

- individuare i criteri per eventuali piani di successione del top e senior management al fine di garantire una continuità nelle strategie di business.

Il Comitato dovrebbe altresì monitorare i sopra descritti piani di successione nonché il processo di individuazione, gestione e sviluppo dei talenti destinati ad essere il senior management del Gruppo del futuro.

13. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il sistema di controllo interno di Pirelli & C. e del Gruppo Pirelli, in generale, è strutturato per assicurare una corretta informativa e un'adeguata copertura di controllo su tutte le attività del Gruppo, con particolare attenzione alle aree ritenute potenzialmente a rischio.

Il sistema di controllo interno è in primo luogo strumento “gestionale”, in quanto utile e necessario per il Consiglio di Amministrazione, per gli amministratori esecutivi e per i managers in generale per esercitare correttamente ed efficacemente i compiti assegnati.

Il sistema di controllo interno consente infatti di monitorare il rispetto delle regole e delle procedure che presiedono alla conduzione dell'attività di impresa nelle sue molteplici articolazioni.

Il sistema di controllo interno Pirelli si è venuto sviluppando come processo diretto a perseguire i valori di fairness sostanziale e procedurale, di trasparenza e di accountability, assicurando: efficienza, conoscibilità e verificabilità delle operazioni e, più in generale, delle attività inerenti la gestione; l'affidabilità dei dati contabili e gestionali e dell'informazione finanziaria; il rispetto delle leggi e dei regolamenti; la salvaguardia dell'integrità aziendale, anche al fine di prevenire frodi a danno della Società e dei mercati finanziari.

Regole cardine alla base del sistema di controllo interno della Società sono: (i) la separazione dei ruoli nello svolgimento delle principali attività inerenti ai singoli processi operativi; (ii) la tracciabilità e la costante visibilità delle scelte; (iii) la gestione dei processi decisionali in base a criteri oggettivi.

13.1. AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

La responsabilità del sistema di controllo interno compete al Consiglio di Amministrazione nel suo complesso che ne fissa le linee di indirizzo e ne verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento. A tal fine, il Consiglio si avvale del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance nonché di un Preposto dotato di un adeguato livello d'indipendenza e di mezzi idonei allo svolgimento della funzione, cui sono attribuite le funzioni tipiche di verifica

dell'adeguatezza e dell'efficienza del sistema e, qualora si riscontrino anomalie, di proposizione delle necessarie soluzioni correttive.

Il Consiglio di Amministrazione, a seguito del suo rinnovo, nella riunione del 29 aprile 2008, ha individuato nel Presidente del Consiglio di Amministrazione l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno al quale, in linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina⁵⁹ sono stati attribuiti i seguenti compiti:

- curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, provvedendo alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza;
- occuparsi dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- proporre al Consiglio la nomina, la revoca e la remunerazione di uno o più preposti al controllo interno.

13.2. IL PREPOSTO AL CONTROLLO INTERNO

Il Preposto al Controllo Interno – che il Consiglio di Amministrazione, a seguito del suo rinnovo, con il parere favorevole del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance e come da best practices, e su proposta dell'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno, ha confermato nel responsabile della Direzione Internal Audit (Dott. Maurizio Bonzi) – riferisce del proprio operato al Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance (al quale riporta funzionalmente) e al Collegio Sindacale e risponde gerarchicamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Il Preposto al Controllo Interno è incaricato di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato e pienamente operativo.

Completano il sistema di controllo interno, un sistema di pianificazione e controllo, articolato per settore e unità operativa che, mensilmente, produce un dettagliato rapporto per la Direzione Generale affinché disponga di un utile strumento per sovrintendere alle attività specifiche. Per il perseguimento delle strategie e degli indirizzi adottati dalla Capogruppo siedono, inoltre, nei Consigli di Amministrazione delle maggiori società controllate i Dirigenti aventi responsabilità strategica dell'impresa e i Dirigenti competenti per settore e funzione.

Inoltre, ha avuto piena implementazione la Funzione Group Compliance che riporta al Direttore Affari Legali,

⁵⁹ Anche in attuazione delle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina *Criterio applicativo* 8.C.1., lett. b)

Societari e Group Compliance, separata dunque dalla funzione di Internal Audit, chiamata a collaborare con le altre funzioni del gruppo al fine di garantire il costante allineamento delle normative interne, dei processi e, più in generale, delle attività aziendali al quadro normativo applicabile. La funzione Group Compliance, in linea con le best practices, ha il compito di assicurare il presidio del rischio di non conformità a leggi, regolamenti e in genere normativa anche di fonte autoregolamentare, al fine di prevenire sanzioni giudiziarie, amministrative, ovvero perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione.

Rende ulteriormente efficace il sistema di controllo interno, la procedura per la segnalazione delle violazioni, sospette violazioni e induzioni a violazioni in materia di leggi e regolamenti; principi sanciti nel Codice Etico; principi di controllo interno; norme e procedure aziendali e/o qualsiasi altro comportamento commissivo o omissivo che possa determinare in modo diretto o indiretto un danno economico-patrimoniale, o anche di immagine, per il Gruppo e/o le sue società.

