REGOLAMENTO DI GOVERNANCE DELLE SOCIETA' PARTECIPATE DALL'AUTOMOBILE CLUB BRESCIA

Approvato con delibera del Consiglio Direttivo del 13 dicembre 2019

INDICE

TITOLO 1 - FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE ..... pag. 3
Art. 1.1. Finalità ..... pag. 3
Art. 1.2. Approvazione ed attuazione del Regolamento ..... pag. 3
Art. 1.3. Ambito di applicazione ..... pag. 3

TITOLO 2 - PARTECIPAZIONI ..... pag. 4
Art. 2.1. Costituzione e acquisto ..... pag. 4
Art. 2.2. Tipi sociali ..... pag. 4
Art. 2.3. Oggetto sociale ..... pag. 4
Art. 2.4. Alienazione ..... pag. 4
Art. 2.5. Esercizio dei diritti di socio ..... pag. 5

TITOLO 3 – COMPLIANCE NORMATIVA ..... pag. 5
Art. 3.1. Principi generali ..... pag. 5
Art. 3.2. Rispetto della normativa applicabile ..... pag. 6

TITOLO 4 – STATUTI SOCIETARI ..... pag. 6
Art. 4.1. Adeguamento degli statuti societari ..... pag. 6

TITOLO 5 – ORGANI SOCIETARI ..... pag. 7
Art. 5.1. Principi e criteri generali ..... pag. 7
Art. 5.2. Organo amministrativo ..... pag. 7
Art. 5.3. Nomina e requisiti dell'organo amministrativo ..... pag. 8
Art. 5.4. Funzioni dell'organo amministrativo ..... pag. 8
Art. 5.5. Poteri di rappresentanza ..... pag. 11
Art. 5.6. Nomina, requisiti e poteri del direttore generale ..... pag. 11
Art. 5.7. Collegio sindacale ..... pag. 11
Art. 5.8. Revisione legale dei conti ..... pag. 12
Art. 5.9. Emolumenti dell'organo amministrativo e del collegio sindacale ..... pag. 12
Art. 5.10. Dirigenti ..... pag. 12

TITOLO 6 – SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLE SOCIETA' ..... pag. 13
Art. 6.1. Finalità ..... pag. 13
Art. 6.2. Principi e criteri generali ..... pag. 13
Art. 6.3. Budget e controllo ..... pag. 14

TITOLO 7 – ALTRE DISPOSIZIONI PER LE SOCIETA' *IN HOUSE* ..... pag. 15
Art. 7.1. Adempimenti dell'AC in materia di affidamenti alle Società *in house* ..... pag. 15
Art. 7.2. Tipologie di controllo analogo ..... pag. 15

Art. 7.3. Modalità di esercizio del controllo analogo ..... pag. 16
Art. 7.4. Controllo analogo *ex ante* ..... pag. 16
Art. 7.5. Controllo analogo contestuale ..... pag. 17
Art. 7.6. Controllo analogo *ex post* ..... pag. 17

TITOLO 8 – OPERAZIONI SOCIETARIE RILEVANTI ..... pag. 18
Art. 8.1. Principi e criteri generali ..... pag. 18
Art. 8.2. Definizione ..... pag. 18
Art. 8.3. Iter istruttorio e autorizzativo ..... pag. 18

TITOLO 9 – BILANCI E INFORMATIVA FINANZIARIA ..... pag. 19
Art. 9.1. Principi e criteri generali ..... pag. 19

TITOLO 10 – INTERNAL AUDIT E ORGANISMO DI VIGILANZA DI CUI AL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231 ..... pag. 19
Art. 10.1. Principi generali ..... pag. 19
Art. 10.2. Attività ..... pag. 20
Art. 10.3. Funzioni di controllo, nomina e compensi ..... pag. 21

TITOLO 11 – CRISI DI IMPRESA ..... pag. 21
Art. 11.1. Crisi d'impresa ..... pag. 21

TITOLO 12 – RAZIONALIZZAZIONE DELLE PARTECIPAZIONI ..... pag. 21
Art. 12.1. Razionalizzazione delle partecipazioni ..... pag. 21

TITOLO 13 – IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO DEL REGOLAMENTO DI GOVERNANCE ..... pag. 22
Art. 13.1. Implementazione e monitoraggio del Regolamento di governance ..... pag. 22

TITOLO 1
FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE

ART. 1.1. - Finalità

Il presente Regolamento definisce i principi generali di governo delle società controllate direttamente o indirettamente (di seguito la o le " **Società**") dall'Automobile Club Brescia (di seguito "**AC**") incluse quelle cosiddette "*in house*", ai sensi dell'art. 5 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.

Esso è predisposto tenendo conto delle previsioni contenute nell'art. 10, comma 1 *bis*, del decreto legge 25 luglio 2018, n. 91, convertito con modificazioni nella legge 21 settembre 2018, n. 108, che dispone che l'ACI e gli Automobile Club ad esso federati, in quanto enti pubblici a base associativa non gravanti sulla finanza pubblica ai sensi dell'art. 2, comma 2 *bis*, del decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito con modificazioni nella legge 30 ottobre 2013, n. 125, si adeguano con propri regolamenti ai principi desumibili dal testo unico di cui al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 in materia di società a partecipazione pubblica, sulla base delle rispettive specificità e secondo criteri di razionalizzazione e contenimento della spesa.

ART. 1.2. - Approvazione ed attuazione del Regolamento

Il Regolamento è approvato dal Consiglio Direttivo dell'AC, su proposta del Presidente. Al medesimo modo si procede per ogni sua successiva modifica o integrazione.

Il Consiglio Direttivo, su proposta del Presidente, approva direttive su aspetti applicativi del presente Regolamento.

