

1.11 RELAZIONE DI CORPORATE GOVERNANCE

1. Profilo dell'emittente

Il Gruppo Hera nasce nel 2002 dall'integrazione di 11 aziende di servizi pubblici dell'Emilia-Romagna e ha continuato negli anni successivi la propria crescita territoriale per espandere il proprio core business.

Hera è tra le principali multiutility italiane nei business dell'ambiente, dell'idrico, del gas e dell'energia elettrica e si avvale di oltre 8.500 dipendenti.

La Società, a partecipazione maggioritaria pubblica, è quotata sul mercato telematico di Borsa Italiana Spa dal 26 giugno 2003 e opera principalmente nei territori di Bologna, Ravenna, Rimini, Forlì, Cesena, Ferrara, Modena, Imola e Pesaro-Urbino e, dal 1° gennaio 2013, in seguito all'integrazione con AcegasAps, anche nei territori di Padova, Trieste e Gorizia. In seguito all'operazione di aggregazione con Amga Azienda Multiservizi, perfezionatasi con decorrenza 1° luglio 2014, Hera ha esteso la sua attività anche ai territori del comune di Udine e della provincia di Udine.

Hera mira a diventare la migliore multiutility italiana per i suoi clienti, i lavoratori e gli azionisti, attraverso l'ulteriore sviluppo di un originale modello di impresa capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente.

Già dal 2003 Hera ha incluso nella sua strategia la responsabilità sociale d'impresa, intesa come valido strumento per l'aumento della competitività e come elemento chiave per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. Missione e valori dettano le linee guida per i comportamenti aziendali espresse all'interno del codice etico e informano ogni azione e relazione del Gruppo. Missione, valori e comportamenti condivisi costituiscono l'orizzonte strategico e culturale all'interno del quale si disegna il piano industriale, si rendicontano in trasparenza i risultati attraverso il bilancio di sostenibilità e si definisce annualmente la pianificazione economica.

Hera pone particolare attenzione al dialogo con tutti gli stakeholder e con il territorio di riferimento, consolidando i risultati positivi raggiunti in termini di creazione di valore e confermando la capacità del Gruppo di crescere anche nell'attuale complessa congiuntura economica.

2. Informazioni sugli assetti proprietari (ex art. 123-bis comma 1, lettera a) Testo unico della Finanza (nel prosieguo Tuf) alla data del 21 marzo 2017.

a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), Tuf

Il capitale sociale è di 1.489.538.745 euro, interamente sottoscritto e versato ed è rappresentato da 1.489.538.745 azioni ordinarie da 1 euro nominali cadauna.

Struttura del capitale sociale

| Tipologia azioni | n° azioni | % rispetto al c.s. | Quotato | Diritti e obblighi |
|------------------|-----------|--------------------|--------------------|--|
| Azioni ordinarie | 100% | | Mta Borsa Italiana | Le azioni ordinarie attribuiscono ai loro detentori i diritti patrimoniali e amministrativi previsti dalla legge |

b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b), Tuf

L'art. 7 dello statuto sociale di Hera prevede che la prevalenza dei diritti di voto della Società sia in capo a comuni, province, consorzi costituiti ai sensi dell'art. 31 D.Lgs. 267/2000 o altri enti o autorità pubbliche, ovvero a consorzi o società di capitali di cui comuni, province, consorzi costituiti ai sensi dell'art. 31 D.Lgs. 267/2000 o altri enti o autorità pubbliche detengano anche indirettamente la maggioranza del capitale sociale.

L'art. 8.1 dello statuto sociale prevede il divieto per ciascuno dei soci, diversi da quelli sopra indicati, di detenere partecipazioni azionarie maggiori del 5% del capitale della Società.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c), Tuf

| Dichiarante | Azionista diretto | Quota % sul c.s. |
|-------------------|---------------------|------------------|
| Comune di Bologna | Comune di Bologna | 9,731% |
| Comune di Imola | Con.Ami | 7,278% |
| Comune di Modena | Comune di Modena | 6,519% |
| Comune di Ravenna | Ravenna Holding Spa | 5,319% |
| Comune di Trieste | Comune di Trieste | 4,603% |
| Comune di Padova | Comune di Padova | 3,663% |

d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d), Tuf

L'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2015, ha deliberato l'introduzione all'art. 6 dello statuto sociale dell'istituto del voto maggiorato, in forza del quale i soggetti che risulteranno iscritti per un periodo continuativo di almeno 24 mesi nell'apposito elenco speciale istituito dal 1° giugno 2015, avranno diritto a due voti per ogni azione detenuta nelle deliberazioni assembleari aventi a oggetto: i) la modifica degli artt. 6.4 e/o 8 dello statuto sociale, ii) la nomina e/o revoca del Consiglio di Amministrazione o di suoi membri, iii) la nomina e/o revoca del Collegio sindacale o di suoi membri.

Il Consiglio di Amministrazione di Hera, in data 13 maggio 2015, al fine di disciplinare i criteri e le modalità di tenuta dell'elenco speciale, ha approvato il regolamento dell'elenco speciale per la legittimazione al beneficio del voto maggiorato, in attuazione di quanto previsto dalla normativa applicabile e dallo statuto di Hera.

e) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f), Tuf

L'art. 8.6 dello statuto sociale prevede che il diritto di voto dei soggetti, diversi dai soggetti pubblici, che detengano una partecipazione al capitale sociale superiore al 5% si riduca nel limite massimo del 5%.

f) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g), Tuf

Ai sensi dell'art. 122 Tuf risulta vigente, tra 118 azionisti pubblici, un contratto di sindacato di voto e di disciplina dei trasferimenti azionari avente a oggetto le modalità di esercizio del diritto di voto nonché del trasferimento delle partecipazioni azionarie detenute in Hera dagli aderenti, stipulato in data 23 giugno 2015, con durata triennale, dal 1° luglio 2015 al 30 giugno 2018.

Risulta altresì vigente tra 22 azionisti pubblici di Hera, appartenenti al territorio modenese, un contratto di sindacato di voto avente a oggetto la disciplina dell'esercizio del diritto di voto, il trasferimento delle partecipazioni azionarie detenute in Hera dagli aderenti, nonché la designazione dei membri del Consiglio di Amministrazione, stipulato in data 25 giugno 2015, i cui effetti decorrono dal 1° luglio 2015.

g) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m), Tuf

L'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2016 ha autorizzato, nei limiti di cui all'art. 2357 del Codice Civile, l'acquisto, da attuarsi entro il termine di 18 mesi dalla data della delibera, in una o più soluzioni, sino a un limite massimo rotativo di 60 milioni di azioni ordinarie Hera del valore nominale di 1 euro per azione, alle seguenti condizioni:

- i. prezzo unitario minimo di acquisto non inferiore al loro valore nominale e massimo non superiore del 10% rispetto al prezzo di riferimento registrato nel giorno di Borsa precedente ogni singolo acquisto;
- ii. gli acquisti e tutti gli atti di disposizione inerenti le azioni proprie potranno avvenire a un prezzo che non comporti effetti economici negativi per la Società, e dovranno avvenire nel rispetto delle normative di legge, dei regolamenti e delle prescrizioni delle autorità di vigilanza e/o di Borsa Italiana Spa, prevedendosi un ammontare massimo dell'investimento di 180 milioni di euro;
- iii. utilizzo delle azioni proprie acquisite nell'ambito di operazioni in relazione alle quali si concretizzino opportunità di investimento o altre operazioni che implichino l'assegnazione o la disposizione di azioni proprie.

Si precisa altresì che il numero delle azioni proprie in portafoglio alla chiusura dell'esercizio 2016 era pari a 20.751.684.

3. Compliance (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), Tuf

Hera recepisce le prescrizioni del Codice di Autodisciplina (nel prosieguo "Codice"), che contiene un'articolata serie di raccomandazioni relative alle modalità e alle regole per la gestione e il controllo delle società quotate, al fine di incrementare chiarezza e concretezza di figure e ruoli, in particolare degli amministratori indipendenti e dei comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

Sebbene l'adozione dei principi contenuti nel Codice non sia imposta da alcun obbligo di natura giuridica, la Società ha aderito ai principi del Codice, nonché alle sue modifiche e integrazioni, al fine di rassicurare gli investitori sull'esistenza al proprio interno di un modello organizzativo chiaro e ben definito, con adeguate ripartizioni di responsabilità e poteri e un corretto equilibrio tra gestione e controllo, quale efficace strumento di valorizzazione e protezione dell'investimento dei propri azionisti.

Il testo completo del Codice è accessibile al pubblico sul sito web del Comitato per la corporate governance alla pagina

<http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/codice2015.pdf>

4. Consiglio di Amministrazione

Hera è dotata di un sistema di governance ordinario/tradizionale. Nei paragrafi che seguono vengono illustrati la composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale.

a) Nomina e sostituzione (ex art. 123-bis, comma 1, lettera I), Tuf

L'Assemblea dei Soci del 23 aprile 2014 ha nominato per tre esercizi un Consiglio di Amministrazione, attualmente in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2016 composto da 14 membri, dei quali:

- 11 componenti tratti dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti in base all'ordine progressivo con il quale sono stati elencati, di cui almeno due del genere meno rappresentato;

- tre componenti tratti dalle liste diverse dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti e che non siano state presentate né votate da parte di soci collegati con i soci che hanno presentato o votato la lista di maggioranza, di cui almeno uno del genere meno rappresentato.

Tale nomina è avvenuta, pertanto, mediante il sistema di voto di lista, in modo da assicurare alla lista di minoranza il diritto di nominare almeno 1/5 dei consiglieri nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 4 del D.L. 332 del 31 maggio 1994 convertito dalla L. 474 del 30 luglio 1994.

L'Assemblea dei Soci convocata per il 27 aprile 2017 verrà chiamata a deliberare sul rinnovo dell'organo amministrativo che, in base alle variazioni introdotte nello statuto sociale con la norma transitoria deliberata dall'Assemblea del 28 aprile 2015, sarà composto da 15 membri, con conseguente incremento da tre a quattro del numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione tratti dalle liste presentate dai soci di minoranza. Cinque componenti del Consiglio di Amministrazione dovranno appartenere al genere meno rappresentato, di cui quattro tratti dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti in base all'ordine progressivo con il quale sono stati elencati e uno tratto dalle liste diverse dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti. Si precisa altresì che l'art. 17 dello statuto specifica che le liste, che devono includere almeno due candidati in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 148 comma 3, del D.Lgs. 58/1998 e di quelli previsti dal Codice di Autodisciplina redatto dal Comitato per la corporate governance di Borsa Italiana Spa, possono essere presentate dai soci che rappresentino almeno l'1% delle azioni con diritto di voto e devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni prima della data prevista per l'Assemblea, unitamente ai curriculum dei candidati, all'accettazione irrevocabile dell'incarico e all'attestazione dell'insussistenza di cause di ineleggibilità e/o decadenza, onorabilità, nonché alla eventuale dichiarazione di essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 148 comma 3 del Tuf e di quelli previsti dal Codice.

Tali liste sono messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale e sul sito internet www.gruppohera.it, almeno 21 giorni prima dell'Assemblea.

Ai sensi dell'art. 17.10 dello statuto sociale, qualora nel corso dell'esercizio vengano a mancare uno o più amministratori nominati sulla base del voto di lista, al loro posto saranno cooptati, ex art. 2386 del Codice Civile, i primi candidati non eletti della lista cui appartenevano gli amministratori venuti a mancare non ancora entrati a far parte del Consiglio di Amministrazione, nel rispetto dei principi di equilibrio fra i generi previsti dalla normativa. Qualora, per qualsiasi ragione, non vi siano nominativi disponibili, il Consiglio provvede, nel rispetto dei principi di equilibrio fra i generi previsti dalla normativa, alla cooptazione di un consigliere, come previsto dall'art. 2386 del Codice Civile. Gli amministratori, così nominati, restano in carica fino alla successiva Assemblea che delibererà con le modalità previste per la nomina.

Tra gli enti locali azionisti esiste un contratto di sindacato di voto e disciplina dei trasferimenti azionari che regolamenta le modalità di formazione della lista di maggioranza.