La Procedura prevede espressa tutela contro ritorsioni di qualsivoglia genere nei confronti dei segnalanti o dipendenti che abbiano collaborato all'approfondimento in ordine alla verifica della fondatezza della segnalazione.

La Direzione Internal Audit

Un ruolo di significativa rilevanza nell'ambito del sistema di controllo interno è svolto dalla Direzione Internal Audit (come detto affidata al Dott. Maurizio Bonzi) la

quale, anche per l'attività svolta nell'ambito delle controllate, ha il compito principale di valutare adeguatezza e funzionalità dei processi di controllo e di corporate governance di tutto il Gruppo, tramite un'attività indipendente di assurance e consulenza. L'attività della Direzione Internal Audit si sviluppa in linea con il mandato ad essa attribuito e approvato dal Comitato per il Controllo Interno per i Rischi e per la corporate governance, relativamente ai seguenti aspetti:

- missione;
- obiettivi e responsabilità (indipendenza, accesso completo alle informazioni, ambito di attività, comunicazione dei risultati);
- miglioramento della qualità dell'attività di internal audit; principi di etica professionale;
- standard professionali di riferimento.

Il Direttore Internal Audit riporta gerarchicamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione e riferisce al Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la

corporate governance e al Collegio Sindacale e si compone alla data della relazione di 16 unità di 5 nazionalità differenti con un'esperienza media (escluso il Direttore Internal Audit) di 6 anni di attività nella funzione.

La Direzione Internal Audit opera sulla base di un piano di audit annuale preventivamente approvato dal Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance. Il Piano di Audit per l'esercizio 2011 prevede interventi di audit in 19 Paesi in quattro diversi continenti per oltre 20 mila ore di attività.

Per la definizione del Piano di Audit, annualmente, vengono identificate le società e le funzioni aziendali "oggetto" di possibili interventi di audit, successivamente classificate in relazione alle esigenze di "copertura" e al grado di rischiosità delle stesse. Gli elementi per la definizione del ranking sono: (i) livello di controllo riscontrato nei precedenti interventi di audit effettuati presso la specifica società e/o unità organizzativa; (ii) fattore di "vulnerabilità" in funzione di specifiche valutazioni che tengano conto a titolo esemplificativo del rischio paese, del rischio mercato, della dimensione e complessità organizzativa, di recenti modifiche organizzative intervenute, della dimensione delle eventuali criticità rilevate, il tempo trascorso dall'ultimo intervento di audit (iii) incidenza della

società sul Gruppo in relazione ai dati consolidati, a livello di risultato operativo o di capitale investito, nonché (iv) attività di risk assessment svolta nel corso dell'esercizio precedente.

Il Piano di audit non ha evidentemente una struttura rigida potendo lo stesso essere integrato nel corso dell'esercizio, in relazioni a specifiche esigenze di controllo.

13.3. IL SISTEMA DI GOVERNO DEI RISCHI

Nel luglio 2009, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e approvato, anche in linea con le best practices a livello internazionale e con i suggerimenti emersi dal processo di autovalutazione dell'esercizio 2008, **un nuovo modello di presidio e di governo dei rischi suscettibili di pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi strategici** (in particolare del piano industriale).

In particolare, il Consiglio ha ritenuto opportuno, considerata l'accelerazione dei cambiamenti economici, la complessità delle attività gestionali e le recenti evoluzioni normative in tema di corporate governance e controllo interno, adottare un processo strutturato di gestione dei rischi aziendali che consenta una loro tempestiva e completa identificazione e l'adozione di adeguate misure per la loro "gestione" in termini anticipatori e proattivi, piuttosto che semplicemente reattivi.

Il Piano di Audit per l'esercizio 2011 prevede interventi in 19 Paesi in quattro diversi continenti per oltre 20 mila ore di attività

Il Consiglio ha, in particolare, valutato l'importanza dell'identificazione dei rischi prima che si manifestino e dell'adozione di scelte aziendali e di strumenti idonei a evitarli, ridurne l'impatto e, più in generale, "governarli", fermo restando che l'assunzione di rischio rappresenta una componente fondamentale della gestione dell'impresa.

Alla luce di ciò, il Consiglio ha innanzitutto ridefinito attribuzioni e composizione del Comitato per il Controllo interno e per la corporate governance, rinominato allo scopo "Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance" e ne ha ampliato la composizione a 5 amministratori.