Il Presidente sovraintende al sistema complessivo di governo di cui al presente Regolamento.

Il Direttore dell'AC assicura la diffusione del Regolamento e delle direttive, ne verifica il recepimento, l'attuazione e il rispetto da parte delle Società e riferisce, ove necessario, al Consiglio Direttivo.

ART. 1.3. - Ambito di applicazione

Le disposizioni del Regolamento si applicano alle società, ad esclusione di quelle che emettono azioni o altri strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati ed alle loro società controllate, cui le disposizioni del presente Regolamento si applicano solo se espressamente previsto. Si applicano altresì, *mutatis mutandis* limitatamente a quanto compatibili, alle società nelle quali l'AC detiene partecipazioni di minoranza.

Le società direttamente controllate dall'AC ne assicurano la diffusione e il rispetto da

parte delle rispettive società controllate.

TITOLO 2
PARTECIPAZIONI

ART. 2.1. - Costituzione e acquisto

L'atto deliberativo per la costituzione o l'acquisto di una Società, anche indirettamente o attraverso aumento di capitale, è adottato dal Consiglio Direttivo e deve essere analiticamente motivato con riferimento alla necessità di perseguire, anche tramite una propria partecipazione diretta o indiretta, le finalità istituzionali dell'AC. L'atto deliberativo deve contenere l'indicazione degli elementi essenziali dell'atto costitutivo, come previsti dalla legge applicabile, ed è pubblicato sul sito istituzionale dell'AC.

Nell'atto deliberativo sono evidenziate le ragioni e le finalità che giustificano l'operazione, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché dei principi di efficienza, efficacia ed economicità. L'atto deliberativo è inviato alla Corte dei Conti, a fini conoscitivi, e all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato per l'esercizio dei suoi poteri, ove previsto dalla normativa applicabile.

Art. 2.2. - Tipi sociali

L'AC può partecipare esclusivamente a società, anche consortili, costituite in forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, anche in forma cooperativa.

Art. 2.3. - Oggetto sociale

Le Società hanno per oggetto sociale attività di produzione e fornitura di beni o servizi di interesse economico generale, di autoproduzione di beni e servizi strumentali all'AC o agli altri enti pubblici partecipanti ovvero allo svolgimento delle loro funzioni. In ogni caso, l'oggetto sociale può prevedere esclusivamente l'esercizio di attività strettamente necessarie per il perseguimento delle finalità di cui agli artt. 4 e 36 dello statuto dell'ACI.

Art. 2.4. - Alienazione

L'atto deliberativo di alienazione delle partecipazioni in Società è adottato con le modalità di cui al precedente art. 2.1.. L'alienazione è effettuata nel rispetto dei principi di pubblicità, trasparenza e non discriminazione. In casi eccezionali, a seguito di deliberazione motivata del Consiglio Direttivo, che dia analiticamente atto della convenienza economica dell'operazione con particolare riferimento alla con-

gruità del prezzo di vendita, l'alienazione può essere effettuata mediante negoziazione diretta con un singolo acquirente. È fatto salvo il diritto di prelazione eventualmente previsto dalle applicabili disposizioni di legge e dagli statuti delle Società.

Art. 2.5. - Esercizio dei diritti di socio

Il voto nelle assemblee delle società direttamente controllate dall'AC è esercitato dal Presidente dell'AC o da un suo delegato. Il Presidente dà informativa al Consiglio Direttivo dell'AC sulle deliberazioni assunte. La nomina dell'organo amministrativo delle Società è deliberata dal Consiglio Direttivo dell'AC.

TITOLO 3
COMPLIANCE NORMATIVA

ART. 3.1. - Principi generali

Le Società operano:

a) con criteri di economicità, efficacia ed efficienza nel quadro normativo applicabile per quanto attiene a vincoli, privatistici e pubblicistici, di ordinamento e di funzionamento;

b) strumentalmente alle finalità istituzionali dell'AC e in coerenza con gli indirizzi da questo emanati;

c) nel rispetto delle regole di governance e degli iter deliberativi e autorizzativi normati dall'AC;

d) in coerenza con gli indirizzi operativi e con la pianificazione dell'AC e nel rispetto dei vincoli economici, finanziari e di investimento previsti dai piani, monitorati sistematicamente dall'AC;

e) nel rispetto dei requisiti di trasparenza, integrità e veridicità dei documenti finanziari e dati contabili e in coerenza con gli iter procedurali e autorizzativi normati dall'AC;

f) nel rispetto delle regole stabilite dall'AC volte a disciplinare comportamenti e processi rilevanti, comuni o trasversali alle Società;

g) nel rispetto degli adempimenti e dei flussi informativi stabiliti dall'AC;

h) adottando, previa valutazione di opportunità in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta dalle Società, strumenti di governo societario, tra i quali:

- regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;
- una funzione di controllo interno strutturata secondo criteri di adegua-

tezza rispetto alla dimensione e alla complessità della Società, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmettendo periodicamente allo stesso relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;
- codici di condotta propri aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della Società;
- programmi di responsabilità sociale d'impresa;

i) adottando, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale a tempo indeterminato nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi di cui all'art. 35, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e dando pubblicità a tali provvedimenti nei rispettivi siti istituzionali;

j) assicurando l'invio, sistematico e in tempo utile, della documentazione di cui al presente Regolamento e/o di ogni altro tipo di informazione richiesta dal Direttore e dal Consiglio Direttivo dell'AC in quanto necessaria per la realizzazione del governo societario;

k) assicurando il rispetto delle disposizioni normative di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 in materia di obblighi di pubblicità.