Piani di successione

Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione delle modalità di nomina degli amministratori esecutivi, espressione dei principali azionisti e delle valutazioni a questi ultimi riconducibili, ha valutato non necessario elaborare un piano di successione per i suddetti amministratori. In caso di cessazione dalla carica degli amministratori esecutivi, le funzioni di Presidente, quale legale rappresentante, verranno assunte nell'immediato dal Vice Presidente; il Consiglio di Amministrazione avrà la facoltà di cooptare nuovi consiglieri in sostituzione dei cessati e delibererà l'attribuzione delle deleghe. La prima Assemblea utile provvederà alla successiva integrazione del Consiglio di Amministrazione.

b) Ruolo del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), Tuf

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo collegiale preposto all'amministrazione della Società. Conformemente a quanto raccomandato dal Codice, secondo cui il Consiglio di Amministrazione deve riunirsi con cadenza regolare, lo statuto della Società prevede che il Consiglio si riunisca con periodicità almeno trimestrale e tutte le volte che il Presidente lo ritenga necessario o quando ne sia fatta richiesta da almeno 1/3 dei suoi membri ovvero dal Collegio sindacale. Inoltre, conformemente alle raccomandazioni del Codice che prescrivono che il Consiglio si organizzi e operi in modo da garantire un effettivo ed efficace svolgimento delle proprie funzioni, garantendo altresì la creazione di valore per gli azionisti e la definizione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente, lo statuto della Società prevede che il Consiglio di Amministrazione sia investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società senza limitazioni, con facoltà di compiere tutti gli atti ritenuti necessari od opportuni per il conseguimento degli scopi sociali, esclusi solo quelli che, in modo tassativo, per legge o per statuto, sono riservati alla competenza dell'Assemblea dei Soci.

In particolare, secondo quanto prevede lo statuto, sono di esclusiva competenza del Consiglio, oltre alla definizione della struttura del Gruppo, le delibere in ordine alla:

- I. nomina e/o revoca del Presidente e del Vice Presidente;
- II. nomina e/o revoca dell'Amministratore Delegato e/o del Direttore Generale;
- III. costituzione e composizione del Comitato esecutivo, nomina e/o revoca dei componenti del Comitato esecutivo;
- IV. determinazione dei poteri delegati al Presidente, all'Amministratore Delegato e/o al Direttore Generale e/o al Comitato esecutivo e loro modifiche;
- V. approvazione e modifiche di eventuali piani pluriennali o business plan;
- VI. approvazione e modifiche del regolamento di Gruppo, se adottato;
- VII. assunzione e/o nomina, su proposta dell'Amministratore Delegato, dei dirigenti responsabili di ciascuna area funzionale;
- VIII. proposta di porre all'ordine del giorno dell'Assemblea straordinaria dei Soci la modifica degli artt. 6.4 (azioni e voto maggiorato), 7 (partecipazione maggioritaria pubblica), 8 (limiti al possesso azionario), 14 (validità delle assemblee e diritto di voto) e 17 (nomina del Consiglio di Amministrazione) dello statuto;
- IX. assunzione e dismissione di partecipazioni di valore superiore a 500 mila euro;
- X. acquisto e/o vendita di beni immobili di valore superiore a 500 mila euro;
- XI. rilascio di fideiussioni, pegni e/o altre garanzie reali di valore superiore a 500 mila euro;
- XII. acquisto e/o vendita di aziende e/o rami di azienda;

- XIII. designazione dei consiglieri di amministrazione delle società controllate e/o partecipate;
- XIV. partecipazione a gare e/o a procedure a evidenza pubblica che comportino l'assunzione di obblighi contrattuali eccedenti 25 milioni di euro.

Il Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dall'art. 23 dello statuto e dall'art. 150 del D.Lgs. 58/98, riferisce tempestivamente al Collegio sindacale, con periodicità almeno trimestrale e di regola in sede di riunione del Consiglio di Amministrazione ovvero anche direttamente con nota scritta inviata al Presidente del Collegio sindacale, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società o dalle società controllate, nonché sulle operazioni nelle quali gli amministratori abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, o che siano influenzate dal soggetto che esercita l'attività di direzione e coordinamento. L'amministratore, ai sensi dell'art. 2391 del Codice Civile, dà notizia agli altri amministratori e al Collegio sindacale di ogni interesse che, per conto proprio o di terzi, abbia in una determinata operazione della Società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata; se si tratta di Amministratore Delegato dovrà astenersi dal compiere l'operazione investendo della stessa l'organo collegiale.

Il Consiglio di Amministrazione si è riunito nell'anno 2016 11 volte, a nove sedute ha partecipato la totalità degli amministratori mentre alle altre due sedute ha partecipato la quasi totalità degli amministratori; a nove sedute ha partecipato la totalità dei sindaci effettivi mentre a due sedute ha partecipato la quasi totalità dei sindaci effettivi. Le sedute del Consiglio di Amministrazione hanno avuto una durata media di circa due ore e 30 minuti.

Il Direttore Generale Operations, invitato a partecipare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, è stato presente a dieci adunanze.

Il Direttore Centrale Legale e Societario, in qualità di segretario del Consiglio di Amministrazione, è stato presente a tutte le adunanze.

Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione hanno partecipato, su espressa richiesta, i dirigenti responsabili delle funzioni aziendali per fornire approfondimenti sulle materie di competenza poste all'ordine del giorno.

Per quanto riguarda l'esercizio in corso, alla data del 21 marzo 2017 si sono tenute tre riunioni del Consiglio di Amministrazione; a una seduta ha partecipato la totalità degli amministratori e la totalità dei Sindaci effettivi, mentre alle altre due sedute ha partecipato la quasi totalità degli amministratori e la totalità dei Sindaci effettivi. A tale data sono già state programmate quattro riunioni del Consiglio di Amministrazione per il restante periodo dell'anno.

Operazioni con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione di Hera Spa, nella seduta del 10 ottobre 2006, ha approvato, in ottemperanza a quanto previsto dalle allora vigenti disposizioni del Codice di Autodisciplina, le linee guida sulle operazioni significative, sulle operazioni con parti correlate e sulle operazioni nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse, (Linee Guida) al fine di garantire che esse vengano compiute in modo trasparente e nel rispetto dei criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

Successivamente, il Consiglio di Amministrazione di Hera Spa ha approvato la nuova procedura sulle operazioni con parti correlate (Procedura) in ottemperanza a quanto previsto dal Regolamento Consob adottato con Delibera 17221 del 12 marzo 2010 e

successive modifiche e integrazioni (Regolamento Consob), successivamente aggiornata in data 21 dicembre 2015.

Con la Procedura si intende abrogata e interamente sostituita la disciplina delle operazioni con parti correlate contenuta nelle Linee Guida, mentre rimane in vigore quanto previsto dalle stesse in merito alle operazioni significative e alle operazioni nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse.

Nella Procedura il Consiglio di Amministrazione ha recepito integralmente le definizioni di parte correlata, di operazione con parte correlata, nonché tutte le definizioni funzionali alle stesse, contenute nel Regolamento Consob e nei suoi allegati.

In particolare, sono stati individuati:

1. le tipologie di operazioni con parti correlate alle quali si applica la Procedura:

- operazioni di maggiore rilevanza, ovvero operazioni che presentino almeno uno degli indici di rilevanza determinati dal Regolamento Consob superiore alla soglia del 5%;
- operazioni di minore rilevanza, ovvero quelle operazioni con parti correlate che non siano né di maggiore rilevanza né di importo esiguo;
- operazioni ordinarie, ovvero le operazioni che (a) rientrano nell'ordinario esercizio dell'attività operativa o della connessa attività finanziaria della Società; e (b) sono concluse a condizioni: (i) analoghe a quelle usualmente praticate nei confronti di parti non correlate per operazioni di corrispondente natura, entità e rischio, (ii) basate su tariffe regolarmente applicate o su prezzi imposti, o (iii) corrispondenti a quelle praticate a soggetti con cui la Società sia obbligata per legge a contrarre a un determinato corrispettivo;
- operazioni di importo esiguo, ovvero quelle operazioni il cui ammontare massimo prevedibile del corrispettivo o del valore della prestazione non superi, per ciascuna operazione, la somma di 1 milione di euro;
- operazioni con parti correlate realizzate da società controllate.

2. l'iter di approvazione delle operazioni di maggiore e minore rilevanza a seconda che si tratti di:

- operazioni di minore rilevanza di competenza del Consiglio di Amministrazione, le quali vengono approvate dal Consiglio di Amministrazione previo parere, motivato ma non vincolante, del Comitato per le operazioni con parti correlate (nel prosieguo "Comitato") sull'interesse, sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale dell'operazione;
- operazioni di maggiore rilevanza di competenza del Consiglio di Amministrazione, nell'ambito delle quali il Comitato deve essere coinvolto nella fase delle trattative e in quella istruttoria e l'operazione può essere approvata previo motivato parere favorevole dello stesso sull'interesse, convenienza, correttezza sostanziale dell'operazione ovvero con il voto favorevole della maggioranza degli amministratori indipendenti;
- operazioni di minore e maggiore rilevanza di competenza dell'Assemblea, le cui proposte di deliberazione seguono lo stesso iter procedurale previsto per le operazioni di competenza del Consiglio di Amministrazione, descritto nei precedenti due punti, dovendo tuttavia ottenere in ogni caso il parere favorevole del Comitato.

La Procedura prevede che il Comitato al quale è affidato l'onere di garantire, tramite il rilascio di specifico parere, la correttezza sostanziale dell'operatività con parti correlate, coincida con il Comitato controllo e rischi.

Nella Procedura sono stati altresì identificati i casi di esclusione dall'applicazione della Procedura stessa, nonché disciplinate le modalità di comunicazione al pubblico delle operazioni poste in essere.

A decorrere dal mese di maggio 2014, trova applicazione per Hera e le sue controllate una specifica istruzione operativa, successivamente aggiornata in data 31 marzo 2016, predisposta al fine di dettagliare quanto riportato nella Procedura e descrivere le regole, i ruoli e le responsabilità, nonché le attività operative poste in essere dalla Società.

c) Composizione del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), Tuf

Il Consiglio di Amministrazione, in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 1.C.1. lettera g) del Codice effettua annualmente la valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi comitati.

Tale valutazione è stata effettuata con il supporto di Spencer Stuart, società esperta di governance e servizi di consulenza agli organi di amministrazione, ed è fondata sui seguenti criteri:

- intervista ai consiglieri e al Presidente del Collegio sindacale;
- analisi delle best practice internazionali;
- analisi della cultura del Consiglio di Amministrazione;
- esame della documentazione societaria.

Dalle interviste dei consiglieri è emerso un livello di apprezzamento complessivo molto elevato per le modalità di funzionamento del Consiglio: le risposte, in accordo con gli argomenti proposti nella guida di intervista, sono pari al 96%.

La società Spencer Stuart, che ha supportato il Consiglio di Amministrazione in questa attività di valutazione, ha sottolineato un livello di apprezzamento complessivo molto elevato in raffronto ad altri Consigli in Italia e all'estero.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 15 febbraio 2017, ha espresso un giudizio positivo in ordine alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio stesso, nonché dei Comitati in cui si articola.

Si indica qui di seguito l'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione, precisando che sul sito www.gruppohera.it sono disponibili i profili personali e professionali di ciascun amministratore.

| Nome e cognome | Carica | Qualifica |
|---------------------------|-------------------------|--|
| Tomaso Tommasi di Vignano | Presidente Esecutivo | Amministratore esecutivo |
| Stefano Venier | Amministratore Delegato | Amministratore esecutivo |
| Giovanni Basile | Vice Presidente | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Mara Bernardini | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Forte Clò | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Giorgia Gagliardi | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Massimo Giusti | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Riccardo Illy | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Stefano Manara | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Luca Mandrioli | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Danilo Manfredi | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Cesare Pillon | Consigliere | Amm.re non esecutivo (indip. da Tuf dal 20-apr-16) |
| Tiziana Primori | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |
| Bruno Tani | Consigliere | Amm.re non esecutivo indipendente |

Cumulo degli incarichi ricoperti in altre società

Si specifica che il Consiglio di Amministrazione, con Delibera del 10 ottobre 2006, ha disposto la limitazione a uno del numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco in società quotate che può essere ritenuto compatibile con il ruolo di amministratore esecutivo e a due il numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco in società quotate che può essere ritenuto compatibile con il ruolo di amministratore non esecutivo. Il Consiglio di Amministrazione cura che i propri componenti partecipino a iniziative dirette ad approfondire la propria conoscenza del settore di attività di Hera, delle sue dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo di riferimento.

d) Organi delegati

Nel Consiglio di Amministrazione di Hera sono presenti due amministratori esecutivi, il Presidente e l'Amministratore Delegato, ai quali riportano diversi settori aziendali e ai quali sono state attribuite le conseguenti deleghe come meglio sotto esplicitato.

Nessuno dei due amministratori esecutivi è qualificabile come il principale responsabile della gestione dell'impresa (chief executive officer).