Il Consiglio di Amministrazione ha, poi, approvato le linee generali di tale nuovo modello di governo dei rischi. In particolare, il modello scelto si fonda su un preciso approccio metodologico che è: (i) "Value Driven", in quanto i rischi sono qualificati maggiormente significativi e pertanto oggetto di analisi in relazione alla loro capacità di pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi strategici di Gruppo delineati nel Piano Strategico ovvero intaccare gli asset aziendali "critici" (c.d. Key Value Driver); (ii) "Top-Down", in quanto il top management svolge un'azione di indirizzo nella identificazione delle aree di rischio prioritarie e degli eventi di rischio a maggior impatto per il business; (iii) di tipo quantitativo, basato, in altri termini, su una misurazione puntuale degli impatti dei rischi sul risultato economico e finanziario atteso.

Con riferimento alla "governance" del nuovo modello, è da osservare che un ruolo centrale è attribuito al Consiglio di Amministrazione, con l'ausilio del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance, che definisce mission e obiettivi e valida le esposizioni complessive al rischio, le strategie di risposta e monitora l'implementazione dell'Annual Risk Management Plan che contiene specifici piani di mitigazione degli eventi di rischio individuati.

Il Consiglio di Amministrazione è coadiuvato dal Comitato Manageriale Rischi (presieduto dal Group General Counsel e composto da: Direttore Generale Tyre; Direttore Finanza; Direttore Controllo di Gruppo; Direttore Internal Audit; Direttore Affari Legali, Societari e Group Compliance; Direttore Investor Relations, Chief People Officer) che definisce la metodologia di identificazione e misurazione dei rischi e indica le aree di rischio prioritarie correlate ai driver di valore aziendale. Il Comitato ha la responsabilità altresì di proporre al Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance le strategie di mitigazione e il conseguente annual risk management plan.

Il Comitato Manageriale si avvale della funzione Sostenibilità e Governo dei Rischi (affidata all'Ing. Filippo Bettini) **al cui interno opera il Risk Officer** (Dott.ssa Alessia Carnevale) che coordina il processo di assessment e garantisce un monitoraggio continuo dell'esposizione della Società e del Gruppo ai principali rischi, verificando

l'effettiva implementazione a livello delle singole funzioni aziendali e unità organizzative dei piani di mitigazione.

Nel modello di tipo top-down, le "Region" e le "Business Units" identificano gli eventi correlati alle aree di rischio prioritarie e consolidano la valutazione dei principali rischi garantendone il raccordo con i piani strategici e operativi, proponendo altresì le strategie di gestione e i piani di mitigazione. Le Unità Operative, infine, analizzano e valutano gli eventi di rischio e riferiscono sull'infrastruttura di risk management in essere.

La metodologia adottata si articola in tre macro fasi:

- (i) definizione del risk model;
- (ii) risk analysis;
- (iii) risk management.

Il Risk Model Pirelli, modello attraverso cui è rappresentato il portafoglio rischi cui il Gruppo è esposto, si fonda su due aree principali:

- Rischi Strategici, strettamente legati agli obiettivi che il Gruppo si pone e alle conseguenti scelte strategiche in esso riflesse. In tale area di rischio sono state identificate 5 famiglie di rischio in funzione del rispettivo presidio organizzativo (rischi di risorse umane/organizzazione, rischi di governance, rischi Finanziari, rischi relativi ai processi informativi-decisionali, rischi connessi ai processi core del business) e una famiglia di rischio esogena legata alle evoluzioni del contesto esterno;
- Rischi Trasversali, che, a prescindere dalle strategie in atto, possono sempre interessare le attività operative; sono inclusi in questa area i rischi di interruzione del business, i rischi legati ai sistemi informativi, i rischi di conformità normativa e i rischi connessi al processo di formazione dell'informativa finanziaria.

Nell'ambito del Risk Model, come detto, il Comitato Manageriale identifica le aree di rischio prioritarie rispetto agli obiettivi ed alle linee strategiche di piano industriale (key value driver) (quali ad esempio materie prime/commodities, investimenti, tassi di cambio), aree che sono approfondite nella successiva fase di Risk Analysis. In relazione ai rischi trasversali di Business Continuity e Information Technology vengono altresì identificati i siti produttivi rilevanti per le strategie di crescita del Gruppo ed i sistemi informativi di supporto ai processi core.

Il Comitato Manageriale Rischi definisce la metodologia di risk analysis, stabilendo le metriche di misurazione degli eventi di rischio, in particolare:

- parametri economico-finanziari di riferimento per la misurazione dei rischi e dei loro impatti (PBIT, Cash Flow e Oneri finanziari/fiscali)
- le scale di probabilità
- i riferimenti per la valutazione del livello di maturità dei sistemi di gestione del rischio in essere (si intende il grado di presidio del rischio in funzione dell'esistenza di procedure/processi di gestione e controllo,

MODELLO
dei rischi
Pirelli
BEST-IN-CLASS
2010

di strumenti di monitoraggio/reporting, di responsabilità e “ownership” del rischio definite).

Le aree di rischio prioritarie sono analizzate e discusse con il Senior Management in modo da pervenire all’identificazione di specifici scenari/eventi di rischio su cui i manager, a livello di region/country e business function, sono chiamati ad effettuare una valutazione delle esposizioni.