ART. 3.2. - Rispetto della normativa applicabile

Le Società sono tenute all'adozione di atti e comportamenti conformi alla normativa sulle società commerciali e a quella attinente le partecipazioni pubbliche per la parte non disciplinata dal presente Regolamento assicurando al riguardo periodica, esaustiva ed idonea informativa all'AC.

TITOLO 4
STATUTI SOCIETARI

ART. 4.1. - Adeguamento degli statuti societari

Gli statuti delle Società assicurano l'omogeneità con i criteri di seguito indicati:
- rispetto della normativa, per quanto attiene a vincoli, privatistici e pubblicistici, di ordinamento e di funzionamento;
- stretta necessarietà dell'attività che costituisce l'oggetto sociale con le finalità istituzionali dell'AC;
- adozione di regole di composizione, funzionamento e remunerazione dell'organo di amministrazione e di controllo coerenti, sia con il regola-

mento per l'adeguamento ai principi generali di razionalizzazione e contenimento delle spese, adottato dall'AC ai sensi della legge 30 ottobre 2013, n. 125, sia con le eventuali direttive emanate al riguardo dall'AC, in modo tale da assicurare separazione di compiti e funzioni, efficienza, efficacia, economicità e trasparenza della gestione;
- divieto di istituire organi diversi da quelli previsti dalle norme generali in tema di società;
- recepimento delle disposizioni del presente Regolamento.

Le Società *in house* adottano i propri statuti prevedendo, inoltre:
- l'esclusione di capitali privati nell'assetto proprietario;
- l'esercizio da parte dell'AC su ciascuna Società di un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi secondo le modalità di cui al Titolo 7 del presente Regolamento;
- che oltre l'ottanta per cento del fatturato di ciascuna Società, sia effettuato nello svolgimento dei compiti ad esse affidati dall'AC e che la produzione ulteriore rispetto al suddetto limite di fatturato, sia consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso delle attività principali delle Società;
- che le procedure del ciclo passivo per l'acquisto di beni e servizi, nonché per l'esecuzione dei lavori, siano conformi alla disciplina di cui al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.

TITOLO 5
ORGANI SOCIETARI

ART. 5.1. - Principi e criteri generali

Al fine di assicurare omogeneità della struttura organizzativa e delle funzioni attribuite agli organi di amministrazione e controllo, le Società si attengono alle disposizioni recate dai successivi articoli.

ART. 5.2. - Organo amministrativo

L'organo di amministrazione delle Società è costituito, di norma, da un consiglio di amministrazione composto da 3 a 5 membri onde consentire la presenza nell'organo di membri in possesso di requisiti o titoli abilitativi necessari allo svolgimento dell'attività sociale ovvero assicurare adeguata rappresentanza di interessi, data la natura di ente a carattere associativo dell'AC. Resta fermo il rispetto delle norme sull'equilibrio

di genere. È fatta salva la possibilità di nominare un amministratore unico.

ART. 5.3. - Nomina e requisiti dell'organo amministrativo

Fatta salva la fattispecie in cui gli statuti delle Società, costituite sotto forma di società per azioni, riservano all'AC il potere di designazione dell'organo amministrativo ai sensi dell'art. 2449 del codice civile, l'organo amministrativo è nominato dall'assemblea dei soci, resta in carica per tre esercizi, scade alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della sua carica ed è rieleggibile.

L'assemblea dei soci, in caso di organo amministrativo collegiale, nomina altresì il presidente.

Agli organi di amministrazione e controllo delle Società *in house* si applica il decreto legge 16 maggio 1994, n. 293, convertito con modificazioni nella legge 15 luglio 1994, n. 444.

I componenti dell'organo amministrativo delle Società sono scelti tra soggetti in possesso di requisiti di adeguata professionalità ed esperienza in relazione allo specifico ufficio.

Nel caso di cessazione per qualsiasi motivo, inclusa la revoca o le dimissioni, della maggioranza degli amministratori nominati dall'assemblea, l'intero consiglio di amministrazione decade, senza diritto a indennizzo per gli amministratori decaduti. In tal caso, l'organo di controllo eserciterà i poteri di ordinaria amministrazione fino alla nomina del nuovo organo amministrativo e avrà l'obbligo di convocare senza indugio l'assemblea per il rinnovo.

Con direttiva dell'AC può essere richiesto, ai fini del conferimento dell'incarico di amministratore delle Società, il possesso di ulteriori e specifici requisiti di onorabilità, professionalità ed autonomia, in aggiunta a quelli di legge.

L'assunzione e/o il mantenimento della carica di amministratore è subordinata, inoltre, alla inesistenza di cause di inconferibilità, di incompatibilità, di ineleggibilità e di decadenza, di cui al codice civile, alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39.

Per le Società *in house*, le reiterate violazioni agli obblighi in tema di controllo analogo, di cui al Titolo 7, costituiscono giusta causa di revoca dell'organo amministrativo.

ART. 5.4. - Funzioni dell'organo amministrativo

L'organo amministrativo è l'organo centrale nel sistema di corporate governance ed è investito dei più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della So-

cietà in relazione all'attività che costituisce l'oggetto sociale.

Ove a composizione collegiale, al presidente sono attribuite le funzioni per l'indirizzo e la supervisione del controllo interno, nonché per la rappresentanza e la cura delle pubbliche relazioni e i rapporti con l'AC e con i mezzi di comunicazione.

Le deleghe necessarie per la gestione della Società sono conferite, da parte del consiglio di amministrazione, ad un solo amministratore, salvo l'attribuzione di deleghe al presidente ove preventivamente autorizzato dall'assemblea o al direttore generale qualora previsto dallo statuto.