Presidente Esecutivo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di attribuire al Presidente Esecutivo i seguenti poteri:

1. presiedere e dirigere l'Assemblea degli Azionisti;
2. stabilire l'ordine del giorno del Consiglio di Amministrazione, tenendo anche conto delle proposte dell'Amministratore Delegato;
3. vigilare sull'esecuzione delle deliberazioni degli organi collegiali della Società, anche sulla base dei report che il servizio di Internal Auditing periodicamente effettuerà;
4. rappresentare la società di fronte ai terzi e in giudizio con facoltà di nominare procuratori e avvocati;

5. in via d'urgenza, assumere congiuntamente all'Amministratore Delegato ogni decisione di competenza del Consiglio di Amministrazione, dandone comunicazione al Consiglio di Amministrazione alla prima seduta successiva;
6. congiuntamente all'Amministratore Delegato proporre al Consiglio di Amministrazione la designazione dei rappresentanti della Società negli organi amministrativi e di controllo delle società partecipate;
7. rappresentare la Società nelle relazioni con gli enti pubblici soci;
8. proporre al Consiglio di Amministrazione i candidati quali membri dei comitati che il Consiglio dovesse deliberare di costituire in ossequio ai regolamenti di Borsa che la Società fosse tenuta o comunque intendesse costituire;
9. dare esecuzione alle decisioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione per quanto di competenza;
10. sovrintendere all'andamento della Società ai fini del raggiungimento degli scopi sociali e formulare proposte relative alla gestione della Società da sottoporre al Consiglio di Amministrazione;
11. essere responsabile dell'organizzazione dei servizi e uffici di competenza nonché del personale da lui dipendente;
12. firmare la corrispondenza della Società e gli atti relativi all'esercizio dei poteri attribuiti e delle funzioni esercitate;
13. vigilare sull'andamento gestionale della Società e, per quanto di competenza, delle società partecipate assegnate, riferendo mensilmente al Consiglio di Amministrazione;
14. predisporre i piani pluriennali da sottoporre al Consiglio di Amministrazione; dare attuazione alle strategie aziendali e del Gruppo, nell'ambito delle direttive fissate dal Consiglio, ed esercitare i poteri delegati, e in particolare quelli qui elencati, in coerenza con tali strategie e direttive;
15. proporre al Consiglio tutte le iniziative che riterrà utili nell'interesse della Società e del Gruppo, e formulare proposte nelle materie riservate alla competenza del Consiglio medesimo;
16. rappresentare la Società nelle assemblee di società, di associazioni, enti e organismi non costituenti società di capitali, dei quali la stessa sia membro, con facoltà di rilasciare apposite deleghe;
17. effettuare versamenti sui conti correnti bancari e postali della Società, e girare per l'accreditto sui conti correnti medesimi assegni e vaglia;
18. rappresentare la Società attivamente e passivamente di fronte a enti e uffici pubblici e privati, Camere di commercio, Borse valori, Commissione nazionale per le società e la borsa, Ministero per il commercio con l'estero e Ufficio italiano dei cambi nonché ogni altra Pubblica Amministrazione o autorità; a titolo esemplificativo:
 - a) sottoscrivere comunicazioni, ivi comprese quello allo schedario generale dei titoli azionari e alla Consob, e provvedere agli adempimenti societari previsti da legge e regolamenti;
 - b) presentare denunce, proporre istanze e ricorsi, richiedere licenze e autorizzazioni;
19. rappresentare la Società in tutte le cause attive e passive, in tutti i gradi di giurisdizione, civile, amministrativa, davanti a collegi arbitrali, con ogni più ampia facoltà di:

- a) promuovere azioni di cognizione, conservative, cautelari ed esecutive, richiedere decreti ingiuntivi e pignoramenti e opporsi agli stessi, costituirsi parte civile, proporre istanze e ricorsi;
- b) richiedere qualsiasi prova e opporsi a essa, rendere l'interrogatorio libero o formale, eleggere domicili, nominare avvocati, procuratori e arbitri e compiere quant'altro occorra per il buon esito delle cause di cui trattasi;
- 20. stipulare e firmare contratti e atti di assunzione e dismissione di partecipazioni, costituzione di società, associazioni, consorzi di valore non eccedente 500 mila euro per singola operazione;
- 21. instaurare, nell'interesse della Società, rapporti di consulenza con esperti e professionisti esterni, fissandone tempi e modalità di pagamento, il tutto nei limiti di 300 mila euro per ciascuna operazione;
- 22. per quanto di competenza, stipulare, modificare e risolvere convenzioni commerciali e di servizi di qualsiasi natura con imprese ed enti;
- 23. per quanto di competenza, stipulare, con tutte le clausole opportune, cedere e risolvere contratti e convenzioni comunque inerenti all'oggetto sociale - compresi quelli aventi per oggetto opere dell'ingegno, marchi, brevetti - anche in consorzio con altre imprese, fino a un importo di 2 milioni di euro per ogni singolo atto;
- 24. provvedere a tutte le spese della Società per investimenti; stipulare, modificare e risolvere i relativi contratti in particolare per:
 - a) lavori e forniture occorrenti per la trasformazione e la manutenzione di immobili e impianti fino a un importo di 20 milioni di euro per ogni singola operazione;
 - b) acquisti e alienazioni di arredi, attrezzature, macchinari e beni mobili in genere, anche iscritti in pubblici registri, fino a un importo di 10 milioni di euro per ogni singola operazione, nonché locazioni finanziarie e noleggi dei beni stessi, con limite di spesa riferito al canone annuo;
 - c) acquisti, anche in licenza d'uso con limite di spesa riferito al premio annuo, e commesse relative a programmi Edp;
 - d) informazioni commerciali;
- 25. intervenire, per quanto di competenza, in qualità di rappresentante della Società, sia come impresa Capogruppo che come impresa mandante, alla costituzione di joint venture, Ati (Associazioni temporanee di imprese), Geie (Gruppo europeo di interesse economico), consorzi e altri organismi, dando e ricevendo i relativi mandati, al fine di partecipare a gare d'appalto per l'aggiudicazione di lavori, servizi e forniture;
- 26. concorrere, per quanto di competenza, a nome della Società, anche in Ati, Geie, consorzi e altri organismi, a gare d'appalto o di concessione, aste, licitazioni private, trattative private, appalti-concorsi e altri pubblici incanti nazionali, comunitari e internazionali, anche ammessi a contributo o a concorso dello Stato, per l'aggiudicazione di lavori, forniture di impianti, anche chiavi in mano e/o di beni e/o di studi e/o di ricerche e/o di servizi in genere presso qualunque soggetto nazionale, comunitario e internazionale, pubblico o privato; presentare domande di partecipazione fin dalla fase di prequalification; presentare offerte fino a un importo di 25 milioni di euro per ogni singola operazione; in caso di urgenza, per importi superiori a 25 milioni di euro, verrà assunta, congiuntamente all'Amministratore Delegato, la decisione relativa, dandone comunicazione al Consiglio di Amministrazione nella prima seduta successiva; in caso di aggiudicazione, sottoscrivere i relativi atti, contratti e impegni, compreso il rilascio

- di garanzie e/o la costituzione di depositi cauzionali, con ogni più ampia facoltà di negoziare, concordare e/o perfezionare tutte le clausole che riterrà necessarie e/o opportune e/o utili;
27. stipulare, modificare e risolvere i contratti per polizze di assicurazione con limite di spesa riferito al premio annuo, nonché disporre per il rilascio di polizze fideiussorie assicurative fino al valore di 500 mila euro per ciascuna operazione (tale limite non sarà operante per le operazioni connesse alla partecipazione a gare);
28. concludere, stipulare ed eseguire atti di vendita, acquisto, esproprio di beni immobili, costituire, modificare o estinguere i diritti reali relativi agli stessi beni, con facoltà di compiere tutti gli atti connessi e consequenti, ivi compresi pagare e/o ricevere, anche dilazionatamente, il corrispettivo e liquidare gli eventuali danni e rinunciare a ipoteche legali, fino a un importo di 500 mila euro per ciascuna operazione;
29. concludere, stipulare ed eseguire atti costitutivi, modificativi ed estintivi relativi a servitù attive e passive, volontarie o coattive, nonché attivare le procedure espropriative di beni immobili, installazioni, attrezzature e impianti a servizio delle medesime reti, nonché ogni altro e qualsiasi atto che si rendesse necessario per il perfezionamento delle servitù stesse, con facoltà di compiere tutti gli atti connessi e consequenti, ivi compresi pagare e/o ricevere, anche dilazionatamente, il corrispettivo e liquidare gli eventuali danni e rinunciare alle ipoteche legali, fino a un importo di 500 mila euro per ciascuna operazione;
30. assumere e concedere immobili in locazione e sublocazione e stipulare, modificare e risolvere i relativi contratti;
31. deliberare la cancellazione, riduzione, restrizione di ipoteche e privilegi iscritti a favore della Società nonché surrogazioni a favore di terzi, quando le predette cancellazioni e rinunce siano richieste a seguito o subordinatamente all'integrale estinzione del credito;
32. costituire, iscrivere e rinnovare ipoteche e privilegi a carico di terzi e a beneficio della Società; consentire cancellazioni e limitazioni di ipoteca a carico di terzi e a beneficio della Società per restituzione e riduzione delle obbligazioni; rinunciare a ipoteche e a surroghe ipotecarie anche legali e compiere qualsiasi altra operazione ipotecaria, sempre a carico di terzi e a beneficio della Società, e quindi attiva, manlevando i competenti conservatori dei registri immobiliari da ogni e qualsiasi responsabilità;
33. nominare avvocati e procuratori alle liti in qualsiasi controversia per qualsiasi grado di giudizio; concludere transazioni fino a un importo di 5 milioni di euro per ogni singola operazione, sottoscrivere compromessi arbitrali e clausole compromissorie, procedendo altresì alla designazione e alla nomina di arbitri;
34. definire le strutture funzionali della Società e delle controllate, nel quadro delle linee organizzative generali stabilite dal Consiglio; fissare i criteri di assunzione e di gestione del personale nel rispetto del budget annuale; proporre al Consiglio di Amministrazione l'assunzione dei dirigenti responsabili di ciascuna area funzionale previo parere del Comitato esecutivo; assumere, nominare e licenziare il personale, in coerenza con le previsioni contenute nei budget annuali; promuovere le sanzioni disciplinari e qualsiasi altro provvedimento nei confronti del personale;
35. rappresentare la Società in tutte le cause in materia di diritto del lavoro ivi compresa la facoltà di:
- a) conciliare controversie individuali di lavoro riguardanti le categorie dei funzionari, degli impiegati, commessi e ausiliari;

- b) richiedere qualsiasi prova e opporsi a essa, rendere l'interrogatorio libero o formale, eleggere domicili, nominare avvocati, procuratori e arbitri e compiere quant'altro occorra per il buon esito delle cause di cui trattasi;
- 36. rappresentare la Società di fronte agli uffici ed enti di previdenza e assistenza per la soluzione delle questioni relative al personale della Società, nonché di fronte ai sindacati nelle trattative per i contratti, gli accordi e le controversie di lavoro, con facoltà di sottoscrivere gli atti relativi;
- 37. conferire e revocare procure nell'ambito dei suddetti poteri, per singoli atti o categorie di atti sia a dipendenti della Società, sia a terzi anche persone giuridiche;
- 38. decidere, per quanto di competenza, l'adesione della Società a organismi, associazioni, enti aventi carattere scientifico, tecnico, di studio e ricerca in campi di interesse della Società, i cui contributi non rappresentano partecipazioni al patrimonio dell'ente medesimo, la cui partecipazione comporti un impegno di spesa non superiore a 300 mila euro per ciascuna operazione;
- 39. al Presidente sono attribuite le competenze e responsabilità di cui al D.Lgs. 196 del 30 giugno 2003 in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali, con facoltà di delega;
- 40. il Presidente, nell'ambito e nei limiti delle rispettive deleghe e delle linee di riporto da parte delle varie strutture aziendali, viene incaricato, per quanto di competenza, dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. A tal fine, per quanto di competenza:
 - a) garantisce che il Comitato rischi provveda alla identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione,
 - b) dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione garantendo che le competenti strutture aziendali provvedano alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia,
 - 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 Auditing lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali,
 - e) riferisce tempestivamente al Comitato controllo e rischi (o 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 Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

In relazione ai poteri sopra elencati, e in ottemperanza all'art. 2 del Codice, si precisa che il Consiglio di Amministrazione ha conferito deleghe gestionali al Presidente in ragione della complessità organizzativa del Gruppo Hera e per una più efficace realizzazione dei business e delle strategie aziendali.