In relazione agli eventi di rischio più significativi sulla base di soglie di significatività definite dal Comitato Manageriale Rischi e approvate dal Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance, viene condotta un’analisi delle cause di rischio e dell’infrastruttura di risk management esistente in termini di:

- strategie, policy e processi di gestione del rischio
- presidi organizzativi
- strumenti di monitoraggio/reporting e sistemi informativi a supporto

Viene inoltre individuata, dal management responsabile del “processo” al quale afferisce il rischio, una prima proposta di piani di mitigazione, sottoposta all’esame del Comitato Manageriale Rischi.

Su alcuni eventi di rischio particolarmente rilevanti per il Gruppo Pirelli, sono applicate tecniche di inferenza statistica per costruire possibile scenari evolutivi alternativi a quelli considerati nella definizione del piano industriale al fine di valutare la “robustezza” delle sue assumption ed i possibili impatti sui risultati attesi.

Un legame diretto dei rischi con il piano industriale e un’accurata misurazione delle principali esposizioni rappresentano il passo necessario per la definizione di strutturati processi di governo dei rischi.

L’utilizzo di metriche quantitative di misurazione degli impatti consente una aggregazione dei rischi e una rappresentazione dell’esposizione complessiva del rischio di Gruppo (c.d. Value@Risk).

In relazione al c.d. Value@Risk il Comitato Manageriale Rischi garantisce che siano definiti:

- i livelli target di esposizione ai rischi prioritari
- le strategie di risk management, in linea con la propensione al rischio esistente (trasferire, ridurre, eliminare, mitigare il rischio)
- i piani di azione e gli indirizzi di “gestione” per mantenere i livelli di esposizione entro i limiti “target”.

Il Comitato definisce altresì le responsabilità operative di gestione e richiede lo sviluppo di strumenti di monitoraggio continuo del rischio (c.d. cruscotti di “Early Warning”) ad integrazione dei processi di controllo esistenti. Può infine, come detto, proporre al Consiglio di Amministrazione l’elaborazione di policy specifiche di gestione dei rischi.

L’esposizione complessiva del Gruppo ai rischi prioritari e le relative strategie e azioni di mitigazione confluiscono nell’Annual Risk Assessment and Management Plan che viene sottoposto all’approvazione finale del Consiglio di Amministrazione.

L’implementazione dei piani di mitigazione concordati e il monitoraggio continuo delle esposizioni ai rischi prioritari è garantito dalla figura del Risk Officer che potrà proporre, in corso, una ridefinizione dei recovery plan (ove non adeguati) e l’analisi di eventuali rischi emergenti.

Il Modello dei rischi Pirelli è stato valutato come best-in-class 2010 nel Settore “Autoparts and Tires” da SAM Group in sede di assessment per gli indici Dow Jones Indexes 2010.

13.3.1 “Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria”

La Società ha implementato uno specifico e articolato sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, supportato da un’applicazione informatica dedicata, in relazione al processo di formazione dell’informativa finanziaria semestrale e annuale separata e consolidata.

In linea generale il sistema di controllo interno posto in essere dalla Società è finalizzato a garantire la salvaguardia del patrimonio sociale, il rispetto di leggi e regolamenti, l’efficienza e l’efficacia delle operazioni aziendali oltre che l’affidabilità, accuratezza e tempestività dell’informativa finanziaria.

In particolare, il processo di formazione dell’informativa finanziaria avviene attraverso adeguate procedure amministrative e contabili, elaborate in coerenza con criteri stabiliti dall’Internal Control – Integrated Framework emesso dal Committee of Sponsoring Organizations of Tradeway Commission.

Le procedure amministrative/contabili per la formazione del bilancio e di ogni altra comunicazione finanziaria sono predisposte sotto la responsabilità del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari (Dott. F. Tanzi), che congiuntamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione ne attesta l’adeguatezza e effettiva applicazione in occasione del bilancio di esercizio/consolidato e della relazione finanziaria semestrale.

Al fine di consentire l’attestazione da parte del Dirigente Preposto è stata effettuata una mappatura delle Società/processi rilevanti che alimentano e generano le informazioni di natura economico-patrimoniale o finanziaria. L’individuazione delle Società appartenenti al Gruppo e dei Processi rilevanti avviene annualmente sulla base di criteri quantitativi e qualitativi. I criteri quantitativi consistono nell’identificazione di quelle società del Gruppo che, in relazione ai processi selezionati, rappresentano un valore aggregato superiore ad una determinata soglia di materialità. I criteri qualitativi consistono nell’esame di quei processi e di quelle società che, secondo la valutazione dei *Chief Executive Officer* e dei *Chief Financial Officer* dei settori di business, possono presentare delle potenziali aree di rischio, pur non rientrando nei parametri quantitativi sopra descritti.

Per ogni processo selezionato, sono stati identificati i rischi/obiettivi di controllo connessi alla formazione del bilancio e della relativa informativa e all'efficacia/efficienza del sistema di controllo interno in generale.