In caso di partecipazioni indirette dell'AC, qualora gli amministratori siano dipendenti della società controllante, in virtù del principio di onnicomprensività della retribuzione, fatto salvo il diritto alla copertura assicurativa e al rimborso delle spese documentate, nel rispetto del limite di spesa, essi hanno l'obbligo di riversare i relativi compensi alla società di appartenenza.

Coloro che hanno un rapporto di lavoro con le Società e che sono al tempo stesso componenti dell'organo amministrativo della Società cui è instaurato il rapporto di lavoro, sono collocati in aspettativa non retribuita e con sospensione della loro iscrizione ai competenti istituti di previdenza e di assistenza, salvo che rinuncino ai compensi dovuti a qualunque titolo quale amministratore.

L'organo amministrativo delle Società esercita, in particolare, i seguenti poteri:

- definisce il sistema e le regole di governo societario della Società, assicurando, sotto la propria responsabilità, l'attuazione del presente Regolamento e delle direttive dell'AC; in ogni caso, l'organo amministrativo adotta regole che realizzano con efficacia i vincoli rivenienti dalle vigenti disposizioni in tema di partecipazioni societarie e che garantiscono il rispetto dei principi di trasparenza, di separazione delle funzioni di gestione operativa da quelle di indirizzo strategico e di controllo, di articolazione chiara ed efficiente dei poteri, anche al fine di prevenire situazioni di concentrazione e di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate nonché delle operazioni nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse, proprio o di terzi;
- definisce le linee fondamentali dell'assetto organizzativo, amministrativo/contabile e le linee di indirizzo del sistema di controllo interno della Società, in coerenza con il presente Regolamento e con le direttive emanate dall'AC;
- valuta l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno;

- definisce, in coerenza con i processi di pianificazione dell'AC espressi dal "Piano della Performance" dell'ACI e degli AA.CC., le linee strategiche e gli obiettivi della Società e delle sue controllate, esamina e approva i budget annuali e i resoconti intermedi di gestione;
- riceve dal presidente, dall'amministratore delegato o, ove previsto dallo statuto, dal direttore generale, in occasione delle riunioni del consiglio, e comunque con periodicità almeno quadrimestrale, un'informativa sull'attività svolta nell'esercizio delle rispettive funzioni e deleghe, sull'attività e sulle operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate delle Società, che non siano state sottoposte al preventivo esame del consiglio;
- valuta il generale andamento della gestione della Società e delle sue controllate sulla base dell'informativa ricevuta dal presidente, dall'amministratore delegato o, ove previsto dallo statuto, dal direttore generale; esamina i resoconti periodici di gestione e ne valuta i risultati rispetto al budget; recepisce gli eventuali provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali dell'AC sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale;
- approva il progetto di bilancio annuale ed eventuali bilanci intermedi di esercizio;
- esamina e approva le operazioni societarie rilevanti di cui al successivo Titolo 8;
- formula proposte da sottoporre all'assemblea dei soci;
- esamina e delibera sulle altre questioni che il presidente, l'amministratore delegato o, ove previsto dallo statuto, il direttore generale, ritengano opportuno sottoporre all'attenzione del consiglio;
- delibera sull'esercizio del diritto di voto e designa i componenti degli organi di amministrazione e controllo nelle assemblee delle società controllate;
- predispone specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, informandone l'assemblea in occasione della relazione annuale a chiusura dell'esercizio sociale e qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione dei rischi, uno o più indicatori di crisi aziendale; adotta, senza indugio, i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi correggendone gli effetti ed eliminandone le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento;
- predispone annualmente e presenta all'assemblea dei soci, contestualmente al bilancio dell'esercizio, una relazione sul governo societario, indicando gli strumenti adottati e i risultati raggiunti, dando conto delle ragioni della mancata/incompleta integrazione degli eventuali ed ulteriori

strumenti di governo societario con quanto disposto dal presente Regolamento e dalla normativa applicabile.

ART. 5.5. - Poteri di rappresentanza

La rappresentanza legale delle Società di fronte ai terzi ed in giudizio spetta, in caso di organo collegiale, al presidente e, nei limiti delle deleghe ricevute, al direttore generale, ove previsto dallo statuto. In caso di organo monocratico, la rappresentanza spetta all'amministratore unico.

Con direttiva emanata dall'AC possono essere disciplinati gli eventuali limiti e le modalità per l'esercizio delle deleghe.

ART. 5.6. - Nomina, requisiti e poteri del direttore generale

Il direttore generale, ove previsto dallo statuto, è nominato dall'assemblea dei soci.

Con direttiva dell'AC può essere richiesto al direttore generale il possesso di ulteriori e specifici requisiti di onorabilità, professionalità ed autonomia, in aggiunta a quelli di legge.

L'assunzione e/o il mantenimento della carica di direttore generale è subordinata inoltre, alla inesistenza di cause di inconferibilità, di incompatibilità, di ineleggibilità e di decadenza, di cui al codice civile, alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39.

Il direttore generale esercita i poteri conferitigli dall'organo amministrativo e ha la rappresentanza attiva e passiva delle Società entro i limiti dei poteri medesimi.

Le funzioni di direttore generale sono incompatibili con la carica di amministratore in qualunque delle Società.

ART. 5.7. - Collegio sindacale

Nelle società costituite nella forma di società per azioni, fatta salva la fattispecie di cui all'art. 2449 del codice civile, il collegio sindacale è nominato dall'assemblea e si compone, nel rispetto del principio dell'equilibrio di genere, di cui alla legge 12 luglio 2011, n. 120, di tre membri effettivi e di due membri supplenti che durano in carica per tre esercizi, fatta salva l'applicazione del decreto legge 16 maggio 1994, n. 293, convertito con modificazioni nella legge 15 luglio 1994, n. 444.

