e nel rispetto delle norme di legge applicabili, da chi esercita attività di direzione e coordinamento o dalle parti istitutive, ciascun amministratore è tenuto a deliberare in autonomia, assumendo determinazioni che, ragionevolmente, possono portare – quale obiettivo prioritario – alla creazione di valore per la generalità degli aderenti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

La nomina di uno o più amministratori delegati o di un comitato esecutivo e la circostanza che l'attività sia data in out-sourcing non comportano la sottrazione al consiglio dei compiti ad esso spettanti ai sensi del presente articolo. Pur in assenza di precisi vincoli statutari in argomento, il consiglio è quindi chiamato a formulare le deleghe in modo tale da non risultare di fatto spogliato delle proprie prerogative.

Tra le materie di competenza del consiglio l'articolo in commento menziona la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile del Fondo aventi rilevanza strategica: tale rilevanza può essere valutata con riferimento a criteri non solo dimensionali, di cui dare conto nella relazione sulla governance.

Al consiglio viene inoltre richiesta un'autovalutazione, con particolare riguardo alla dimensione, alla composizione e al funzionamento dell'organo e dei comitati in cui esso si articola. La realizzazione dell'attività di *board evaluation* può essere collegata alla durata triennale del mandato del consiglio di amministrazione.

Nella valutazione della composizione del consiglio, occorre verificare che siano adeguatamente rappresentate, in relazione all'attività svolta dal Fondo, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva) e le competenze professionali e manageriali, anche di carattere internazionale, tenendo altresì conto dei benefici che possono derivare dalla presenza in consiglio di diversi generi, fasce d'età e anzianità di carica.

Nello svolgimento dei propri compiti, gli amministratori esaminano le informazioni ricevute dalle Funzioni Fondamentali, avendo peraltro cura di richiedere agli stessi ogni chiarimento, approfondimento o integrazione ritenuti necessari od opportuni per una completa e corretta valutazione dei fatti portati all'esame del consiglio.

Il presidente del consiglio di amministrazione cura che agli argomenti posti all'ordine del giorno possa essere dedicato il tempo necessario per consentire un costruttivo dibattito e, nello svolgimento delle riunioni, incoraggia contributi da parte dei consiglieri; inoltre assicura, anche con l'ausilio del segretario del consiglio di amministrazione, la tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, adottando le modalità necessarie per preservare la riservatezza dei dati e delle informazioni fornite. Ove, in casi specifici, non sia possibile fornire la necessaria informativa con congruo anticipo, il presidente cura che siano effettuati adeguati e puntuali approfondimenti durante le sessioni consiliari. Nel caso in cui la documentazione messa a disposizione sia voluminosa o complessa, la stessa può essere utilmente corredata da un documento che ne sintetizzi i punti più significativi e rilevanti ai fini delle decisioni all'ordine del giorno, fermo restando che tale documento non può essere considerato in alcun modo sostitutivo della documentazione completa trasmessa ai consiglieri.

Al fine di valorizzare le riunioni consiliari quale momento tipico in cui gli amministratori (e, in particolare quelli non esecutivi) possono acquisire adeguata informativa in merito alla gestione del Fondo, gli amministratori delegati assicurano che i dirigenti responsabili delle funzioni fondamentali, competenti in relazione agli argomenti posti all'ordine del giorno, si tengano a disposizione per intervenire, ove richiesti, alle predette riunioni.

## **Art. 2 – Composizione del consiglio di amministrazione**

### ***Principi***

1. Il consiglio di amministrazione è composto da amministratori esecutivi e non esecutivi, dotati di adeguata competenza e professionalità.
2. Gli amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli e prestando particolare cura alle aree in cui possono manifestarsi conflitti di interesse.
3. La competenza, l'autorevolezza e la disponibilità di tempo degli amministratori non esecutivi sono tali da garantire che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari.
4. È opportuno evitare la concentrazione di cariche sociali in una sola persona. Il consiglio di amministrazione, allorché abbia conferito deleghe gestionali al presidente, fornisce adeguata informativa nella relazione sulla governance in merito alle ragioni di tale scelta organizzativa.