Per ciascun obiettivo di controllo sono state previste attività puntuali di verifica e sono state attribuite specifiche responsabilità.

È stato implementato un sistema di supervisione sui controlli svolti mediante un meccanismo di attestazioni a catena; eventuali criticità che emergano nel processo di valutazione sono oggetto di piani di azione la cui implementazione è verificata nelle successive chiusure.

È stato infine previsto un rilascio trimestrale da parte dei *Chief Executive Officers* e dei *Chief Financial Officer* delle società controllate di una dichiarazione di affidabilità e accuratezza dei dati inviati ai fini della predisposizione del bilancio consolidato di Gruppo.

In prossimità delle date dei Consigli di Amministrazione che approvano i dati consolidati al 30 giugno e al 31 dicembre, i risultati delle attività di verifica vengono discussi dai *Chief Financial Officers* dei Settori con il Dirigente Preposto. In sintesi, è stato adottato un sistema di controlli continuativi e sistematici che forniscano una ragionevole certezza in merito all'affidabilità delle informazioni e del reporting economico-finanziario.

La Direzione Internal Audit svolge interventi di audit periodici volti a verificare l'adeguatezza del disegno e l'operatività dei controlli su società e processi a campione, selezionati in base a criteri di materialità.

Sulla base della reportistica periodica il Dirigente Preposto ha riferito sull'efficacia del Sistema, per il tramite del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance, al Consiglio di Amministrazione. Il medesimo dirigente, unitamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione, ha fornito, inoltre, l'attestazione prevista al comma 5 dell'art.154-bis del TUF.

13.4 CODICE ETICO – LINEE DI CONDOTTA E MODELLO ORGANIZZATIVO 231

Completano il sistema di controllo interno innanzi descritto:

- il Codice Etico di Gruppo;
- le Linee di Condotta del Gruppo;
- il Modello Organizzativo 231.

Nel Codice Etico sono rappresentati i principi generali cui si ispirano lo svolgimento e la conduzione degli affari; esso indica gli obiettivi e i valori informativi dell'attività d'impresa. Il Codice Etico di Gruppo è tradotto in tutte le lingue del Gruppo Pirelli (22 diverse lingue). Il Gruppo Pirelli informa la propria attività interna ed esterna al rispetto del Codice Etico, nel convincimento che il successo dell'impresa non possa prescindere dall'etica nella conduzione degli affari. Amministratori, sindaci, dirigenti, dipendenti del Gruppo Pirelli e in generale tutti coloro che

operano per conto del Gruppo Pirelli, o che con lo stesso intrattengono relazioni di affari, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità, sono chiamati al rispetto dei principi e delle prescrizioni contenute nel Codice Etico. Nel corso del 2009, il Codice Etico ha subito alcune modifiche e pur rimanendo inalterato nei valori che lo ispirano, è stato integrato e arricchito di nuove istanze che già improntavano in concreto l'azione del Gruppo Pirelli e che con le modifiche approvate trovano una loro espressa declinazione nel Codice.

Le Linee di Condotta contengono una declinazione "operativa" dei principi del Codice Etico e stabiliscono regole, per l'intero Gruppo, al fine di evitare la costituzione di situazioni ambientali favorevoli alla commissione di reati in genere. Anche le Linee di Condotta hanno subito delle integrazioni nel corso del 2010 al fine di tenere conto delle modifiche apportate al Codice Etico.

Il Modello Organizzativo 231 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 31 luglio 2003 è stato oggetto di successiva revisione e aggiornamento a seguito dell'evoluzione normativa (da ultimo il 29 luglio 2010). Il Modello Organizzativo mira ad assicurare la messa a punto di un sistema modulato sulle specifiche esigenze determinate dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001 concernente la responsabilità amministrativa delle società per reati commessi da propri dipendenti e si fonda su un articolato sistema piramidale di principi e procedure che, partendo dalla base, si può così delineare:

- Codice Etico di Gruppo, di cui si è già detto
- Principi generali di controllo interno, che qualificano il Sistema di Controllo Interno e il cui campo di applicazione si estende con continuità attraverso i diversi livelli organizzativi;
- Linee di Condotta, di cui si è già detto;
- Schemi di controllo interno, nei quali vengono elencate le principali fasi di ogni processo operativo ad alto e medio rischio e, per i processi strumentali, le specifiche attività di controllo per prevenire ragionevolmente i relativi rischi di reato, nonché appositi flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza al fine di evidenziare situazioni di eventuale inosservanza delle procedure stabilite nel modello organizzativo.

Come detto nel corso dell'esercizio 2010, su incarico dell'Organismo di Vigilanza e del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance si è proceduto a una revisione del Modello Organizzativo.

In particolare è stata condotta un'articolata attività di risk analysis.