Il presidente del collegio sindacale è nominato tra i sindaci effettivi dall'assemblea dei soci.

Nelle società costituite nella forma di società a responsabilità limitata, lo statuto deve prevedere, in ogni caso, la nomina di un organo di controllo in forma collegiale o monocratica e/o di un revisore.

L'organo di controllo esercita le sue funzioni secondo le vigenti norme del codice civile sui sindaci delle società commerciali. In particolare, il collegio vigila:

- sull'osservanza della legge, dello statuto e del presente Regolamento;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del sistema di controllo interno adottato dalla Società, nonché sul loro concreto funzionamento;
- sull'idoneità del sistema amministrativo-contabile a rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle sue controllate per garantire il corretto adempimento degli obblighi informativi previsti dalla legge.

Con direttiva dell'AC può essere richiesto, ai fini del conferimento dell'incarico di sindaco, il possesso di ulteriori e specifici requisiti di onorabilità, professionalità ed autonomia, in aggiunta a quelli di legge.

L'assunzione e/o il mantenimento della carica di sindaco è subordinata, inoltre, alla inesistenza di cause di inconferibilità, di incompatibilità, di ineleggibilità e di decadenza, di cui al codice civile, alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39.

ART. 5.8. - Revisione legale dei conti

La revisione legale dei conti sulle società costituite in forma di società per azioni è esercitata da una società di revisione legale iscritta nell'apposito registro o, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 2409 *bis* del codice civile, dall'organo di controllo. Nelle società costituite nella forma di società a responsabilità limitata, la revisione legale dei conti può essere affidata all'organo di controllo o al revisore.

ART. 5.9. - Emolumenti dell'organo amministrativo e del collegio sindacale

I compensi degli amministratori delle Società sono deliberati dall'assemblea dei soci nel rispetto delle direttive emanate dall'AC.

I compensi dei sindaci sono determinati dall'assemblea dei soci all'atto di nomina, tenuto conto dei limiti di spesa indicati dall'AC con proprie direttive, con applicazione del decreto ministeriale 20 luglio 2012, n. 140.

ART. 5.10. - Dirigenti

Ai dirigenti delle Società non possono essere corrisposte indennità o trattamenti di fine lavoro diversi o ulteriori rispetto a quelli previsti dalla legge o dalla contratta-

zione collettiva ovvero stipulati con gli stessi patti o accordi di non concorrenza, anche ai sensi dell'articolo 2125 del codice civile, salva l'attuazione di motivati piani di esodo agevolato deliberati dall'organo amministrativo della Società e finalizzati, in prospettiva, al contenimento del costo del lavoro.

TITOLO 6
SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLE SOCIETÀ

ART. 6.1. - Finalità

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo è volto a:

- identificare, valutare e definire le strategie dell'AC e delle Società;
- declinare le strategie in obiettivi societari e a tradurli in azioni attuative, coerenti con le finalità istituzionali e con gli indirizzi espressi dall'AC;
- monitorare l'attuazione dei piani societari e a valutare l'efficacia delle strategie e delle azioni intraprese;
- misurare con continuità i risultati conseguiti anche al fine di identificare e attuare tempestivi interventi correttivi.

ART. 6.2. - Principi e criteri generali

Ferme restando le specifiche responsabilità ed autonomie gestionali, le Società redigono il budget annuale avuto riguardo ai seguenti principi e criteri generali:

- coerenza degli obiettivi strategici societari con le finalità istituzionali e con i documenti di pianificazione della Federazione ACI formalizzati nel "Piano della Performance";
- sequenzialità tra obiettivi strategici, obiettivi di breve periodo e azioni volte alla loro realizzazione;
- attendibilità degli obiettivi in termini di realizzabilità, tenuto conto delle risorse disponibili, dello scenario di riferimento e del contesto di mercato;
- economicità, intesa quale capacità di remunerare i fattori produttivi, incluso il capitale di rischio, attraverso i ricavi derivanti dalle attività aziendali;
- sostenibilità finanziaria, intesa quale compatibilità tra fonti di finanziamento e fabbisogni;
- efficienza, intesa quale massimizzazione del rapporto tra volumi operativi e risorse utilizzate;
- efficacia, intesa quale capacità di realizzazione delle azioni programma-

te.

ART. 6.3. - Budget e controllo

Il budget declina gli obiettivi e i risultati dell'attività aziendale con riferimento all'esercizio successivo a quello di definizione ed è redatto in coerenza con gli obiettivi e i documenti di pianificazione dell'AC.

Il budget è sottoposto all'esame e all'approvazione dell'organo amministrativo della Società ed è inviato, tramite il Direttore dell'AC, al Presidente dell'AC che ne informa il Consiglio Direttivo.

Qualora, in sede di analisi dei budget societari, emergano criticità, anche alla luce della normativa applicabile e delle finalità istituzionali dell'AC, il Presidente dell'AC comunica alla Società interessata le osservazioni, con invito a tenerne conto ai fini dell'adeguamento del budget.

Le Società curano la diffusione dei principi e criteri generali di redazione dei budget nei confronti delle rispettive società controllate, ne assicurano il rispetto dell'iter formativo e di approvazione nonché la loro coerenza con i documenti di pianificazione dell'AC.

Il budget vincola l'azione societaria per quanto attiene agli obiettivi industriali, operativi ed economico-finanziari e costituisce lo strumento attraverso il quale viene fissato l'ammontare massimo e l'articolazione degli investimenti dell'esercizio.

Per le Società *in house* il budget svolge funzione autorizzativa alla spesa nel senso che la Società non può sostenere costi eccedenti il budget assegnato.