Amministratore Delegato

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di conferire all'Amministratore Delegato i seguenti poteri:

1. dare esecuzione alle decisioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione per quanto di competenza;
2. in via d'urgenza assumere, congiuntamente al Presidente, ogni decisione di competenza del Consiglio di Amministrazione, dandone comunicazione al Consiglio di Amministrazione nella prima riunione successiva;
3. dare attuazione alle strategie aziendali, e del Gruppo, nell'ambito delle direttive fissate dal Consiglio di Amministrazione, ed esercitare i poteri delegati, e in particolare quelli qui elencati, in coerenza con tali strategie e direttive;
4. proporre al Consiglio di Amministrazione tutte le iniziative che riterrà utili nell'interesse della Società, e del Gruppo, e formulare proposte nelle materie riservate alla competenza del Consiglio medesimo;
5. predisporre il budget annuale da sottoporre al Consiglio di Amministrazione;
6. essere responsabile dell'organizzazione dei servizi e uffici di competenza nonché del personale da lui dipendente;
7. riferire mensilmente al Consiglio di Amministrazione, per quanto di competenza, in ordine alle società partecipate assegnate;
8. firmare la corrispondenza della Società e gli atti relativi all'esercizio dei poteri attribuiti e delle funzioni esercitate;
9. stipulare, modificare e risolvere contratti di apertura di credito, finanziamenti di qualsiasi tipo e durata che comportino un impegno di spesa fino a 1 milione di euro per ogni singola operazione;
10. aprire e chiudere conti correnti con banche e istituti di credito, prelevare somme dai conti intestati alla Società, all'uopo emettendo i relativi assegni o equivalenti, e disporre bonifici sia a valere su effettive disponibilità, sia a valere su aperture di credito in conto corrente;
11. effettuare versamenti sui conti correnti bancari e postali della Società, e girare per l'accreditamento sui conti correnti medesimi assegni e vaglia;
12. spiccare tratte sulla clientela, girare anche per lo sconto pagherò, cambiali, tratte nonché assegni di qualunque specie e compiere ogni altra operazione consequenziale;
13. cedere crediti e accettare cessioni di crediti vantati dai fornitori (contratti di reverse factoring e/o factoring indiretto) della Società pro-soluto e/o pro-solvendo fino a un importo massimo di 250 milioni di euro per singola operazione e operare con società e istituti di factoring sottoscrivendo tutti gli atti relativi;
14. rappresentare la Società attivamente e passivamente di fronte all'Amministrazione finanziaria e commissioni di ogni ordine e grado nonché alla Cassa Depositi Prestiti, Banca d'Italia, uffici doganali, postali e telegrafici; a titolo esemplificativo:
 - a) sottoscrivere le dichiarazioni dei redditi e Iva nonché provvedere a qualsiasi altro adempimento di natura fiscale;
 - b) presentare denunce, proporre istanze e ricorsi, richiedere licenze e autorizzazioni;
 - c) rilasciare quietanze, in particolare per mandati di pagamento in relazione a crediti oggetto di operazioni di factoring;
 - d) compiere qualsiasi operazione presso la Cassa Depositi e Prestiti, Banca d'Italia, uffici doganali, postali e telegrafici per spedizioni, deposito, svincolo e

- ritiro di merci, valori, pacchi, e pieghi, lettere raccomandate e assicurate, rilasciando ricevute e quietanzate a discarico;
15. prestare garanzia e concedere prestiti nonché sottoscrivere contratti relativi a polizze fideiussorie bancarie fino al valore di 500 mila euro per ciascuna operazione (tale limite non sarà operante per le operazioni connesse alla partecipazione a gare); emettere, accettare e avallare titoli di credito;
 16. intervenire, per quanto di competenza, in qualità di rappresentante della Società, sia come impresa Capogruppo che come impresa mandante, alla costituzione di joint venture, Ati (Associazioni temporanee di imprese), Geie (Gruppo europeo di interesse economico), consorzi e altri organismi, dando e ricevendo i relativi mandati, al fine di partecipare a gare d'appalto per l'aggiudicazione di lavori, servizi e forniture;
 17. concorrere, per quanto di competenza, a nome della Società, anche in Ati, Geie, consorzi e altri organismi, a gare d'appalto o di concessione, aste, licitazioni private, trattative private, appalti-concorsi e altri pubblici incanti nazionali, comunitari e internazionali, anche ammessi a contributo o a concorso dello Stato, per l'aggiudicazione di lavori, forniture di impianti, anche chiavi in mano e/o di beni e/o di studi e/o di ricerche e/o di servizi in genere presso qualunque soggetto nazionale, comunitario e internazionale, pubblico o privato; presentare domande di partecipazione fin dalla fase di prequalificazione; presentare offerte fino a un importo di 25 milioni di euro per ogni singola operazione; in caso di urgenza, per importi superiori a 25 milioni di euro, verrà assunta, congiuntamente al Presidente, la decisione relativa, dandone comunicazione al Consiglio di Amministrazione nella prima seduta successiva; in caso di aggiudicazione, sottoscrivere i relativi atti, contratti e impegni, compreso il rilascio di garanzie e/o la costituzione di depositi cauzionali, con ogni più ampia facoltà di negoziare, concordare e/o perfezionare tutte le clausole che riterrà necessarie e/o opportune e/o utili;
 18. per quanto di competenza, stipulare, modificare e risolvere convenzioni commerciali e di servizi di qualsiasi natura con imprese ed enti;
 19. per quanto di competenza, stipulare, con tutte le clausole opportune, cedere e risolvere contratti e convenzioni comunque inerenti all'oggetto sociale - compresi quelli aventi per oggetto opere dell'ingegno, marchi, brevetti - anche in consorzio con altre imprese fino a un importo di 2 milioni di euro per ogni singolo atto;
 20. instaurare, nell'interesse della Società, rapporti di consulenza con esperti e professionisti esterni, fissandone tempi e modalità di pagamento, il tutto nei limiti di 300 mila euro per ciascuna operazione;
 21. concludere transazioni fino a un importo di 5 milioni di euro per ogni singola operazione, sottoscrivere compromessi arbitrali e clausole compromissorie, procedendo altresì alla designazione e alla nomina di arbitri;
 22. concludere, stipulare ed eseguire atti costitutivi, modificativi ed estintivi relativi a servitù attive e passive, volontarie o coattive, nonché attivare le procedure espropriative di beni immobili, installazioni, attrezzature e impianti a servizio delle medesime reti, nonché ogni altro e qualsiasi atto che si rendesse necessario per il perfezionamento delle servitù stesse, con facoltà di compiere tutti gli atti connessi e conseguenti, ivi compresi pagare e/o ricevere, anche dilazionatamente, il corrispettivo e liquidare gli eventuali danni e rinunciare alle ipoteche legali, fino a un importo di 500 mila euro per ciascuna operazione;
 23. conferire e revocare procure nell'ambito dei suddetti poteri, per singoli atti o categorie di atti sia a dipendenti della Società, sia a terzi anche persone giuridiche;

24. decidere, per quanto di competenza, l'adesione della Società a organismi, associazioni, enti aventi carattere scientifico, tecnico, di studio e ricerca in campi di interesse della Società, i cui contributi non rappresentano partecipazioni al patrimonio dell'ente medesimo, la cui partecipazione comporti un impegno di spesa non superiore a 300 mila euro per ciascuna operazione;
25. all'Amministratore Delegato è conferito il ruolo di datore di lavoro ai sensi e per gli effetti dell'art. 2 del D.Lgs. 81 del 9 aprile 2008, e successive integrazioni e modificazioni, con i compiti ivi previsti con facoltà di delegare, per quanto consentito dalla normativa, il compimento di ogni attività utile e/o necessaria volta ad assicurare il rispetto delle norme di legge, a eccezione dei seguenti settori/strutture per i quali il ruolo di institore/datore di lavoro è ricoperto come di seguito indicato:
 - a) ing. Marcello Guerrini, per la Direzione Centrale Servizi Corporate;
 - b) ing. Roberto Barilli, per la Direzione Generale Operations, in particolare per la funzione Pianificazione e coordinamento servizi regolati, e per la Direzione Servizi Ambientali;
 - c) ing. Salvatore Molè, per la Direzione Centrale Innovazione;
 - d) dott. Franco Fogacci, per la Direzione Acqua;
 - e) ing. Cristian Fabbri, per la Direzione Centrale Mercato (soprattutto per le attività inerenti al teleriscaldamento, all'unità produttiva rilevante cogeneratore Imola e per tutti gli impianti e le attività di competenza).
26. l'Amministratore Delegato viene incaricato di provvedere al presidio della attività in materia di albo autotrasportatori in conto terzi con facoltà di delega;
27. l'Amministratore Delegato, nell'ambito e nei limiti delle rispettive deleghe e delle linee di riporto da parte delle varie strutture aziendali, viene incaricato, per quanto di competenza, dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. A tal fine, per quanto di competenza:
 - a) garantisce che il Comitato rischi provveda alla identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione,
 - b) dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione garantendo che le competenti strutture aziendali provvedano alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia,
 - c) si occupa dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare,
 - d) può chiedere alla funzione Internal Auditing lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali,
 - e) riferisce tempestivamente al Comitato controllo e rischi (o 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 Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

Informativa al Consiglio

Conformemente a quanto raccomandato dal Codice, gli organi delegati riferiscono al Consiglio di Amministrazione e al Collegio sindacale, con periodicità almeno trimestrale, sull'attività svolta nell'esercizio delle deleghe ai medesimi attribuite.

Il Presidente Esecutivo cura che, al fine di garantire tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, ciascun amministratore e sindaco sia messo in condizione di disporre, almeno tre giorni prima della riunione, fatti salvi i casi di necessità e urgenza, delle informazioni e della documentazione necessarie per la trattazione delle materie all'ordine del giorno delle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Infine il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato si adoperano affinché il Consiglio di Amministrazione sia informato anche sulle principali novità legislative e regolamentari che riguardano la società e gli organi sociali.

e) Comitato esecutivo

Il Consiglio di Amministrazione, nominato nel corso dell'Assemblea dei Soci del 23 aprile 2014 e in carica fino alla naturale scadenza dell'organo amministrativo e pertanto fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016, ha provveduto, così come previsto dall'art. 23.3 dello statuto, nella seduta del 28 aprile 2014, alla nomina del Comitato esecutivo così composto:

- dott. Tomaso Tommasi di Vignano – Presidente del Comitato esecutivo;
- dott. Giovanni Basile – Vice Presidente del Comitato esecutivo;
- dott. Stefano Venier – componente del Comitato esecutivo;
- dott. Riccardo Illy – componente del Comitato esecutivo.

Il Comitato, con riguardo alla definizione annuale del piano industriale di Gruppo, del budget, del progetto di bilancio di esercizio e alle proposte di nomina dei dirigenti responsabili di ciascuna area funzionale, ha il compito di esprimere un parere preventivo rispetto alla presentazione al Consiglio di Amministrazione nonché di deliberare:

1. in ordine a contratti e convenzioni comunque inerenti all'oggetto sociale di valore superiore a 2 milioni di euro per ogni singolo contratto;
2. nell'interesse della Società rapporti di consulenza con esperti e professionisti esterni, fissandone tempi e modalità di pagamento per un valore superiore a 300 mila euro e fino a 1 milione di euro per ciascuna operazione;
3. in ordine all'adesione della Società a organismi, associazioni, enti aventi carattere scientifico, tecnico, di studio e ricerca in campi di interesse della società i cui contributi non rappresentano partecipazioni al patrimonio dell'ente medesimo, la cui partecipazione comporti un impegno di spesa superiore a 300 mila euro e fino a 1 milione di euro per ciascuna operazione;
4. per transigere controversie e/o rinunciare a crediti di importo superiore a 5 milioni di euro;
5. in ordine alla attivazione, modifica e risoluzione di contratti per linee di credito, finanziamenti di qualsiasi tipo e durata che comportino un impegno di spesa superiore a 1 milione di euro e fino a 5 milioni di euro;
6. in ordine alla indizione di gare d'appalto e/o stipula, modifica, risoluzione di contratti per investimenti relativi a:
 - lavori e forniture occorrenti per la trasformazione e la manutenzione di immobili e impianti di importo superiore a 20 milioni di euro per ogni singola operazione;

- acquisti, alienazioni di arredi, attrezzature, macchinari e beni mobili in genere, anche iscritti in pubblici registri di importo superiore a 10 milioni di euro per ogni singola operazione;
- 7. esaminare trimestralmente i rapporti di audit;
- 8. sovraintendere, nel rispetto del sistema delle deleghe aziendalmente definito, all'attivazione dei piani di azione conseguenti ai rapporti di audit;
- 9. esaminare trimestralmente i report per l'analisi e il monitoraggio dei rischi finanziari.

Il Comitato esecutivo si è riunito nell'anno 2016 sei volte, e a tutte le sedute ha partecipato la totalità dei componenti. Le sedute del Comitato esecutivo hanno avuto una durata media di circa un'ora e 15 minuti.

f) Amministratori indipendenti

Attualmente, sono presenti nel Consiglio di Amministrazione 12 amministratori non esecutivi indipendenti, di cui:

- 1) 11, Giovanni Basile, Mara Bernardini, Forte Clò, Giorgia Gagliardi, Massimo Giusti, Riccardo Illy, Stefano Manara, Luca Mandrioli, Danilo Manfredi, Tiziana Primori e Bruno Tani, sono in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina e dall'art. 148 comma 3 del Tuf;
- 2) uno, Cesare Pillon, è in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 148 comma 3 del Tuf dal 20 aprile 2016.