### ***Criteri applicativi***

1. Sono qualificati amministratori esecutivi del Fondo:
  - gli amministratori con delega (nello specifico il presidente e il vice presidente) quando ad essi vengano attribuite deleghe individuali di gestione;
  - gli amministratori che ricoprono incarichi direttivi nel Fondo;
2. Gli amministratori sono tenuti a conoscere i compiti e le responsabilità inerenti alla carica.

Il presidente del consiglio di amministrazione cura che gli amministratori e i sindaci possano partecipare, successivamente alla nomina e durante il mandato, nelle forme più opportune, a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera il Fondo, delle dinamiche e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo di riferimento.

Il Fondo riporta nella relazione sulla governance la tipologia e le modalità organizzative delle iniziative che hanno avuto luogo durante l'esercizio di riferimento.

### ***Commento***

Il Comitato auspica che i delegati degli aderenti e le parti Istitutive, in sede di presentazione delle liste e di successiva nomina degli amministratori, valutino, anche alla luce del parere espresso dal consiglio sull'argomento, le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei candidati, in relazione alla dimensione del Fondo, alla complessità e specificità trattate nonché alle dimensioni del consiglio di amministrazione.

Gli amministratori non esecutivi arricchiscono la discussione consiliare con competenze formate all'esterno del Fondo, di carattere strategico generale o tecnico particolare. Tali competenze permettono di analizzare i diversi argomenti in discussione da prospettive diverse e, perciò, contribuiscono ad alimentare la dialettica che è il presupposto distintivo di una decisione collegiale, meditata e consapevole.

Il contributo degli amministratori non esecutivi risulta particolarmente utile sulle tematiche in cui l'interesse degli amministratori esecutivi e quello degli aderenti potrebbero non coincidere, quali la remunerazione degli stessi amministratori esecutivi e il sistema di revisione interna e di gestione dei rischi.

All'interno del consiglio di amministrazione assume fondamentale importanza la figura del presidente, al quale la legge e la prassi affidano compiti di organizzazione dei lavori del consiglio e di raccordo tra amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi.

La *best practice* internazionale raccomanda di evitare la concentrazione di cariche in una sola persona senza adeguati contrappesi; in particolare, viene sovente raccomandata la separazione dei ruoli di presidente e di Direttore Generale, quest'ultimo inteso come amministratore che, in virtù delle deleghe ricevute e dell'esercizio in concreto delle stesse, è il principale responsabile della gestione del Fondo. Il Comitato ritiene che, anche in Italia, la separazione dei predetti ruoli possa rafforzare le caratteristiche di imparzialità ed equilibrio che si richiedono al presidente del consiglio di amministrazione. Ovviamente non si tratta di una preclusione ma solo di una opportunità.

## **Art. 5 – Nomina degli amministratori**

### ***Principi***

1. Il consiglio di amministrazione nomina gli amministratori Direttori delle Funzioni Fondamentali.

### ***Criteri applicativi***

2. Il consiglio di amministrazione valuta se adottare un piano per la successione (tavole di rimpiazzo) degli amministratori esecutivi. Nel caso in cui abbia adottato tale piano, il Fondo ne dà informativa nella relazione sulla governance. L'istruttoria sulla predisposizione del piano è effettuata dal consiglio di amministrazione o affidata per la redazione al Direttore Generale.

### ***Commento***

Il Comitato è consapevole che l'istituto delle tavole di rimpiazzo delle figure fondamentali nasce storicamente in sistemi caratterizzati da un elevato grado di mobilità e pur considerando che il Fondo dovrebbe, per sua natura, non essere oggetto da cambi plurimi e rapidi ritiene opportuno, al fine di salvaguardare la tenuta futura del Fondo, provvedere in ogni caso alla sua costituzione in modo da consentire l'identificazione dei candidati alla carica di amministratore o membro del consiglio, indicando le figure professionali la cui presenza possa favorirne un corretto ed efficace funzionamento ed eventualmente contribuendo alla predisposizione del piano per la successione degli amministratori esecutivi.