Il budget costituisce il target di riferimento ai fini del monitoraggio e della valutazione dei risultati conseguiti nel corso dell'esercizio rispetto agli obiettivi prefissati. L'analisi periodica degli scostamenti consente di individuarne le cause e di promuovere e attuare, con tempestività, eventuali azioni e interventi correttivi.

In tale ottica, le Società elaborano, con cadenza almeno quadrimestrale, i consuntivi di gestione, finanziario e degli investimenti. I consuntivi sono corredati dell'analisi degli scostamenti rispetto al budget, dell'illustrazione delle cause che li hanno originati nonché delle azioni correttive individuate e dei relativi tempi di attuazione.

I consuntivi di periodo sono sottoposti all'organo amministrativo della Società e da questa inviati al Direttore e al Presidente dell'AC che ne informa, in caso di rilevanti scostamenti, il Consiglio Direttivo.

Qualora, in sede di esame dei consuntivi di periodo, emergano criticità, il Presidente comunica alla Società le osservazioni formulate dal Consiglio Direttivo, anche ai fini dell'adozione di eventuali interventi correttivi.

TITOLO 7
ALTRE DISPOSIZIONI PER LE SOCIETÀ *IN HOUSE*

ART. 7.1. - Adempimenti dell'AC in materia di affidamenti alle Società *in house*

Le Società *in house*, destinatarie di affidamenti diretti da parte dell'AC, si adeguano, con le modalità di cui all'art. 4.1. del presente Regolamento, alle disposizioni di cui all'art. 5 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 e successive modificazioni.

I predetti affidamenti alle Società *in house* sono effettuati dall'AC a norma dell'art. 192 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, nel presupposto che lo stesso AC ponga in essere i seguenti adempimenti:

a) presentazione della domanda di iscrizione nell'elenco delle amministrazioni aggiudicatrici, tenuto dall'ANAC, ai sensi dell'art. 192, comma 1, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50;

b) effettuazione, con riguardo agli affidamenti aventi ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza, della valutazione sulla congruità economica dell'offerta con riguardo all'oggetto e al valore della prestazione;

c) pubblicazione e aggiornamento di tutti gli atti connessi agli affidamenti alle Società *in house* ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

ART. 7.2. - Tipologie di controllo analogo

Il controllo analogo dell'AC nei confronti di una società *in house* si realizza quando si rilevano in capo all'AC poteri di controllo, ingerenza e condizionamento superiori a quelli tipici del diritto societario previsti in specifiche disposizioni dell'atto costitutivo, dello statuto o di appositi patti parasociali.

Il controllo analogo assicura che l'AC eserciti, anche in modalità congiunta con gli altri soci pubblici, un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative delle Società in modo analogo al controllo esercitato sui propri servizi.

Le ulteriori tipologie di *in house* dell'AC rispetto al cd. *in house* "diretto", si distinguono, ai sensi dell'art. 5, comma 3, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, come segue:

- *in house* "a cascata", quando l'AC controlla un soggetto *in house* A che a sua volta controlla l'organismo *in house* B e l'AC concede un affidamento diretto a B; in tal caso, l'AC esercita un controllo analogo sulla società B e la società B esercita un controllo analogo sulla società C;
- *in house* "verticale invertito" o "capovolto", quando l'AC controlla A che è un'amministrazione aggiudicatrice e A concede un affidamento diretto

all'AC; in tal caso l'AC esercita un controllo analogo sulla società A;
- *in house* "orizzontale", quando l'AC controlla sia A che B e A concede un affidamento diretto a B; in tal caso l'AC esercita un controllo analogo sia su B che su C.

Nel caso in cui l'AC e altre amministrazioni aggiudicatrici partecipino congiuntamente al capitale sociale della medesima società, si configura l'ulteriore tipologia di controllo analogo cosiddetto "congiunto", ai sensi dell'art. 5, comma 5, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, purché siano soddisfatte tutte le seguenti condizioni:
- gli organi decisionali della società controllata sono composti da rappresentanti di tutte le amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori partecipanti;
- tali amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori sono in grado di esercitare congiuntamente un'influenza determinante sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative di detta Società;
- la società controllata non persegue interessi contrari a quelli delle amministrazioni aggiudicatrici o degli enti aggiudicatori controllanti.

Le modalità di esercizio del controllo analogo congiunto nelle ipotesi di cui al precedente comma vengono stabilite tra i soci con appositi atti, eventualmente nella forma di patti parasociali.

ART. 7.3. - Modalità di esercizio del controllo analogo

Nel rispetto della normativa vigente e del presente Regolamento, l'AC esercita sulle Società, controlli "*ex ante*" sugli indirizzi e obiettivi, controlli "contestuali" per la verifica, nel corso dell'anno, dell'andamento della gestione e degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi nonché del rispetto delle procedure e controlli "*ex post*" sul raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché sulla regolare esecuzione dei servizi affidati.

ART. 7.4. - Controllo analogo *ex ante*

Il controllo *ex ante* è esercitato dall'AC in fase di pianificazione e elaborazione del budget da parte delle Società *in house*, con le modalità e le procedure di cui al Titolo 6 del presente Regolamento.

Le Società *in house* presentano, unitamente al budget, il piano delle attività riportando nello stesso il dimensionamento dei servizi e delle attività oggetto dell'affidamento con indicazione delle modalità operative che si intendono adottare per le prestazioni da rendere unitamente ai fabbisogni di personale.

Le Società *in house* sono tenute a conformare il budget, il piano delle attività e la gestione operativa alle eventuali direttive emanate dall'AC in forza del vigente "Rego-

lamento per l'adeguamento ai principi generali di razionalizzazione e contenimento delle spese" adottato dallo stesso ai sensi della legge 30 ottobre 2013, n. 125.