Nell'attività di analisi, sono state coinvolte 20 funzioni aziendali operative, alle quali si sono aggiunte le valutazioni finali dei Soggetti di Vertice.

Una volta individuate tali aree, si è "quantificato" il cd. rischio residuo (considerato l'attuale sistema di controllo interno della Società) sulla base di una valutazione relativa (i) alla probabilità di accadimento dell'evento, clas-

sificata su una scala da 1 (trascurabile) a 5 (significativa) e (ii) all’impatto potenziale legato alle conseguenze che comporterebbe il verificarsi dell’evento negativo, sulla base di un’analoga scala da 1 a 5.

Il prodotto derivante dalla “moltiplicazione” dei risultati delle due valutazioni ha consentito di stabilire un risk ranking articolato in “rischi con alta criticità”, “rischi con criticità media” e “rischi con bassa criticità”.

Oltre ad una valutazione di tipo quantitativo, alle funzioni intervistate è stata, altresì, chiesta una valutazione qualitativa.

Sulla base delle risultanze di risk assessment come descritte, è emersa la proposta di (i) confermare, nel “Modello Organizzativo 231”, tutti gli schemi di controllo interno relativi ai processi strumentali e ai processi operativi e (ii) includere due nuovi schemi di controllo interno: processo operativo “Utilizzo degli Strumenti Informatici” e processo operativo “Market Abuse”. A tal ultimo proposito, malgrado la presenza di un sistema di controllo interno già di per sé idoneo a prevenire la commissione di reati presupposto della responsabilità ex d.lgs. 231/2001 in materia di market abuse, si è ritenuto che l’argomento fosse così rilevante da richiedere l’inclusione di uno specifico schema di controllo interno nell’ambito del “Modello Organizzativo 231”. In particolare sono stati considerati i potenziali impatti per la Società conseguenti al verificarsi di eventi criminosi riconducibili alla commissione di reati di market abuse. Anche con riferimento all’“Utilizzo degli Strumenti Informatici”, il sistema di controllo interno della Società è di per sé idoneo a prevenire la commissione di reati rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa della Società; tuttavia, è stato valutato opportuno, a maggior tutela e garanzia della Società, prevedere uno specifico schema di controllo all’interno del “Modello Organizzativo 231”.

Una sintesi dei principi guida del modello organizzativo è reperibile sul sito internet della Società.

13.4.1 L’Organismo di Vigilanza

Vigila sul funzionamento e sull’osservanza del modello un apposito Organismo di Vigilanza, dotato di piena autonomia economica, composto dal Consigliere Carlo Secchi, Lead independent director e Presidente del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance, dal Sindaco effettivo Paolo Domenico Sfameni componente del Collegio Sindacale e dal Responsabile della Direzione Internal Audit e Preposto al Controllo Interno, Dott. Maurizio Bonzi.

È così assicurata la piena autonomia e indipendenza dell’Organismo medesimo, nonché la presenza delle diverse competenze professionali che concorrono al controllo della gestione sociale.

L’Organismo di Vigilanza ha anche una responsabilità di impulso verso il Consiglio di Amministrazione affinché

apporti al modello organizzativo le necessarie modifiche a fronte del mutare dell’assetto normativo, delle modalità di svolgimento e della tipologia di attività di impresa. L’Organismo, d’altra parte, riferisce al Consiglio di Amministrazione, al Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance e al Collegio Sindacale in ordine alle attività di verifica compiute e al loro esito.

A ciascun membro dell’Organismo di Vigilanza è riconosciuto un compenso annuo lordo di euro 15 mila.

L’Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione il 29 aprile 2008, scade contemporaneamente al Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato, conseguentemente a seguito del prossimo rinnovo del Consiglio di Amministrazione quest’ultimo provvederà al rinnovo dell’Organismo di Vigilanza. Con riferimento alle altre Società italiane del Gruppo, l’Organismo di Vigilanza è stato individuato ricercando la soluzione tecnico-operativa che, pur rispettando mandato e poteri riservati allo stesso dalla normativa, risulti adeguata alla dimensione e al contesto organizzativo di ciascuna realtà aziendale.

È stata prevista, infine, l’introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nei modelli di organizzazione, gestione e controllo.

È da segnalare, da ultimo, che la Direzione Internal Audit di Pirelli & C. e la Funzione Group Compliance forniscono, quando richiesto dagli Organismi di Vigilanza delle Società del Gruppo, il supporto operativo per la gestione e analisi dei flussi informativi istituiti ai sensi dell’art. 6, comma 2, lettera d) del d.lgs. n. 231/2001, nonché per l’effettuazione di specifici audit sulla base delle evidenze ricevute per il tramite dei suddetti flussi informativi.

Nel corso dell’esercizio, l’Organismo di Vigilanza ha avuto modo, tra l’altro, di occuparsi della vicenda giudiziaria che ha coinvolto due ex responsabili della Funzione Security della Società, di cui si è riferito nella sezione “Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance”. Al riguardo l’Organismo di Vigilanza ha preso atto delle circostanze riportate nella sezione “Attività del Consiglio di Amministrazione”.