Non costituiscono cause che inficiano il requisito dell'indipendenza dell'amministratore le seguenti fattispecie: la nomina dell'amministratore da parte dell'azionista o del gruppo di azionisti che controlla la Società, la carica di amministratore di società controllate dalla Società e i relativi compensi, la carica di componente di uno dei comitati consultivi costituiti di cui in prosieguo.

Per quanto concerne gli amministratori di Hera in carica da più di nove anni (Mara Bernardini e Bruno Tani), il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto che gli stessi posseggano ugualmente i requisiti di indipendenza, in quanto la semplice durata dell'incarico non costituisce elemento idoneo di per sé a inficiare l'indipendenza degli amministratori, non risultando condizionati né l'autonomia di giudizio, né il libero apprezzamento dei medesimi. La durata ultranovenne dell'incarico è elemento rafforzativo del ruolo di consigliere, in considerazione anche delle competenze acquisite dal medesimo.

Il Collegio sindacale, in ottemperanza alle disposizioni contenute nell'art. 3 del Codice, ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Lead independent director

Non si è proceduto alla nomina del Lead independent director, non ricorrendo i presupposti previsti dal Codice di Autodisciplina, né essendoci stata espressa richiesta in tal senso da parte degli amministratori indipendenti.

Induction

Come già avvenuto in passato per le nuove nomine del Consiglio, si è provveduto a predisporre momenti di approfondimento, sia specifici che in seno alle riunioni del Consiglio. Con il rinnovo del Consiglio di Amministrazione avvenuto nel 2014, il Gruppo

ha intensificato tale azione al fine di garantire nei tempi più brevi l’acquisizione da parte dei consiglieri di un’adeguata conoscenza dei principali temi riguardanti l’Azienda.

Come già avvenuto in passato, dopo le specifiche sessioni di induction effettuate nel 2014 per fornire ai consiglieri di nuova nomina un’adeguata conoscenza dei principali settori di attività (reti, energia e ambiente), nel corso dei successivi esercizi sono stati predisposti diversi momenti di approfondimento, in seno alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, su tematiche di business, investimenti, organizzazione, scenario di mercato, evoluzione della regolamentazione, prossime gare in programma, gestione del rischio.

Ulteriori approfondimenti sono stati effettuati nel corso dello strategy day che ha dato l’opportunità di approfondire una serie di temi chiave proiettati al futuro della società.

5. Trattamento delle informazioni societarie

Al fine di disciplinare la comunicazione verso le autorità di settore e verso il pubblico di notizie, di dati e informazioni privilegiate inerenti la gestione e le attività svolte, la cui diffusione può incidere sui processi valutativi del titolo azionario e, conseguentemente, sul livello della domanda e dell’offerta del medesimo, il Consiglio di Amministrazione ha aggiornato la specifica procedura di Gruppo, recependo le novità legislative introdotte, con effetti decorrenti dal 3 luglio 2016, dalla normativa europea sulla Market abuse regulation (Mar) (Regolamento UE 596/2014, Direttiva 2014/57/UE, Regolamenti di Esecuzione UE 2016/347 e 2016/1055).

Tale procedura ha l’obiettivo di:

- i) identificare le informazioni privilegiate e quelle riservate;
- ii) definirne le modalità di autorizzazione e di gestione all’interno del Gruppo;
- iii) disciplinarne le modalità di comunicazione all’esterno, in termini di documentazione, comunicati emanati, interviste e dichiarazioni rilasciate, incontri effettuati.

Inoltre, in applicazione della procedura in materia di internal dealing aggiornata da Hera Spa a seguito dell’entrata in vigore, con effetti decorrenti dal 3 luglio 2016, della Mar (Regolamento UE 596/2014, della Direttiva 2014/57/UE, Regolamenti di esecuzione UE 2016/523 e 2016/522) vengono individuati quali soggetti rilevanti, obbligati a comunicare a Consob le operazioni dagli stessi effettuati sugli strumenti finanziari di Hera Spa, i membri del Consiglio di Amministrazione, i sindaci effettivi, i direttori generali, nonché le persone strettamente legate ai medesimi.

Tale procedura disciplina i tempi e le modalità di comunicazione delle operazioni compiute dai soggetti rilevanti. Hera Spa ha individuato nella Direzione Centrale Legale e Societario il soggetto preposto al ricevimento, alla gestione e alla diffusione al mercato delle informazioni in materia.

Il soggetto preposto si avvarrà della Direzione Centrale Relazioni Esterne per la diffusione al mercato delle informazioni.

Con decorrenza 3 luglio 2016, Hera Spa ha altresì aggiornato le modalità di istituzione e tenuta, nonché i contenuti dell’elenco delle persone aventi accesso a informazioni privilegiate in ottemperanza alle disposizioni introdotte dalla Mar (Regolamento UE 596/2014, Direttiva 2014/57/UE, Regolamento di esecuzione UE 2016/347), che ha, in particolare, ampliato il concetto di informazione privilegiata, stabilendo che la stessa è un’informazione avente un carattere preciso, che non è stata resa pubblica, concernente, direttamente o indirettamente, uno o più emittenti o uno o più strumenti finanziari e che, se resa pubblica, potrebbe avere un effetto significativo sui prezzi di tali strumenti

finanziari o sui prezzi di strumenti finanziari derivati collegati, e introducendo il concetto di informazione privilegiata a formazione progressiva.

6. Comitati interni al Consiglio (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), Tuf)

I comitati interni, costituiti in ottemperanza alle disposizioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana Spa, rappresentano un'articolazione interna del Consiglio di Amministrazione con un ruolo consultivo e propositivo e la relativa composizione è disponibile sul sito internet www.gruppohera.it.

Tali comitati funzionano in base a regolamenti interni e/o regole di comunicazione verso il Consiglio di Amministrazione atte a garantirne un corretto ed efficiente funzionamento.

Il Consiglio di Amministrazione, rinnovato in data 23 aprile 2014, ha proceduto alla ridefinizione della composizione dei suddetti comitati nella seduta del 28 aprile 2014.

a) Comitato per le nomine

Si è ritenuto di riservare al Consiglio di Amministrazione le funzioni del Comitato per le nomine anche in considerazione del fatto che le nomine dei membri del Consiglio di Amministrazione sono in capo agli azionisti attraverso il voto di lista in sede assembleare.

b) Comitato per la remunerazione

Il Comitato per la remunerazione ha il compito di formulare proposte al Consiglio di Amministrazione per la remunerazione del Presidente, del Vice Presidente, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale Operations nonché, sulla base delle indicazioni fornite dal Presidente Esecutivo, per l'adozione di criteri generali di remunerazione dei dirigenti.

Il Comitato, inoltre, valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale adottata per la remunerazione degli amministratori esecutivi e del Direttore Generale Operations.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato per la remunerazione ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti.

Tale Comitato, istituito per la prima volta nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 4 novembre 2002 e rinnovato da ultimo nella sua composizione in data 28 aprile 2014, è composto dai seguenti consiglieri non esecutivi: Giovanni Basile (indipendente), nella qualità di Presidente, Mara Bernardini (indipendente), Luca Mandrioli (indipendente) e Cesare Pillon (indipendente ai sensi dell'art. 148 comma 3 del Tuf).

Si precisa che il Presidente Giovanni Basile, nonché il componente Luca Mandrioli possiedono specifica esperienza in materia finanziaria, ritenuta adeguata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina. Ai lavori del Comitato possono partecipare, su espresso invito del Presidente del Comitato, il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato.

Il Comitato per la remunerazione si è riunito nell'anno 2016 due volte e a entrambe le sedute hanno partecipato tutti i componenti del Comitato. Le sedute del Comitato per la remunerazione, regolarmente verbalizzate, hanno avuto una durata media di un'ora e 30 minuti.

Si precisa che il Comitato per la remunerazione nel 2016 ha affrontato gli argomenti relativi alle politiche di remunerazione, oggetto di adozione da parte del Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del bilancio 2016.

Il Comitato per la remunerazione ha proposto l'introduzione, successivamente al rinnovo dell'organo amministrativo che avverrà nel corso dell'Assemblea dei Soci convocata per il

27 aprile 2017, di una clausola di claw-back per gli amministratori esecutivi, nonché l'introduzione di una clausola che preveda, in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione dell'incarico di questi ultimi, una indennità risarcitoria nella misura di 18 mensilità.

Per ulteriori informazioni si rinvia alla relazione sulla remunerazione ex art. 123-ter Tuf.

c) Comitato controllo e rischi

Composizione e funzionamento del Comitato controllo e rischi (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), Tuf

In conformità a quanto previsto dal Codice, il Consiglio di Amministrazione della Società, nella seduta del 4 novembre 2002 ha deliberato la costituzione del Comitato per il controllo interno. Successivamente, nel corso della seduta del Consiglio di Amministrazione della Società del 17 dicembre 2012, in applicazione degli aggiornamenti al Codice di Autodisciplina, il Comitato per il controllo interno ha assunto altresì la funzione di Comitato gestione dei rischi, al fine di gestire i rischi aziendali e di supportare l'organo amministrativo nelle relative valutazioni e decisioni. Tale Comitato, rinnovato nella sua composizione in data 28 aprile 2014, è composto dai consiglieri Giovanni Basile in qualità di Presidente, Massimo Giusti, Stefano Manara e Danilo Manfredi. Si precisa che il Presidente Giovanni Basile possiede specifica esperienza in materia contabile e finanziaria, ritenuta adeguata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina. Il Comitato controllo e rischi si è riunito nell'anno 2016 otto volte; alle adunanze, regolarmente verbalizzate ha partecipato, in sei occasioni, la totalità dei componenti, mentre a due adunanze ha partecipato la maggioranza dei componenti. Le sedute del Comitato per il controllo interno hanno avuto una durata media pari a circa un'ora.

Funzioni attribuite al Comitato controllo e rischi

Il Comitato per il controllo e rischi ha il compito di vigilare sulla funzionalità del sistema di controllo interno, sull'efficienza dei processi aziendali, sull'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali e al mercato, nonché sul rispetto delle leggi e dei regolamenti e sulla salvaguardia del patrimonio aziendale.

Il Comitato controllo e rischi ha altresì il compito di supportare, con adeguata attività istruttoria, le decisioni e le valutazioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché le valutazioni relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

Il Comitato, pertanto, nello svolgere il suo ruolo di supporto al Consiglio di Amministrazione, esprime il proprio parere con riferimento:

- a) alla definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti Hera e le sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre i criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione d'impresa;
- b) all'adeguatezza, con cadenza almeno semestrale, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché alla sua efficacia;
- c) al piano di lavoro predisposto dal responsabile della struttura di Internal Auditing, con cadenza almeno annuale, sentiti il Collegio sindacale e gli amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Comitato, inoltre, in particolare, nell'assistere il Consiglio di Amministrazione:

- d) valuta, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti il revisore legale e il Collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione dei bilanci e più in generale dell'informatica finanziaria;
- e) esprime pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali;
- f) esamina le relazioni periodiche aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e quelle elaborate, almeno semestralmente, dal responsabile della struttura di Internal Auditing;
- g) esprime il proprio parere preventivo sulle proposte formulate dagli amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al Consiglio di Amministrazione in merito a provvedimenti di nomina e revoca del responsabile della struttura di Internal Auditing, all'attribuzione allo stesso di adeguate risorse per l'espletamento delle proprie responsabilità, nonché alla determinazione della relativa remunerazione coerentemente con le politiche aziendali;
- h) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della struttura di Internal Auditing;
- i) valuta i rilievi che emergono dai rapporti di audit del responsabile della struttura di Internal Auditing, dalle comunicazioni del Collegio sindacale e dei singoli componenti del medesimo Collegio, dalle relazioni e dalle eventuali lettere di suggerimenti (management letter) delle società di revisione e dalle indagini e dagli esami svolti dagli altri comitati della Società e da terzi;
- j) può chiedere alla struttura di Internal Auditing lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio sindacale;
- k) riferisce al Consiglio di Amministrazione, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Nel corso degli incontri, tenutisi nell'esercizio 2016, regolarmente verbalizzati, si è proceduto:

- all'esame e approvazione delle relazioni periodiche;
- all'aggiornamento degli audit in corso e completati;
- all'approvazione del piano di audit e budget.

Il Comitato ha altresì presentato il piano sintetico internal auditing di AcegasApsAmga Spa e ha elaborato il piano di audit e il budget della Direzione Internal Auditing.