ART. 7.5. - Controllo analogo contestuale

Il controllo contestuale è realizzato attraverso adeguate procedure e flussi informativi tra l'AC e le Società *in house* volti ad assicurare, in corso di gestione e con le modalità definite nell'art. 6.3. del presente Regolamento, la coerenza tra budget delle società e report economici, finanziari e patrimoniali infrannuali, la coerenza tra piano annuale delle attività e gli stati di avanzamento periodici.

Il controllo analogo contestuale è inoltre esercitato con le modalità di cui al Titolo 8 del presente Regolamento per le operazioni qualificate "rilevanti".

Nel corso della gestione, le Società *in house* devono inoltre trasmettere semestralmente al Responsabile Trasparenza e Anticorruzione dell'AC un rapporto sullo stato degli adempimenti previsti dalla normativa vigente in materia di trasparenza e anticorruzione.

Il Consiglio Direttivo dell'AC può, su segnalazione del Direttore, inibire all'organo amministrativo delle Società *in house* il perfezionamento di atti e negozi giuridici e di porre in essere attività che lo stesso ritenga contrari all'interesse dell'Ente. Il Presidente dell'AC, infine, può disporre, in qualsiasi momento, controlli ispettivi sulla gestione delle Società *in house*.

ART. 7.6. - Controllo analogo *ex post*

Il controllo *ex post* è esercitato dall'AC sulle Società *in house* attraverso i seguenti iter procedurali e flussi informativi:

- il progetto di bilancio di esercizio, unitamente alle relazioni accompagnatorie inclusa quella sul governo societario, è trasmesso, per il tramite del Direttore, al Consiglio Direttivo dell'AC almeno 15 giorni prima della data di convocazione dell'assemblea delle Società *in house* per le relative indicazioni sull'esercizio del diritto di voto da parte del rappresentate dell'AC nell'assemblea delle predette Società;
- il conto economico annuale suddiviso per centro di costo e con evidenza dei costi diretti e indiretti è trasmesso all'AC dalle Società *in house*, al termine di ciascun esercizio;
- la consuntivazione economica annuale dei costi relativi ai servizi resi dalle Società *in house* all'AC in forza dei contratti di servizio, è trasmessa dalle Società al Direttore dell'AC, al termine di ciascun esercizio, unitamente alla relazione sui risultati raggiunti nell'esecuzione delle attività rispetto al piano con evidenza dei livelli di servizio raggiunti rispetto a

quelli previsti;

- i rapporti annuali sulle forniture di beni e servizi di importo superiore a quarantamila euro acquisiti nell'esercizio, sulle procedure di assunzione del personale, sul conferimento e revoca degli incarichi di consulenza e prestazioni d'opera nonché sullo stato degli adempimenti in materia di trasparenza, sono trasmessi al Direttore dell'AC, al termine di ciascun esercizio.

TITOLO 8
OPERAZIONI SOCIETARIE RILEVANTI

ART. 8.1. - Principi e criteri generali

Il presente Titolo è finalizzato a disciplinare le operazioni societarie che, per la loro rilevanza, richiedono uno specifico iter istruttorio, di valutazione e di approvazione.

ART. 8.2. - Definizione

Per operazioni societarie rilevanti si intendono le operazioni di natura straordinaria e/o le operazioni che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario.

Rientrano in ogni caso in tale definizione le seguenti tipologie di operazioni:

a) acquisizioni e cessioni di aziende e rami d'azienda;
b) patti parasociali;
c) fusioni, scissioni, trasformazioni e liquidazioni;
d) operazioni sul capitale sociale;
e) costituzione di patrimoni separati e accensione di finanziamenti destinati ad uno specifico affare;
f) emissione di strumenti finanziari;
g) acquisizioni e dismissioni di beni immobili;
h) modifiche relative all'oggetto sociale che comportano un cambiamento significativo dell'attività della Società ovvero la trasformazione, il trasferimento della sede sociale all'estero ovvero la revoca dello stato di liquidazione;
i) ogni altra operazione qualificata come rilevante dal Consiglio Direttivo dell'AC.

ART. 8.3. - Iter istruttorio e autorizzativo

Le operazioni di cui al precedente art. 8.2. sono soggette al preventivo esame del Consiglio Direttivo dell'AC per le valutazioni di coerenza delle stesse rispetto alle fina-

lità istituzionali, alle linee strategiche e alle attività di pianificazione dell'AC e sono successivamente approvate dalle Società, in conformità alle eventuali osservazioni formulate dal Consiglio Direttivo dell'AC.

Con specifico riguardo alle operazioni di cui al precedente art. 8.2., lett. h), è adottato un atto deliberativo analiticamente motivato, come previsto al precedente art. 2.1., commi 1 e 2.

TITOLO 9
BILANCI E INFORMATIVA FINANZIARIA

ART. 9.1. - Principi e criteri generali

Le Società redigono il bilancio di esercizio e ogni altro documento finanziario a rilevanza esterna nel rispetto delle norme e dei principi contabili ad essi applicabili.

Nel caso in cui le Società svolgano attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi insieme con altre attività svolte in regime di libero mercato, esse adottano il principio della separazione contabile.

TITOLO 10
INTERNAL AUDIT E ORGANISMO DI VIGILANZA DI CUI AL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231

ART. 10.1. - Principi generali

Le Società valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, una funzione di controllo interno (internal auditing) strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale.

Qualora istituita, la funzione di controllo interno collabora con gli organi di controllo, riscontra tempestivamente le richieste da questi provenienti e trasmette periodicamente relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione.