Nel caso in cui il Fondo abbia adottato un piano di successione, la relazione sulla governance specifica se nel piano di successione sono previsti appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata rispetto all'ordinaria scadenza dalla carica, i soggetti coinvolti nella predisposizione del piano, nonché le modalità e i tempi con cui lo stesso è eventualmente soggetto a revisione. Quanto alle procedure adottate per la successione, il Comitato auspica che esse contengano una chiara definizione di obiettivi, strumenti e tempistica del processo, il coinvolgimento del consiglio nonché una chiara ripartizione delle competenze, a partire da quella istruttoria.



## **Art. 6 – Remunerazione degli amministratori**

### ***Principi***

1. La remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo il Fondo.
2. La remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli aderenti in un orizzonte di medio-lungo periodo. Per gli amministratori che sono destinatari di deleghe gestionali o che svolgono, anche solo di fatto, funzioni attinenti alla gestione del Fondo nonché per i dirigenti con responsabilità strategiche, una parte significativa della remunerazione dovrebbe essere legata al raggiungimento di specifici obiettivi di performance, anche di natura non economica, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica di cui al successivo principio.

La remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto del livello di partecipazione.

Il consiglio di amministrazione analizza e approva la politica di remunerazione redatta dalla Funzione Revisione Interna e dalla Funzione Rischi con il supporto del Direttore Generale.

### ***Criteri applicativi***

La politica per la remunerazione degli amministratori esecutivi o investiti di particolari cariche definisce linee guida con riferimento alle tematiche e in coerenza con i criteri di seguito indicati:

- a) la componente fissa e la eventuale componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi del Fondo, tenuto anche conto del settore di attività in cui esso opera e delle caratteristiche dell'attività concretamente svolta;
- b) sono previsti limiti massimi per le componenti variabili;
- c) la componente fissa è sufficiente a remunerare la prestazione dell'amministratore nel caso in cui la componente variabile non fosse prevista o non erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance indicati dal consiglio di amministrazione;
- d) gli obiettivi di performance - ovvero i risultati economici e gli eventuali altri obiettivi specifici cui è collegata l'erogazione delle componenti variabili - sono predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli aderenti in un orizzonte di medio-lungo periodo;
- e) la corresponsione di una porzione rilevante della eventuale componente variabile della remunerazione è differita di un adeguato lasso temporale rispetto al momento della maturazione; la misura di tale porzione e la durata del differimento sono coerenti con le caratteristiche dell'attività del Fondo con i connessi profili di rischio;

- f) sono previste intese contrattuali che consentono al Fondo di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati;

I criteri si applicano, in quanto compatibili, anche alla determinazione - da parte degli organi a ciò delegati - della remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche.

I meccanismi di incentivazione del Direttore della funzione di revisione interna e funzione rischi sono coerenti con i compiti ad essi assegnati.

Il consiglio di amministrazione, con il supporto delle funzioni fondamentali coinvolte:

- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati; formula al consiglio di amministrazione proposte in materia;
- presenta proposte o esprime pareri al consiglio di amministrazione sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance.
- Le eventuali remunerazioni ai membri del Consiglio di amministrazione, non dipendenti di società aderenti, sono approvate dall'Assemblea dei Delegati riunita in seduta ordinaria come previsto dall'art 20 lett. g dello Statuto.

### **Commento**

La politica sulle remunerazioni stabilisce le linee guida sulla base delle quali le remunerazioni dovranno essere concretamente determinate dal consiglio di amministrazione, per quanto riguarda la remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori investiti di particolari cariche, e dagli amministratori delegati, per quanto riguarda i dirigenti con responsabilità strategiche. I sindaci, nell'esprimere il parere di cui all'art. 2389, c.c., verificano anche la coerenza delle proposte con la politica sulle remunerazioni.

La struttura della remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche dovrebbe promuovere la sostenibilità nel medio-lungo periodo del Fondo e garantire che la remunerazione sia basata sui risultati effettivamente conseguiti. A tal fine, si raccomanda che le componenti variabili siano collegate a criteri predeterminati e oggettivamente misurabili; non è necessario che la politica sulle remunerazioni determini, nel dettaglio, la formula che esprime la correlazione tra componente variabile e obiettivi, essendo sufficiente che vengano indicati gli elementi (in particolare, le grandezze economiche) ai quali commisurare dette componenti variabili e le relative modalità di misurazione.