13.5 SOCIETÀ DI REVISIONE

L’attività di revisione legale è svolta da una società nominata dall’Assemblea dei soci tra quelle iscritte nell’apposito albo tenuto dalla Consob.

L’incarico di revisione dei bilanci di esercizio, dei bilanci consolidati e dei bilanci semestrali abbreviati per gli esercizi 2008 – 2016 è stato conferito alla società di revisione Reconta Ernst & Young S.p.A.⁶⁰ Ai sensi di legge, l’incarico è stato conferito su proposta motivata del Collegio Sindacale che ha provveduto ad effettuare un’approfondita analisi di valutazione tecnico-economica.

⁶⁰ Cfr. Verbale dell’Assemblea degli azionisti 29 aprile 2008 disponibile sul sito internet della Società.

La valutazione è stata effettuata sulla base di un'analisi comparativa e complessiva delle proposte pervenute, con particolare riferimento al confronto (i) delle spese e delle condizioni del mandato; (ii) del mix del personale impiegato; (iii) della copertura del territorio, delle competenze e delle specifiche esperienze e (iv) dei compensi proposti a parità di perimetro.

La società di revisione Reconta Ernst&Young S.p.A. è l'organizzazione italiana del network Ernst&Young che è stata altresì incaricata, attraverso le organizzazioni presenti nei diversi Paesi in cui il Gruppo opera, per la revisione dei bilanci delle principali società del Gruppo Pirelli. Responsabile dell'incarico di revisione contabile in Pirelli & C. S.p.A. è il Dott. Pietro Carena (in sostituzione del Dott. Pellegrino Libroia).

La società di revisione è chiamata a verificare l'elaborazione della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari nonché e esprimere il cd. "giudizio sulla coerenza" di alcune informazioni riportate nella presente relazione. Annualmente la società di Revisione definisce un piano di attività comunicato al Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la *corporate governance*.

I compensi riconosciuti a Reconta Ernst&Young (e alle società appartenenti alla sua rete) sono in dettaglio riportati nelle note al bilancio di esercizio e consolidato di Pirelli & C. al 31 dicembre 2010.

Il Comitato e il Collegio Sindacale hanno altresì definito, in via transitoria in attesa dell'adozione di una più articolata procedura in merito, di stabilire il divieto per tutte le società del Gruppo di attribuire incarichi a società appartenenti al network Ernst&Young senza preventiva ed espressa autorizzazione del Direttore Finanza il quale, con l'ausilio del Direttore Internal Audit, ha il compito di verificare che l'incarico da attribuirsi non rientri tra quelli non ammessi dal Testo Unico della Revisione Legale e che in ogni caso date le sue caratteristiche non incida sull'indipendenza del revisore;

Peraltro, tutti gli incarichi che prevedano un compenso annuale superiore a 75 mila euro devono comunque essere preventivamente sottoposti all'esame del Collegio Sindacale e del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la *corporate governance*, fatte salve motivate e specifiche ragioni (i.e. incarichi non inclusi nei servizi di revisione che la normativa, anche regolamentare, espressamente disponga vengano svolti dal Revisore). Il Direttore *Internal Audit* fornisce con periodicità almeno semestrale al Comitato e al Collegio Sindacale un elenco dei servizi non di revisione conferiti al Revisore.

13.6. IL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Lo Statuto⁶¹ attribuisce al Consiglio di Amministrazione, previo parere del Collegio Sindacale, il potere di nomina del Dirigente Preposto, stabilendo che lo stesso, salvo revoca per giusta causa, scada insieme al Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato. Il Dirigente Preposto deve essere esperto in materia di amministrazione e controllo e possedere i requisiti di onorabilità stabiliti per gli amministratori.

Il Consiglio di Amministrazione, con parere favorevole del Collegio Sindacale, nella riunione del 16 settembre 2009, ha nominato Dirigente Preposto, il Dott. Francesco Tanzi, Direttore Finanza del Gruppo al quale fanno anche capo le direzioni Bilancio e Fiscalità del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione ha confermato l'attribuzione al Dirigente Preposto, ai sensi della normativa temporale vigente, i seguenti principali compiti:

- a) 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;
- b) rilasciare una dichiarazione scritta che attesta la corrispondenza degli atti e delle comunicazioni della Società diffuse al mercato e relativi all'informativa contabile anche infrannuale della stessa Società alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili;
- c) attestare con apposita relazione resa secondo il modello stabilito con regolamento della Consob, allegata al bilancio di esercizio, al bilancio semestrale abbreviato e al bilancio consolidato:
 - l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure di cui alla precedente lettera a) nel corso del periodo cui si riferiscono i documenti;
 - che i documenti sono redatti in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 luglio 2002;
 - la corrispondenza dei documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
 - l'idoneità dei documenti a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Società e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;
 - per il bilancio di esercizio e per quello consolidato, che la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione della Società e dell'insieme delle imprese incluse nel

⁶¹ Articolo 11 dello Statuto.

consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti;

- per il bilancio semestrale abbreviato, che la relazione intermedia sulla gestione contiene un'analisi attendibile delle informazioni di cui al comma 4 dell'articolo 154-ter del TUF.