Le Società possono adottare, altresì, previa valutazione delle dimensioni, delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, il modello di organizzazione, gestione e controllo ed istituire l'organismo di vigilanza, di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.

L'organismo di vigilanza, ove istituito, monitora il funzionamento e l'osservanza del modello di organizzazione e gestione della Società ed opera, nelle attività di verifica, in coordinamento con le funzioni aziendali di controllo.

Nelle società costituite nella forma delle società a responsabilità limitata, la funzione di internal auditing, ove istituita, può essere esercitata da un amministratore, mentre quelle dell'organismo di vigilanza, ove istituito, possono essere esercitate dall'organo amministrativo nel rispetto delle disposizioni di cui all'art. 6 del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.

ART. 10.2. - Attività

La funzione di internal audit, qualora istituita dalla Società, si occupa delle seguenti attività:

- elaborazione della proposta di piano pluriennale e annuale delle verifiche, da sottoporre all'approvazione dell'organo amministrativo, sulla base delle risultanze delle attività di risk assessment avuto riguardo ai principi dettati dal modello di governance; il piano indica i criteri utilizzati per stabilire numero, frequenza ed oggetto delle verifiche, nonché la previsione delle risorse necessarie all'esecuzione delle attività;
- svolgimento delle verifiche di audit e redazione dei relativi report; elaborazione di report periodici per il consiglio di amministrazione sugli esiti delle verifiche effettuate;
- svolgimento degli interventi di audit sull'attuazione delle azioni correttive.

L'organismo di vigilanza, qualora istituito, svolge le seguenti principali attività:

- valuta costantemente l'adeguatezza del modello, ossia la sua reale e non formale capacità di prevenire i comportamenti non dovuti;
- vigila sull'effettività del modello, ossia sulla coerenza tra i comportamenti concreti e la disciplina recata dal modello stesso;
- analizza e mantiene nel tempo i requisiti di solidità e funzionamento del modello;
- promuove il necessario aggiornamento in senso dinamico del modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate dagli organi di controllo societario rendano necessario effettuare integrazioni ed adeguamenti.

Le Società che adottano il modello di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 integrano tale modello con le previsioni di cui all'art. 1, comma 2 *bis*, della legge 6 novembre 2012, n. 190; le Società che non adottano il modello di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 devono comunque adottare il documento contenente le misure anticorruzione, ai sensi della normativa vigente, in relazione alle funzioni svolte e alla propria specificità organizzativa.

ART. 10.3. - Funzioni di controllo, nomina e compensi

La funzione di controllo interno, qualora istituita, riferisce direttamente al presidente della Società oppure all'amministratore unico, in caso di organo amministrativo monocratico.

Nell'ipotesi di esternalizzazione delle funzioni, l'incarico di componente dell'ufficio di controllo interno (internal auditing) e dell'organismo di vigilanza sono conferiti dall'organo di amministrazione e cessano contestualmente alla scadenza o cessazione, per qualsivoglia motivo, dell'organo di amministrazione che ha provveduto alla loro nomina.

Qualora istituita la funzione di internal auditing e l'organismo di vigilanza, i relativi compensi sono determinati in sede di nomina avendo come riferimento gli emolumenti stabiliti per il collegio sindacale.

TITOLO 11

CRISI DI IMPRESA

ART. 11.1. - Crisi d'impresa

Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio elaborati ai sensi del precedente art. 5.4., uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.

Gli interventi finanziari o di garanzia finalizzati a prevenire l'aggravamento della situazione di cui al precedente comma devono essere accompagnati da un piano di intervento dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte.

TITOLO 12

RAZIONALIZZAZIONE DELLE PARTECIPAZIONI

ART. 12.1. - Razionalizzazione delle partecipazioni

L'AC realizza le procedure di razionalizzazione delle proprie partecipazioni attraverso l'adozione di strumenti di monitoraggio continuo dell'andamento economico, della situazione patrimoniale e finanziaria nonché dell'assetto organizzativo e dimensionale delle proprie Società; attraverso tali monitoraggi, viene inoltre verificato il permanere del carattere di stretta necessarietà dell'attività per il perseguimento delle

finalità dell'AC. A tal fine, il Consiglio Direttivo predispone e approva con motivata deliberazione, ove necessario in esito alle risultanze del suddetto monitoraggio, idonei piani di razionalizzazione finalizzati al contenimento della spesa, che tengano conto delle possibili aggregazioni di attività, dei risultati economici conseguiti dalle Società in un arco temporale quinquennale, dell'adeguatezza dell'organico delle Società in rapporto alle attività esercitate nonché dell'entità del valore della produzione medio prodotto da ciascuna Società nel triennio precedente in rapporto alle attività esercitate.

Il monitoraggio di cui al precedente comma è attuato anche con le modalità e gli strumenti di cui ai precedenti artt. 5.4. e 6.3. e segg..

TITOLO 13
IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO DEL REGOLAMENTO DI GOVERNANCE

ART. 13.1. - Implementazione e monitoraggio del Regolamento di governance

Il presente Regolamento è immediatamente operativo e sostituisce le disposizioni eventualmente emanate in precedenza dall'AC intese a regolamentare la medesima materia.

Il Regolamento potrà essere oggetto di successive integrazioni finalizzate a disciplinare processi rilevanti, comuni o trasversali alle Società, e fattispecie non normate ma che assumono particolare significatività in relazione alla natura giuridica e alle finalità istituzionali dell'AC, anche per quanto concerne le operazioni con parti correlate.

Il Regolamento è sottoposto a costante monitoraggio e implementazione al fine di garantirne la coerenza con l'evoluzione normativa e operativa.