Si raccomanda, altresì, che la politica sulle remunerazioni stabilisca limiti per tali componenti variabili, che comunque non vanno necessariamente intesi come predeterminazione di livelli espressi in valori assoluti.

Il riferimento alla remunerazione media di mercato di incarichi analoghi può

risultare utile al fine di definire il livello di remunerazione, ma questa non può comunque prescindere da opportuni parametri correlati all'andamento del Fondo.

Con riferimento al *Criterio applicativo xxx* lettera f), le intese contrattuali con gli amministratori esecutivi, o investiti di particolari cariche, prevedono criteri per determinare le condizioni per la restituzione delle componenti variabili della remunerazione.

## **Art. 7 – Funzione di Revisione Interna e Funzione gestione dei rischi**

### ***Principi***

Il Fondo si dota di un sistema di revisione interna e di gestione dei rischi costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dal Fondo e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale.

Un efficace sistema di revisione interna e di gestione dei rischi contribuisce a una conduzione del Fondo coerente con gli obiettivi definiti dal consiglio di amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli. Esso concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio, l'efficienza e l'efficacia dei processi amministrativi, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed agli Aderenti, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto e delle procedure interne.

Il sistema di revisione interna e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:

- a) il consiglio di amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema.
- b) Il CdA nomina il Direttore della funzione fondamentale di Revisione Interna e il Direttore della funzione fondamentale di gestione dei rischi.

### ***Criteri applicativi***

Il consiglio di amministrazione:

- a) definisce le linee di indirizzo del sistema di revisione interna e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti al Fondo risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione del Fondo coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- b) valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di revisione e controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche del Fondo e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- c) approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di Revisione Interna (*internal audit*);

- d) descrive, nella relazione della governance, le principali caratteristiche del sistema di revisione interna e di gestione dei rischi e le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- e) valuta i risultati esposti dalle Funzioni Fondamentali.

Il consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore Generale, sentito il collegio sindacale:

- nomina e revoca il responsabile della funzione di *internal audit*;
- assicura che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità;
- ne definisce la remunerazione coerentemente con le politiche del Fondo.

### **Il Direttore della Funzione rischi, nell'assistere il Consiglio di Amministrazione:**

- a) valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e sentiti il Direttore della funzione revisione interna e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili.
- b) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- c) esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di revisione interna e di gestione dei rischi;
- d) monitora l'autonomia della funzione di *internal audit*;
- e) può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative;
- f) riferisce al consiglio, almeno annualmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale, sull'attività svolta;
- g) supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il consiglio di amministrazione sia venuto a conoscenza.

Il Direttore della funzione rischi:

- a) cura l'identificazione degli eventuali principali rischi del Fondo e li sottopone periodicamente all'esame del consiglio di amministrazione;
- b) dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal consiglio di amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di gestione dei rischi;
- c) si occupa dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- d) può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni del Fondo, dandone contestuale comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione;
- e) riferisce tempestivamente al consiglio di amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il consiglio possa prendere le opportune iniziative.

## **Il responsabile della funzione di *internal audit*:**

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema dei controlli, suddivisi nei tre livelli, e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal consiglio di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e priorità;
- b) non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal consiglio di amministrazione;
- c) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- d) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione del Fondo. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo dei primi due livelli e di gestione amministrativa;
- e) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- f) trasmette le relazioni di cui ai punti d) ed e) al consiglio di amministrazione al Collegio dei sindaci, al Direttore Generale e al Direttore della funzione rischi;
- g) verifica, nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

La funzione di *internal audit*, nel suo complesso o per segmenti di operatività, può essere affidata a un soggetto esterno all'emittente, purché dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione. L'adozione di tali scelte organizzative, adeguatamente motivata, è comunicata agli aderenti nella relazione sulla governance del Fondo.