Il Consiglio di Amministrazione ha altresì attribuito al Dirigente preposto, ogni potere di carattere organizzativo e gestionale necessario per l'esercizio dei compiti attribuiti dalla vigente normativa, dallo Statuto e dal Consiglio di Amministrazione. Per l'esercizio dei poteri conferiti allo stesso è riconosciuta piena autonomia di spesa.

Il Consiglio di Amministrazione vigila affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati mezzi e poteri per l'esercizio dei compiti conferiti, nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

A tal fine, il Dirigente Preposto riferisce, almeno una volta l'anno, direttamente al Consiglio di Amministrazione ovvero per il tramite del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance e per quanto di competenza al Collegio Sindacale.

Riferisce senza indugio all'organo amministrativo delegato, al Consiglio di Amministrazione, anche per il tramite del Comitato per il Controllo Interno per i Rischi e per la corporate governance, di eventuali aspetti di rilevanza significativa che ritenga, ove non corretti, debbano essere dichiarati nell'attestazione prevista dall'articolo 154-bis del TUF.

Il Dirigente Preposto è invitato a partecipare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione della Società aventi all'ordine del giorno l'esame dei dati economico-finanziari della Società e ha accesso diretto a tutte le informazioni necessarie per la produzione dei dati contabili, senza necessità di autorizzazione alcuna; partecipa ai flussi interni ai fini contabili e approva tutte le procedure aziendali che hanno impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società.

Il Dirigente Preposto ha partecipato a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione della Società aventi all'ordine del giorno l'esame dei dati economico-finanziari della Società e ha rilasciato le attestazioni e dichiarazioni previste dall'articolo 154-bis del TUF.

Il Dirigente Preposto ha riferito al Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance e, successivamente in occasione dell'approvazione del progetto di bilancio ha riferito al Consiglio di Amministrazione sull'adeguatezza e idoneità di poteri e mezzi conferiti dal Consiglio di Amministrazione della Società, confermando di aver avuto accesso diretto a tutte le informazioni necessarie per la produzione dei dati contabili, senza necessità di autorizzazione alcuna, ha partecipato ai flussi interni ai fini contabili e ha approvato tutte le procedure aziendali che hanno avuto impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società.

14. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Sin dall'anno 2002, la Società ha stabilito principi di comportamento per l'attuazione di operazioni con parti correlate volti a garantire un'effettiva correttezza e trasparenza, sostanziale e procedurale, delle operazioni realizzate dalla Società, direttamente o per il tramite di società controllate, con parti correlate alla stessa.

Successivamente, a seguito dell'adozione da parte della Consob nel marzo 2010 di un apposito Regolamento per la disciplina delle operazioni con parti correlate la Società ha approvato (il 3 novembre 2010) una specifica e articolata procedura per le operazioni con parti correlate.

In particolare, la Procedura adottata dalla Società stabilisce regole procedurali volte ad ulteriormente rafforzare la trasparenza sostanziale e procedurale delle operazioni realizzate dalla Società con parti correlate.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance (incaricato ai sensi del Regolamento stesso di esprimere il proprio parere sulla procedura) ha deliberato di estendere l'applicazione della Procedura e del Regolamento Consob a tutti gli aderenti al Sindacato di Blocco azioni Pirelli anche se non qualificabili parti correlate in forza delle previsioni contenute nel Regolamento (di ciò si è già riferito nella sezione "Attività del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la corporate governance").

La gran parte delle scelte procedurali operate dalla Società sono più rigorose rispetto a quanto previsto dal Regolamento. In particolare la Società ha adottato soglie di esiguità molto restrittive e ha stabilito soglie di maggiore rilevanza di natura qualitativa non obbligatorie ai sensi del Regolamento per le operazioni con parti correlate.

Inoltre, la Procedura ha stabilito che il parere del Comitato per le operazioni con parti correlate sia vincolante anche nel caso di operazioni di minore rilevanza e ha deciso di non avvalersi del cd. meccanismo del *whitewash* in caso di parere non favorevole nel caso di operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza;

Sono, altresì, sottoposte alla Procedura, con una previsione, in questo caso, significativamente più rigorosa rispetto al Regolamento, anche le operazioni compiute autonomamente dalle società controllate con parti correlate della Società e non unicamente quelle compiute "per il tramite" delle stesse.

La Società, confermando l'importanza che riconosce al ruolo degli amministratori indipendenti, ha previsto che il Comitato chiamato esprimersi sulle operazioni con parti correlate debba essere sempre composto esclusivamente da amministratori indipendenti (e non solo come previsto