Ai lavori del Comitato partecipa il Presidente del Collegio sindacale o altro sindaco designato dal Presidente del Collegio, nonché, su espresso invito del Presidente del Comitato, il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato controllo e rischi ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti.

Con riferimento all'esercizio 2016, il Consiglio di Amministrazione, a seguito delle relazioni trimestrali del Comitato controllo e rischi, ha valutato positivamente l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto.

d) Comitato etico

Composizione e funzionamento

Il Consiglio di Amministrazione di Hera Spa, nella seduta del 12 settembre 2007, ha definito il testo della missione e dei valori e principi di funzionamento del Gruppo, approvando conseguentemente la versione aggiornata del codice etico, che costituisce uno strumento della responsabilità sociale dell'Impresa per l'attuazione di principi di deontologia ispirati a buone pratiche di comportamento e diretti al perseguitamento della mission aziendale.

Pertanto, in attuazione dell'art. 60 del suddetto codice, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dell'8 ottobre 2007, ha istituito un apposito Comitato, rinnovato per ultimo nella sua composizione in data 28 aprile 2014. Tale Comitato è composto da un consigliere di Hera Spa nella persona del signor Massimo Giusti, dal signor Mario Viviani e da un dirigente esperto in materia di responsabilità sociale.

Il Consiglio di Amministrazione di Hera Spa, nella seduta del 26 gennaio 2011, al termine della fase sperimentale della durata di tre anni di utilizzo del codice etico, ha adottato un testo aggiornato dello stesso al fine della messa a regime della sua attuazione all'interno dell'Azienda.

Nel 2017, il codice è stato nuovamente aggiornato nella sua quarta edizione, in seguito a un percorso di condivisione con le parti sociali, nonché ad analisi di benchmarking su imprese analoghe e a forum che hanno coinvolto quadri e dirigenti della Società.

Il Comitato etico si è riunito nell'anno 2016 sei volte; a tutte le sedute ha partecipato la totalità dei componenti. Le sedute del Comitato etico hanno avuto una durata media pari a circa 90 minuti.

Funzioni del Comitato etico

Il Comitato etico ha il compito di monitorare la diffusione, l'attuazione e il rispetto dei principi del codice etico. Dal 2008, anno di entrata in vigore del codice etico, è stato istituito un Comitato etico per il quale sono in vigore le politiche di whistleblowing ideate per fornire un canale riservato e diretto con il Comitato a favore di tutti gli stakeholder interessati a fornire la segnalazione di eventuali comportamenti contravvenienti il codice e i valori promossi dal Gruppo.

Nelle riunioni tenutesi nel corso dell'esercizio il Comitato ha provveduto alla disamina delle segnalazioni inviate e alle conseguenti istruttorie effettuate con le direzioni di riferimento.

7. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati da Hera e tiene in adeguata considerazione le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina per le società quotate di Borsa Italiana Spa, i modelli di riferimento e le migliori prassi esistenti in ambito nazionale e internazionale.

La corporate governance dei rischi in Hera

Hera ha adottato una struttura organizzativa atta a gestire in maniera appropriata l'esposizione al rischio derivante dal proprio business, definendo un approccio integrato volto a preservare l'efficacia e la redditività della gestione lungo l'intera catena del valore.

Il sistema di corporate governance per la gestione del rischio implementato in Hera consente un indirizzo unitario e coerente delle strategie di gestione (Enterprise risk management). In tale sistema:

- il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato sovrintendono, per quanto di competenza, alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Vice Presidente sovrintende al coordinamento tra Comitato rischi e Comitato controllo e rischi;
- il Comitato controllo e rischi supporta il Consiglio di Amministrazione in merito alla definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Comitato rischi rappresenta il principale organo di indirizzo, monitoraggio e informativa relativamente alle strategie di gestione dei rischi, definisce le linee guida generali per il processo di risk management, garantisce la mappatura e il monitoraggio dei rischi aziendali, assicura la definizione delle risk policy e definisce i protocolli informativi verso il Comitato controllo e rischi, la Direzione Internal Auditing e il Collegio sindacale.

In Hera è operata una opportuna separazione tra il ruolo di controllo e gestione del rischio, affidato ai risk owners nelle varie articolazioni organizzative e di valutazione dell'adeguatezza dei processi di gestione del rischio.

In particolare il monitoraggio del corretto ed efficace funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è centralizzato mediante l'assegnazione di un ampio mandato alla Direzione Internal Auditing, che riporta direttamente al Vice Presidente.

Vengono di seguito descritti in maggior dettaglio i due principali organi aziendali preposti al presidio della tematica rischi, secondo le rispettive responsabilità.

Il Comitato rischi

Il Comitato rischi, nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 28 aprile 2014, è composto dal Presidente Esecutivo, dal Vice Presidente e dall'Amministratore Delegato di Hera Spa, dal Direttore Centrale Amministrazione, Finanza e Controllo, dal Direttore Centrale Mercato e dall'Enterprise risk manager. Inoltre, in relazione a specifiche tematiche di competenza, viene prevista la partecipazione del Direttore Centrale Legale e Societario, del Direttore Centrale Servizi Corporate, del Direttore Centrale Innovazione e del Direttore Generale di Hera Trading Srl.

Il Comitato rischi rappresenta il principale organo di indirizzo, monitoraggio e informativa relativamente alle strategie di gestione rischi e ha la responsabilità di:

- definire le linee guida generali per il processo di risk management;
- garantire la mappatura e il monitoraggio dei rischi aziendali;
- assicurare la definizione delle politiche di rischio, del profilo di rischio e dei limiti di rischio da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Hera Spa;
- garantire allo stesso una rendicontazione semestrale sull'andamento e sulla gestione dei rischi;
- definire e assicurare i protocolli informativi verso il Comitato controllo e rischi, la Direzione Internal Auditing e il Collegio sindacale.

I rischi rilevanti trattati all'interno del Comitato rischi fanno riferimento ai seguenti ambiti: strategico, energetico, finanziario, credito e controparte, assicurativo, information and communication technology, sicurezza e ambiente e business continuity.

Nel 2016 il Comitato rischi si è riunito quattro volte e ha fornito informativa sulla gestione dei rischi al Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 20 gennaio e del 28 luglio.

La struttura di gestione dei rischi di Gruppo

Nel disegno complessivo del processo di gestione dei rischi, Hera ha adottato un approccio articolato, allineato alle best practice di settore, mediante l'introduzione dell'Enterprise risk management (Erm). Tale orientamento è volto a definire un approccio sistematico e coerente al loro controllo e gestione, realizzando un modello efficace di indirizzo, monitoraggio e rappresentazione, orientato all'adeguatezza dei processi di gestione e alla loro coerenza con gli obiettivi del vertice.

In particolare, l'approccio è finalizzato a fornire al Consiglio di Amministrazione gli elementi utili alla valutazione della natura e del livello di rischio aziendale, in particolare nel medio-lungo termine, tali da consentire la definizione di un profilo di rischio compatibile con gli obiettivi strategici del gruppo. La definizione di tale profilo è esplicitata attraverso l'approvazione della Group risk management policy e dei limiti di rischio in essa definiti da parte del Consiglio di Amministrazione. In maggior dettaglio, la policy definisce l'orientamento del Gruppo riguardo alle tematiche di rischio individuandone il risk management framework, declinato attraverso tre elementi fondamentali:

- il modello dei rischi, che identifica il perimetro di riferimento per le analisi di risk management svolte dal Gruppo. Esso prevede la definizione dell'universo dei rischi, ovvero delle tipologie di rischio alle quali il Gruppo risulta potenzialmente esposto, oggetto di periodica revisione sulla base dell'evoluzione della mission, degli obiettivi strategici e del perimetro del business del gruppo, nonché del contesto socio-economico.
- la propensione al rischio del Gruppo, che definisce il livello di rischio accettabile coerente con la strategia di risk management. È definita attraverso l'individuazione di:
 - dimensioni di rischio chiave, cioè dei fattori di rischio maggiormente rilevanti rispetto ai quali il Gruppo intende esplicitare la propria propensione al rischio;
 - metriche di rischio, necessarie per la misurazione dell'esposizione derivante da un determinato fattore di rischio;
 - limiti associati a ciascuna dimensione di rischio chiave, che esplicitano il relativo livello di rischiosità massimo tollerato dal Gruppo nel perseguitamento dei propri obiettivi;
 - processi di monitoraggio, escalation e aggiornamento, volti a garantire la tempestiva individuazione di eventuali sforamenti dei limiti di rischio definiti, l'individuazione e implementazione di azioni correttive, il corretto monitoraggio di tutti gli ambiti di rischi rilevanti e l'allineamento dei limiti alla propensione al rischio di gruppo.
- le attività di risk management, declinate
 - nell'Enterprise risk management, finalizzato all'analisi dell'evoluzione del profilo di rischio complessivo del Gruppo, i cui esiti costituiscono lo strumento a supporto dell'assunzione consapevole del rischio e della definizione degli obiettivi strategici;
 - nella gestione dei rischi nel continuo, che per specifici rischi richiede modalità settoriali di gestione nel continuo affidata a risk specialist/risk owner dedicati, secondo processi e metodologie sviluppati ad hoc e formalizzati all'interno delle risk policy di riferimento che garantiscono un efficace presidio dell'intero universo dei principali rischi ai quali il Gruppo risulta potenzialmente esposto, nonché la

gestione dell'esposizione complessiva del Gruppo in coerenza con quanto espresso nella propensione al rischio di Gruppo e con gli obiettivi di piano industriale.

In data 20 gennaio 2016 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione il primo report Erm con la mappatura dei rischi di Gruppo, corredata delle opportune misure di valutazione per singolo rischio e per il rischio consolidato (impatto, probabilità, severità, livelli di controllo) e in quella sede il Consiglio di Amministrazione ha approvato la Group Risk Management Policy e i limiti di rischio per l'anno 2016.

In data 15 febbraio 2017 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione il secondo report ErmRM con ampliamento del perimetro di riferimento, dell'universo dei rischi oggetto di controllo e delle tipologie, e nella stessa sede sono stati approvati i limiti per il 2017 e l'aggiornamento della Group risk management policy.

a) Il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria

Premessa

Il sistema di controllo interno e gestione dei rischi relativi all'informativa finanziaria, è volto a garantire l'attendibilità, l'affidabilità, l'accuratezza e la tempestività dell'informativa societaria in tema di bilancio e la capacità dei processi aziendali rilevanti ai fini di produrre tale informativa in accordo con i principi contabili del Gruppo.

Il sistema di controllo interno e gestione dei rischi in relazione al processo di informativa finanziaria di Hera si ispira al CoSO Framework (pubblicato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); quest'ultimo è il modello di riferimento riconosciuto a livello internazionale.

La definizione del sistema di controllo interno e gestione dei rischi è avvenuta in conformità alla normativa e ai regolamenti di riferimento:

- D.Lgs. del 24 febbraio 1998, 58 - art. 154-bis del Tuf;
- L. 262 del 28 dicembre 2005 (e successive modifiche, tra cui il D.Lgs. di recepimento della cosiddetta direttiva 2004/109/CE sull'armonizzazione degli obblighi di trasparenza riguardanti le informazioni sulle società quotate approvato il 30 ottobre 2007) in tema di redazione dei documenti contabili societari;
- Regolamento Emittenti Consob emesso il 4 maggio 2007 attestazione del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e degli organi amministrativi delegati sul bilancio d'esercizio e consolidato e sulla relazione semestrale ai sensi dell'art. 154-bis del Tuf;
- Regolamento Emittenti Consob emesso il 6 aprile 2009, Recepimento della direttiva 2004/109/CE sull'armonizzazione degli obblighi di trasparenza riguardanti le informazioni sugli emittenti i cui valori mobiliari sono ammessi alle negoziazioni in un mercato regolamentato e che modifica la direttiva 2001/34/CE;
- Codice Civile, che prevede l'estensione dell'azione di responsabilità nella gestione sociale (art. 2434 c.c.), del reato di infedeltà a seguito di dazione o promessa di utilità (art. 2635 c.c.) e del reato di ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche e di vigilanza (art. 2638 c.c.) ai dirigenti preposti la redazione dei documenti contabili;
- D.Lgs. 231/2001 che, richiamando le previsioni del Codice Civile sopra citate e la responsabilità amministrativa dei soggetti giuridici per reati commessi dai propri

dipendenti nei confronti della Pubblica amministrazione, considera tra i soggetti apicali il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili.

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, Alia e Confindustria).