### **Commento**

Il sistema dei controlli rappresenta uno degli snodi cruciali della *governance* di un Fondo. Le sue componenti sono alquanto variegata e spaziano dai cosiddetti controlli "di linea" (o "di primo livello") effettuati dal personale operativo, al cosiddetto controllo di gestione, che attiene alla pianificazione e controllo del fondo (o di secondo livello) effettuati dal Direttore Generale, sino alla revisione interna (*internal audit*), intesa come attività di verifica generale sulla struttura e sulla funzionalità dei controlli interni.

Non è compito di un codice di comportamento fornire indicazioni di natura organizzativa sull'architettura dei controlli, poiché questa dipende da una serie di variabili specifiche del Fondo, tuttavia il Comitato ritiene di dover enunciare una serie di raccomandazioni relative al governo del sistema dei controlli e così sul ruolo svolto dai diversi attori nella costruzione e nella "gestione", in senso lato, di tale sistema.

Due premesse di carattere generale appaiono opportune. La prima è che la moderna concezione dei controlli ruota attorno alla nozione di rischi aziendali, alla loro identificazione, valutazione e monitoraggio; è anche per questo motivo che la normativa e il Codice si riferiscono al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come a un sistema unitario di cui il rischio rappresenta il filo conduttore. La seconda premessa, collegata alla prima, è che un sistema dei controlli, per essere efficace, deve essere “integrato”: ciò presuppone che le sue componenti siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema, nel suo complesso, sia a sua volta integrato nel generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile del Fondo.

Nei principi precedenti sono elencati i principali attori cui compete il governo del sistema dei controlli, con una sintetica descrizione del loro ruolo; nei criteri applicativi sono indicati i principali compiti spettanti a ciascuno di tali attori.

Al consiglio di amministrazione, in quanto organo di supervisione strategica, spetta innanzitutto il compito di definire le linee di indirizzo del sistema dei controlli, in coerenza con il profilo di rischio del Fondo determinato dallo stesso consiglio di amministrazione.

Al consiglio compete inoltre, in coerenza con le previsioni di legge, la *valutazione* dell’adeguatezza del sistema dei controlli. Tale valutazione è fatta periodicamente, ma l’accadimento di eventi impreveduti nel corso della vita sociale può richiedere approfondimenti straordinari, volti a verificare l’efficacia dei controlli in relazione a situazioni particolari.

Nell’esercizio dei predetti compiti, come pure nell’esame delle relazioni finanziarie periodiche, il consiglio di amministrazione necessita di un’adeguata attività istruttoria. Quest’attività viene tipicamente svolta dalle Funzioni Controllo dei rischi e revisione interna.

Venendo alle funzioni fondamentali coinvolte nel governo del sistema dei controlli, una posizione centrale viene riconosciuta alla funzione di *internal audit* (o revisione interna), investita dell’attività di controllo “di terzo livello”. Alla funzione di *internal audit* viene riconosciuta una spiccata indipendenza, che si esplica sia attraverso l’attribuzione di autonomi poteri di iniziativa nella predisposizione del piano di *audit* e nell’attivazione dei singoli interventi. I poteri riservati al consiglio di amministrazione in questa materia denotano l’esistenza di un vero e proprio rapporto gerarchico nei confronti del direttore della funzione di *internal audit*.

Occorre porre particolare attenzione sui flussi informativi generati dalla funzione di *internal audit*: gli esiti delle verifiche effettuate dovrebbero essere resi noti, di norma in modo contestuale, ai presidenti del consiglio di amministrazione, del collegio sindacale, al Direttore Generale e al Direttore del controllo dei rischi.

Il quadro degli attori del sistema dei controlli è completato dal collegio sindacale, che rappresenta il vertice del sistema di vigilanza di un emittente.

## **Art. 8 – Sindaci**

### ***Principi***

I sindaci agiscono con autonomia ed indipendenza anche nei confronti dei Delegati che li hanno eletti.

Il Fondo predispone le misure atte a garantire un efficace svolgimento dei compiti propri del collegio sindacale.