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

Il Dirigente Preposto, nell'ambito del sistema di controllo interno e gestione dei rischi relativo al processo di informativa finanziaria, ha definito un modello di controllo contabile e amministrativo – regolamento del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (nel prosieguo anche “il modello”) approvato dal Consiglio di Amministrazione di Hera Spa nella seduta del 15 maggio 2013, che descrive la metodologia adottata e i relativi ruoli e responsabilità nell'ambito della definizione, implementazione, monitoraggio e aggiornamento nel tempo del sistema di procedure amministrativo-contabile e della valutazione della sua adeguatezza ed efficacia.

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

1. risk assessment per l'individuazione e valutazione dei rischi sull'informativa societaria;
2. identificazione dei controlli e aggiornamento delle procedure amministrative a fronte dei rischi individuati;
3. valutazione dei rischi individuati.

Fase 1: risk assessment.

Rappresenta il processo di identificazione dei rischi legati all'informativa societaria (rischi di errore non intenzionale o di frode) che potrebbe avere effetti sul bilancio ed è svolto sotto la responsabilità del Dirigente Preposto con cadenza almeno annuale.

Nell'ambito di tale processo si identificano l'insieme degli obiettivi che il sistema intende conseguire al fine di assicurare una rappresentazione veritiera e corretta di tale informativa. La valutazione dei rischi, condotta secondo un approccio top-down si focalizza sulle aree del bilancio in cui sono stati individuati i potenziali impatti sull'informativa societaria rispetto al mancato raggiungimento di tali obiettivi di controllo.

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;
- verifica dell'adeguatezza complessiva del modello di controllo contabile e amministrativo in essere.

Il processo di scoping per la determinazione del perimetro delle società e dei processi rilevanti in termini di potenziale impatto sull'informativa societaria ha l'obiettivo di individuare le società del gruppo Hera, i conti, i processi a essi associati e qualsiasi altra informazione di bilancio, ritenute rilevanti. Le valutazioni sono effettuate utilizzando sia parametri quantitativi che parametri qualitativi.

Fase 2: Identificazione dei controlli e aggiornamento delle procedure amministrativo-contabili.

L'identificazione dei controlli necessari a mitigare i rischi individuati nella fase precedente è effettuata considerando gli obiettivi di controllo associati all'informativa finanziaria.

Sulla base di quanto sopra, Hera Spa ha definito un sistema di controllo interno per il quale i responsabili di funzioni aziendali, con cadenza periodica, verificano, ciascuno per le aree di propria competenza, il disegno e l'effettiva operatività delle attività di controllo. I risultati dell'aggiornamento periodico delle procedure e dei relativi controlli sono condivisi dai responsabili di funzioni aziendali con il Dirigente Preposto. I responsabili di funzioni aziendali provvedono ad aggiornare/modificare le procedure amministrativo-contabili per le aree di propria competenza con cadenza periodica.

Fase 3: Valutazione periodica delle procedure amministrativo-contabili e dei controlli in esse contenuti.

I controlli identificati sono sottoposti a valutazione periodica di adeguatezza ed effettiva operatività attraverso specifiche attività di monitoraggio (testing) secondo le best practice esistenti in tale ambito.

Nell'effettuare le attività di cui sopra, il Dirigente Preposto valuta il coinvolgimento dei responsabili delle funzioni aziendali che ritiene di volta in volta necessari e dei referenti delle società controllate.

Con cadenza semestrale, il Dirigente Preposto e l'Amministratore Delegato di Hera Spa ricevono attestazioni interne dalle società controllate e collegate rilevanti con riferimento alla completezza e attendibilità dei flussi informativi ai fini della predisposizione dell'informativa societaria.

Il Dirigente Preposto definisce su base semestrale una reportistica nella quale sintetizza i risultati delle valutazioni dei controlli a fronte dei rischi precedentemente individuati sulla base delle risultanze delle attività di monitoraggio svolte.

La sintesi direzionale predisposta, una volta condivisa con l'Amministratore Delegato, viene comunicata al Collegio sindacale di Hera Spa, al Comitato controllo e rischi e al Consiglio di Amministrazione.

Ruoli e funzioni coinvolte

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 da una specifica funzione denominata Compliance 262, in staff al Direttore Centrale Amministrazione Finanza e Controllo, istituita con ordine di servizio 49 del 30 ottobre 2013 e avente decorrenza 1° novembre 2013;
- 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;
- coordina le attività svolte dai responsabili amministrativi delle società controllate rilevanti, i quali sono incaricati dell'implementazione, all'interno della propria società, insieme con gli organismi delegati, di un adeguato sistema di controllo contabile a presidio dei processi amministrativo-contabili;
- 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.

b) Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il Consiglio di Amministrazione di Hera Spa, da ultimo con Delibera del 28 aprile 2014, ha stabilito che il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato, nell'ambito e nei limiti delle rispettive deleghe e delle linee di riporto da parte delle varie strutture aziendali, siano incaricati, per quanto di competenza, della istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato, sempre per quanto di competenza:

- garantiscono che il Comitato rischi provveda alla identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate e li sottoponga periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- danno esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, garantendo che le competenti strutture aziendali provvedano alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia.

I vertici aziendali, possono chiedere alla Direzione Internal Auditing di svolgere verifiche relative alla valutazione dei rischi su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali.

c) Responsabile della funzione Internal Auditing

Nel corso del 2016, il Direttore della funzione ha cessato il proprio rapporto di lavoro con Hera Spa. Si è provveduto quindi a nominare, in attesa di definire l'assetto organizzativo finale e al fine di garantire un adeguato funzionamento del sistema di controllo interno e gestione rischi, un responsabile coordinamento che riporta al Vice Presidente.

La funzione di Internal Auditing riferisce del proprio operato, con cadenza trimestrale ovvero ogni qualvolta lo ritenga necessario, all'Amministratore Delegato, al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Comitato controllo e gestione rischi e al Collegio sindacale. È gerarchicamente indipendente dai responsabili di aree operative e può avere accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico.

Attraverso la predisposizione di un adeguato risk assessment e del piano di audit triennale:

- fornisce una valutazione sintetica e comparativa delle principali aree di rischio e del relativo sistema di controllo, effettuando aggiornamenti tramite l'avvenuto confronto con il management;
- individua, in funzione del diverso grado di rischiosità dei processi aziendali, le priorità di intervento della funzione di Internal Auditing.

d) Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001

Il D.Lgs. 231/2001 ha introdotto nell'ordinamento italiano la responsabilità amministrativa (rectius penale) delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni. In particolare, esso ha introdotto la responsabilità penale degli enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso e, infine, da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati. I fatti di reato rilevanti sono i reati nei confronti della pubblica amministrazione e i reati societari commessi nell'interesse delle società.

Tuttavia, gli artt. 6 e 7 del D.Lgs. 231/2001 prevedono una forma di esonero dalla responsabilità qualora (i) l'ente dimostri di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione dei reati presi in considerazione dal decreto medesimo; e (ii) il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli, nonché di curarne l'aggiornamento, sia affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

A tal fine il 16 febbraio 2004 il Consiglio di Amministrazione di Hera Spa ha approvato, e successivamente aggiornato, anche alla luce delle disposizioni introdotte dalla L. 123/07 nonché dalla L. 190/2012, il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 con lo scopo di creare un sistema strutturato e organico di procedure e attività di controllo preventivo avente come obiettivo la prevenzione dei reati di cui al citato decreto, mediante l'individuazione delle attività esposte a rischio di reato e la loro conseguente proceduralizzazione.

A oggi il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 comprende 22 protocolli, implementati nel tempo e relativi alle singole aree sensibili.

I fattori di rischio e le criticità sono stati identificati e pesati attraverso una attività di risk assessment sulle aree di business del Gruppo e sui processi di infrastruttura. Gli specifici rischi inerenti le tematiche 231 sono definiti dall'Organismo di vigilanza in un piano di audit annuale che tiene conto delle valutazioni di rischio, della copertura di nuovi processi, dell'evoluzione normativa e dell'estensione dell'ambito di attività delle società del Gruppo.

Parte integrante del modello è l'esame semestrale da parte dell'Organismo di vigilanza dei flussi informativi riguardanti le attività a rischio.

Con cadenza triennale viene redatto per tutto il Gruppo il documento di analisi dei rischi con relativo piano di revisione, l'ultimo dei quali riguarda l'arco temporale 2016-2018.

Il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 è stato adottato anche dalle società controllate aventi rilevanza strategica.

Il Consiglio di Amministrazione ha altresì istituito l'Organismo di vigilanza, approvando il relativo regolamento.

Tale organismo, a oggi composto da un componente esterno con il ruolo di Presidente, dal Direttore Centrale Legale e Societario di Hera Spa, e dal responsabile coordinamento Internal Auditing di Hera Spa, ha in particolare il compito di riferire periodicamente agli organi sociali della Capogruppo in merito all'attuazione del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 e rimarrà in carica fino alla data dell'Assemblea dei Soci di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016.

L'Organismo di vigilanza si è riunito nell'anno 2016 sette volte alle quali ha sempre partecipato la totalità dei componenti.

Le sedute dell'Organismo di vigilanza hanno avuto una durata media di circa un'ora e 10 minuti.

L'Organismo di vigilanza ha provveduto ad approvare e aggiornare i protocolli 231 che costituiscono il modello organizzativo, ha esaminato il sistema dei flussi informativi che consentono allo stesso di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, procedendo altresì all'esame dei report conseguenti agli audit, nonché all'esame dell'evoluzione normativa ex D.Lgs. 231/2001 e alla programmazione delle ulteriori attività.

Per lo svolgimento dell'attività di verifica e controllo, è stato predisposto dall'Organismo di vigilanza un piano di interventi di verifica del rispetto dei protocolli adottati.

e) Società di revisione

L'Assemblea dei Soci di Hera in data 23 aprile 2014 ha conferito l'incarico di revisione legale dei conti alla Deloitte&Touche Spa, per gli esercizi 2015-2023.

f) Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e altri ruoli e funzioni aziendali

In conformità con quanto previsto dal Tuf e dallo statuto della Società, il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Collegio sindacale, con Delibera del 1° ottobre 2014 ha confermato il dott. Luca Moroni, nel ruolo di Direttore Centrale Amministrazione Finanza e Controllo, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Quest'ultimo è in possesso dei requisiti di professionalità previsi dall'art. 29 dello statuto della Società, in conformità con il Tuf (art. 154-bis, comma 1).

Compito del Dirigente Preposto è di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario. A tal fine il Dirigente Preposto si avvale di un budget dedicato approvato dal Consiglio di Amministrazione e di un'adeguata struttura organizzativa (per numero e livello di risorse) dedicata alla predisposizione/aggiornamento delle procedure amministrativo-contabili e alle attività periodiche di verifica circa l'adeguatezza ed effettiva applicazione delle regole e procedure amministrativo-contabili. Ove le risorse interne non fossero sufficienti per gestire adeguatamente tali attività, il Dirigente Preposto può esercitare i poteri di spesa a lui conferiti.

Il Consiglio di Amministrazione verifica che il Dirigente Preposto disponga di adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti a lui attribuiti dall'art. 154-bis, vigilando inoltre sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

Il Dirigente Preposto dialoga e scambia informazioni con tutti gli organi amministrativi e di controllo della Società e delle società appartenenti al Gruppo, ivi inclusi, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- il Consiglio di Amministrazione;
- il Comitato controllo e rischi;

- gli amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Collegio sindacale;
- la Società di revisione;
- l'Organismo di vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/01;
- il Responsabile coordinamento Internal Auditing;
- il Direttore Investor Relations.

g) Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

L'Emissente ha previsto le seguenti modalità di coordinamento sistematico fra i vari soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e gestione dei rischi:

- riunioni periodiche di coordinamento, aventi a oggetto in particolare il processo di elaborazione dell'informatica finanziaria e l'attività di valutazione (assessment), monitoraggio e contenimento dei rischi (economico-finanziari, operativi e di compliance);
- flussi informativi fra gli stessi soggetti coinvolti nel sistema di controllo e di gestione dei rischi;
- relazioni periodiche al Consiglio di Amministrazione;
- istituzione di un Comitato rischi, con lo scopo di definire gli indirizzi, monitorare e informare relativamente alle strategie di gestione dei rischi.

In particolare, vanno menzionate le seguenti tipologie di incontri di coordinamento:

- Collegio sindacale con Comitato controllo e rischi, Società di revisione, Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e Responsabile coordinamento Internal Auditing;
- Collegio sindacale con Organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231;
- amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi con Presidente del Comitato controllo e rischi.

8. Nomina dei sindaci

I sindaci sono nominati dall'Assemblea dei Soci sulla base del meccanismo del voto di lista previsto dall'art. 26 dello statuto. In particolare, (i) i Comuni, le Province, i Consorzi costituiti ai sensi dell'art. 31 del D.Lgs. 267/2000 o altri enti o autorità pubbliche, nonché i consorzi o le società di capitali controllate, direttamente o indirettamente, dagli stessi concorrono a presentare un'unica lista e (ii) i soci diversi da quelli indicati sub (i) possono presentare liste purché rappresentino almeno l'1% del capitale sociale nell'Assemblea ordinaria, ovvero la diversa percentuale prevista dalla normativa vigente e indicata nell'avviso di convocazione.