### ***Criteri applicativi***

I sindaci sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti dal presente Codice con riferimento agli amministratori. Il collegio verifica il rispetto di detti criteri dopo la nomina e successivamente con cadenza almeno annuale, trasmettendo l'esito di tali verifiche al consiglio di amministrazione che le espone nell'ambito della relazione sul governo societario, con modalità conformi a quelle previste per gli amministratori.

I sindaci accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario.

La remunerazione dei sindaci è commisurata all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa.

Il sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione del Fondo informa tempestivamente e in modo esauriente gli altri sindaci e il presidente del consiglio di amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

Nell'ambito delle proprie attività, i sindaci possono chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali.

Il collegio sindacale ricopre un ruolo centrale nel sistema di vigilanza di un Fondo.

Il Comitato condivide l'opinione che al collegio sindacale spetti un compito di vigilanza anche preventiva e non meramente *ex post*, che si traduce in una verifica sui processi il cui esito va portato all'attenzione degli amministratori, affinché essi adottino le misure correttive eventualmente necessarie.

Il conseguente coordinamento con gli organi di gestione, anche delegati, è da ritenere compatibile con il ruolo di vigilanza sulla conformità (alle norme, allo statuto, alle procedure interne), tipicamente affidato al collegio sindacale, che lo differenzia in modo netto rispetto al consiglio di amministrazione e al comitato e controllo e rischi, i quali svolgono essenzialmente un ruolo di valutazione anche di merito sull'adeguatezza degli assetti e sull'andamento della gestione.

All'interno del collegio sindacale spicca la figura del presidente, al quale spettano funzioni di coordinamento dei lavori di tale organo e di raccordo con altri organismi aziendali coinvolti nel governo del sistema dei controlli.

Il Comitato raccomanda infine un costante scambio di informazioni tra il collegio sindacale e gli organi e le funzioni che nell'ambito del Fondo svolgono compiti rilevanti in materia di controlli interni.

Il Fondo fornisce informativa nella relazione sul governo societario sulla composizione del collegio sindacale, indicando per ciascun componente l'eventuale qualifica di indipendente ai sensi del presente Codice, il numero di riunioni e la loro durata media.



## **Art. 9 – Rapporti con gli aderenti**

### ***Principi***

Il consiglio di amministrazione promuove iniziative volte a favorire la partecipazione più ampia possibile dei delegati degli aderenti alle assemblee e a rendere agevole l'esercizio dei loro diritti.

Il consiglio di amministrazione si adopera per instaurare un dialogo continuativo con gli aderenti e loro delegati.

### ***Criteri applicativi***

Alle assemblee partecipano tutti i Delegati. Le assemblee sono occasione anche per la comunicazione agli aderenti di informazioni. In particolare, il consiglio di amministrazione riferisce in assemblea sull'attività svolta e programmata e si adopera per assicurare agli aderenti e loro delegati un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Il consiglio di amministrazione propone all'approvazione dell'assemblea un regolamento che indichi le procedure da seguire al fine di consentire l'ordinato e funzionale svolgimento delle riunioni assembleari, garantendo, al contempo, il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione.

Il consiglio di amministrazione, in caso di variazioni significative nella capitalizzazione o nella composizione della sua compagine sociale, valuta l'opportunità di proporre all'assemblea modifiche dello statuto in merito alle percentuali stabilite per l'esercizio delle azioni e delle prerogative poste a tutela delle minoranze.

### ***Commento***

Il Comitato ritiene che sia nell'interesse del fondo instaurare un dialogo continuativo con la generalità degli aderenti e, in particolare, con gli investitori istituzionali, nel rispetto delle norme e procedure che disciplinano la divulgazione di informazioni.

In tale contesto l'assemblea dei Delegati rimane un'occasione importante di confronto tra Delegati e Consiglio di amministrazione.

Nella scelta del luogo, della data e dell'ora di convocazione delle assemblee, nonché nella redazione dell'ordine del giorno, gli amministratori tengono presente l'obiettivo di rendere, per quanto possibile, agevole la partecipazione e il voto dei delegati degli aderenti alle assemblee stesse.