La composizione del Collegio sindacale, a decorrere dal primo rinnovo dell'organo successivo all'entrata in vigore della L. 120/2011, e pertanto a far data dall'Assemblea dei Soci che ha approvato il bilancio chiuso al 31 dicembre 2013, e con riferimento ai primi tre mandati consecutivi, rispetta la normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

Le liste devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni prima della data prevista per l'Assemblea, unitamente ai curriculum dei candidati e alla dichiarazione dei singoli candidati relativa all'accettazione della carica e attestante l'inesistenza di cause di ineleggibilità, incompatibilità e decadenza previste dalla legge, nonché l'esistenza dei requisiti di onorabilità e professionalità prescritti dalla legge per i membri

del Collegio sindacale. Unitamente alle liste, dovranno altresì essere presentati una dichiarazione attestante l'assenza di patti o collegamenti di qualsiasi genere con altri soci che abbiano presentato altre liste, nonché l'elenco degli incarichi di amministrazione e controllo da essi ricoperti presso altre società. Tali liste sono messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale e sul sito internet www.gruppohera.it, almeno 21 giorni prima dell'Assemblea.

In caso di sostituzione di un sindaco effettivo, subentra il sindaco supplente appartenente alla medesima lista del sindaco da sostituire, nel rispetto del principio di necessaria rappresentanza delle minoranze e dell'equilibrio fra generi.

Ai fini di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di requisiti di professionalità dei membri del Collegio sindacale di società quotate per materie e settori di attività strettamente attinenti a quelli dell'impresa esercitata dalla società si intendono le materie e i settori di attività connessi o inerenti all'attività esercitata dalla società e di cui all'art. 4 dello statuto.

La carica di sindaco è incompatibile con le cariche di consigliere o assessore in enti pubblici territoriali, nonché con quella di sindaco in più di tre società quotate con esclusione delle società controllate dalla Società ai sensi degli artt. 2359 del Codice Civile e 93 del D.Lgs. 58/98. In quest'ultimo caso il sindaco che successivamente superasse tale limite decadrà automaticamente dalla carica di sindaco della Società.

Composizione e funzionamento del Collegio sindacale (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), Tuf

L'Assemblea dei Soci del 23 aprile 2014 ha nominato un Collegio sindacale composto da tre membri effettivi e da due supplenti, attualmente in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2016.

Il Collegio sindacale, in ottemperanza alle disposizioni contenute nell'art. 8 del Codice, ha valutato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati per valutare l'indipendenza dei propri componenti anche ai sensi dell'art. 144-novies del Regolamento Emittenti.

Per l'attuale composizione del Collegio sindacale, si rinvia alla successiva tabella 2, precisando che sul sito internet www.gruppohera.it sono disponibili i profili personali e professionali di ciascun sindaco.

Il Collegio sindacale si è riunito nel 2016 17 volte; a 14 riunioni ha partecipato la totalità dei sindaci, mentre a tre riunioni la quasi totalità dei sindaci. La durata media delle sedute del Collegio sindacale è stata pari a circa due ore.

Tra gli enti locali azionisti esiste un contratto di sindacato di voto e disciplina dei trasferimenti azionari, che regolamenta le modalità di formazione della lista per la nomina di due componenti effettivi e di un componente supplente del Collegio sindacale.

Il Collegio sindacale, nello svolgimento della sua attività, si coordina con la funzione Internal Auditing e con il Comitato per il controllo e rischi.

9. Rapporti con gli azionisti

Al fine di favorire una più approfondita conoscenza della Società da parte degli azionisti, la Società si è dotata di un'apposita direzione dedicata ai rapporti con gli investitori, la cui responsabilità è affidata al dott. Jens Klint Hansen (l'investor relator può essere contattato al numero telefonico 051 287737 o indirizzo e-mail ir@gruppohera.it).

10. Assemblee (ex art. 123-bis, comma 2, lettera c), Tuf

Le assemblee sia ordinarie, che straordinarie, sono convocate nei casi e nei modi di legge; si tengono presso la sede sociale o anche fuori di essa, purché in Italia.

Hanno diritto di intervenire in Assemblea gli azionisti legittimati ai sensi delle disposizioni normative di volta in volta applicabili.

Le assemblee, sia ordinarie che straordinarie e le deliberazioni relative sono valide se prese con le presenze e le maggioranze stabilite dalla legge.

Le deliberazioni di Assemblea straordinaria aventi a oggetto le modifiche degli artt. 6.4 (Azioni e voto maggiorato), 7 (partecipazione maggioritaria pubblica), 8 (limiti al possesso azionario), 14 (validità delle Assemblee e diritto di voto) e 17 (nomina del Consiglio di Amministrazione) dello statuto saranno validamente assunte con il voto favorevole di almeno i 3/4 dei diritti di voto intervenuti in Assemblea, se necessario arrotondati per difetto.

L'Assemblea dei Soci del 29 aprile 2003 ha approvato il testo del regolamento assembleare, la cui versione aggiornata è pubblicata sul sito web della Società www.gruppohera.it che indica le procedure da seguire al fine di consentire l'ordinato e funzionale svolgimento delle assemblee, senza pregiudicare il diritto di ciascun socio di esprimere la propria opinione sugli argomenti posti in discussione.

Nel corso dell'esercizio 2016 si è tenuta un'unica Assemblea in data 28 aprile, alla quale hanno partecipato 13 amministratori.

Tabella 1: struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

| Consiglio di Amministrazione | | | | | | | | | | | | | Comitato Contr. e Rischi | | Comitato Remun. | | Comitato Nomine | | Comitato Esecutivo | | Comitato Etico | |
|--|---------------------------|-----------------|------------------------|--------------|------------------|----------|-------|-----------|---------------|------------|------------------------|-------|--------------------------|------|-----------------|-------|-----------------|------|--------------------|-------|----------------|-----------|
| Carica | Componenti | Anno di nascita | Data di prima nomina * | In carica da | In carica fino a | Lista ** | Esec. | Non esec. | Indip. Codice | Indip. TUF | N. altri incarichi *** | (*) | (*) | (**) | (*) | (**) | (*) | (**) | (*) | (**) | | |
| Presidente | Tomaso Tommasi di Vignano | 1947 | 04-nov-02 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | X | | | - | 19/11 | | | | | | | | 6/6 | P | | |
| Amm. Del. | Stefano Venier | 1963 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | X | | | - | 19/11 | | | | | | | | 6/6 | M | | |
| Vice Pres. | Giovanni Basile | 1965 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | - | 19/11 | 8/8 | P | 2/2 | P | | | 6/6 | M | | |
| Amm. re | Maria Bernardini | 1957 | 01-gen-06 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | m | | X | X | X | 1 | 19/11 | | | 2/2 | M | | | | | | |
| Amm. re | Forte Cò | 1951 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | - | 19/11 | | | | | | | | | | |
| Amm. re | Giorgia Gagliardi | 1962 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | - | 10/11 | | | | | | | | | | |
| Amm. re | Massimo Gatti | 1957 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | m | | X | X | X | 3 | 19/11 | 8/8 | M | | | | | | 6/6 | P | |
| Amm. re | Francesca Mazzoni | 1955 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | 2 | 19/11 | | | | | | | | 6/6 | M | |
| Amm. re | Stefano Mazzoni | 1968 | 28-agosto-13 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | 3 | 19/11 | 8/8 | M | | | | | | | | |
| Amm. re | Luca Mandrelli | 1967 | 29-apr-11 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | 4 | 19/11 | | | 2/2 | M | | | | | | |
| Amm. re | Danilo Manfredi | 1969 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | - | 19/11 | 6/8 | M | | | | | | | | |
| Amm. re | Cesare Pilon | 1953 | 01-gen-13 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | 1 | 10/11 | | | 2/2 | M | | | | | | |
| Amm. re | Tiziana Primoni | 1959 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | M | | X | X | X | - | 10/11 | | | | | | | | | | |
| Amm. re | Bruno Tani | 1949 | 27-apr-09 | 23-apr-14 | Appr. Bil. 2016 | m | | X | X | X | - | 19/11 | | | | | | | | | | |
| Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina : le liste possono essere presentate da Soci che rappresentino almeno l'1% delle azioni aventi diritto di voto nell'assemblea ordinaria. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N. riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento | | | | CDA: 11 | | | | CCR: 8 | | | | CR: 2 | | | | CN: / | | | | CE: 6 | | CEtico: 6 |

* Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel Consiglio di Amministrazione dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza; "Cda": lista presentata dal Consiglio di Amministrazione).

*** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Per l'elenco di tali società, con riferimento a ciascun consigliere, v. Tabella 3.

(*) In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del Consiglio di Amministrazione e dei comitati (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

(**) In questa colonna è indicata la qualifica del consigliere all'interno del Comitato: "P": Presidente; "M": membro.

Tabella 2: struttura del Collegio sindacale

| Collegio sindacale | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------------|-----------------|------------------------|--------------|------------------|----------|---------------|---------|-------------------------|--|
| Carica | Componenti | Anno di nascita | Data di prima nomina * | In carica da | In carica fino a | Lista ** | Indip. Codice | *** (%) | N° altri incarichi **** | |
| Presidente | Sergio Santi | 1943 | 16-ott-03 | 23-apr-14 | Appr. bil. 2016 | m | X | 16/17 | - | |
| Sindaco effettivo | Marianna Girolomini | 1970 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. bil. 2016 | M | X | 17/17 | - | |
| Sindaco effettivo | Antonio Gaiani | 1965 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. bil. 2016 | M | X | 15/17 | - | |
| Sindaco supplente | Violetta Frasneci | 1972 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. bil. 2016 | m | X | - | - | |
| Sindaco supplente | Valeria Bortolotti | 1950 | 23-apr-14 | 23-apr-14 | Appr. bil. 2016 | M | X | - | - | |

Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina:

L'articolo 26 dello statuto specifica che (i) i Comuni, le Province e i Consorzi costituiti ai sensi dell'art. 31 del D.Lgs. 267/2000 o altri enti o autorità pubbliche, nonché i consorzi o le società di capitali controllate direttamente o indirettamente dagli stessi concorrono a presentare un'unica lista e (ii) i soci diversi da quelli indicati sub (i) possono presentare liste purché rappresentino almeno il 3% delle azioni aventi diritto di voto (percentuale ridotta all'1% dalla Delibera Consob 18775 del 29 gennaio 2014)

N° riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 17

* Per data di prima nomina di ciascun sindaco si intende la data in cui il sindaco è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel Collegio sindacale dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza).

*** In questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del Collegio sindacale.

**** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato ai sensi dell'art. 148 bis Tuf e delle relative disposizioni di attuazione contenute nel Regolamento Emittenti Consob. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.

Tabella 3: cariche ricoperte dai consiglieri in altre società

| Nome e cognome | Carica | Altri incarichi (*) |
|---------------------------|-------------------------|--|
| Tomaso Tommasi di Vignano | Presidente Esecutivo | Consigliere di Landi Renzo Spa - Società quotata - fino al apr-16 |
| Stefano Venier | Amministratore Delegato | |
| Giovanni Basile | Vice Presidente | |
| Mara Bernardini | Consigliere | Consigliere di BPER Banca Spa - Società quotata |
| Forte Clò | Consigliere | |
| Giorgia Gagliardi | Consigliere | |
| Massimo Giusti | Consigliere | Consigliere Cassa di Risparmio di Rimini Consigliere di Finpro Soc. coop. Vice presidente di Nadia Spa Società Immobiliare (Gruppo BPER Banca Spa) |
| Riccardo Illy | Consigliere | Amministratore di Gruppo Illy Spa Amministratore di Illycaffè Spa |
| Stefano Manara | Consigliere | Presidente CdA di Con.Ami Presidente CdA di Comunica Scarl Presidente CdA di REST Srl |
| Luca Mandrioli | Consigliere | Presidente del Collegio dei liquidatori di Valli di Sole, Peio e Rabbi Spa in liquidazione Vice Presidente e Amministratore Delegato di Funivie Folgarida e Marilleva Spa Amministratore indipendente di Banca Interprovinciale Spa Consigliere di Castello SGR Spa |
| Danilo Manfredi | Consigliere | |
| Cesare Pillon | Consigliere | Amministratore di Proxima Sas |
| Tiziana Primori | Consigliere | |
| Bruno Tani | Consigliere | |

(*) Elenco delle cariche di amministratore o sindaco ricoperte da ciascun Consigliere in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.