

**Relazione sul Governo Societario  
e sugli assetti proprietari**  
ai sensi dell'art. 123-*bis* del D.Lgs. n. 58/1998

**Esercizio 2016**

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di  
Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.  
in data 21 marzo 2017

# INDICE

<b>1. PROFILO DEL GRUPPO</b>	<b>4</b>
INTRODUZIONE	4
<b>2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI</b>	<b>5</b>
STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE. COMPOSIZIONE E DIRITTI INERENTI ALLE AZIONI	5
RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DEI TITOLI	5
PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE SOCIALE	5
TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI	5
PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI: MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO	6
RESTRIZIONI AL DIRITTO DI VOTO	6
ACCORDI TRA GLI AZIONISTI	6
CLAUSOLE DI <i>CHANGE OF CONTROL</i>	6
DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE E AUTORIZZAZIONE ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE	6
ACQUISTI EFFETTUATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	7
ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (EX ART. 2497 SS. CC.)	8
<b>3. ADESIONE AI CODICI DI COMPORTAMENTO</b>	<b>8</b>
<b>4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>	<b>8</b>
COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	8
NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	9
FUNZIONI E ATTIVITÀ DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	12
ORGANI DELEGATI	14
AMMINISTRATORE DELEGATO	14
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	15
AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI	15
AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	15
LEAD INDEPENDENT DIRECTOR	18
AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	18
<b>5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE</b>	<b>19</b>
GESTIONE E COMUNICAZIONE AL MERCATO DELLE INFORMAZIONI PRIVILEGIATE	19
<i>INTERNAL DEALING</i>	20
PERIODI DI BLOCCO ( <i>BLACK OUT PERIODS</i> )	20
<b>6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>	<b>20</b>
PREMESSA	20
COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	21
REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	22
COMITATO PARTI CORRELATE	24
<b>7. COMITATO CONTROLLO E RISCHI</b>	<b>25</b>
<b>8. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI</b>	<b>28</b>
PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	28
<i>RISK MANAGEMENT</i>	31
AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	32
RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI <i>INTERNAL AUDIT</i>	32
MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D. LGS. 231/2001	33

ORGANISMO DI VIGILANZA E CONTROLLO	34
SOCIETÀ DI REVISIONE	35
DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI	35
COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	36
CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA	36
PREMESSA	36
MODELLO DI CONTROLLO DI RIFERIMENTO	36
ELEMENTI CARATTERIZZANTI DEL MODELLO DI CONTROLLO	38
<b>9. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE</b>	<b>39</b>
<b>10. COLLEGIO SINDACALE</b>	<b>40</b>
COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	40
NOMINA DEL COLLEGIO SINDACALE	42
INTERESSI DEI SINDACI	44
<b>11. RAPPORTI CON GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI E CON GLI ALTRI AZIONISTI</b>	<b>44</b>
<b>12. ASSEMBLEE</b>	<b>45</b>
<b>13. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO</b>	<b>46</b>
<b>14. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO</b>	<b>46</b>
<b>ALLEGATI</b>	<b>47</b>
<b>TABELLE RIEPILOGATIVE DI SINTESI</b>	<b>47</b>
TABELLA 1: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI	47
TABELLA 2: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE	48
TABELLA 3: INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	49

## Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

Via Bianca di Savoia 12

Capitale sociale euro 67.979.168,40 i.v.

c.f. e Registro Imprese di Milano 07012130584

[www.mondadori.it](http://www.mondadori.it)

# Relazione sul Governo Societario e sugli assetti proprietari ai sensi dell'art. 123-bis del D.Lgs. n. 58/1998 Esercizio 2016

## 1. PROFILO DEL GRUPPO

### INTRODUZIONE

Azienda *leader* nel settore media a livello europeo, il Gruppo Mondadori opera in due settori editoriali principali: i libri e i *magazine*.

Il Gruppo è il maggior editore di libri *trade* con i marchi Mondadori, Giulio Einaudi editore, Piemme e Sperling & Kupfer. È inoltre *leader* nell'editoria scolastica con Mondadori Education e Rizzoli Education: attraverso la controllata Mondadori Electa è presente nell'editoria d'arte e dei libri illustrati, nella gestione delle concessioni museali e nell'organizzazione e gestione di mostre ed eventi culturali. Nel settore dei libri illustrati, grazie a Rizzoli International Publications è presente anche a livello internazionale.

L'attività libraria è completata da Mondadori Retail, che gestisce il più esteso *network* di librerie presente nel Paese con oltre 600 punti vendita (tra gestione diretta e librerie in *franchising*), i siti di *e-commerce* [mondadoristore.it](http://mondadoristore.it) e [libreriarizzoli.it](http://libreriarizzoli.it) e più di 20 milioni di clienti ogni anno.

Il Gruppo è inoltre il primo editore italiano di *magazine*, cartacei e digitali, con *brand* tra i più riconosciuti in Italia: *Donna Moderna*, *Grazia*, presente anche a livello internazionale, *Chi*, *Panorama*, *Tv Sorrisi e Canzoni*, e *magazine* dedicati al *design* e all'arredamento, alla cucina, al benessere.

Dal 2006 il Gruppo Mondadori è presente in Francia con Mondadori France, uno dei principali editori di *consumer magazine*. Tra i *brand* di maggior successo, sia su carta sia *online*: *Closer*, *Grazia*, *Plein Vie*, *Science & Vie*, *Télé Star*.

Mondadori opera anche a livello internazionale, attraverso la controllata Mondadori International Business, con 31 edizioni internazionali pubblicate in 26 Paesi, attraverso *joint venture*, presenza diretta o accordi di *licensing* con editori internazionali.

In oltre un secolo di storia il Gruppo Mondadori è rimasto fedele alla propria vocazione originaria: favorire la diffusione della cultura e delle idee attraverso prodotti, attività e servizi innovativi e attenti ai bisogni e ai gusti del pubblico. Nella propria visione Mondadori fa convivere l'amore per la cultura e per la qualità editoriale con le leggi del mercato, la propensione a intuire e anticipare i cambiamenti con il rispetto e la tutela dei valori che sono alla base del ruolo dell'editore nella società civile.

## 2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

### STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE. COMPOSIZIONE E DIRITTI INERENTI ALLE AZIONI

Alla data di approvazione della presente Relazione il capitale sociale di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., interamente sottoscritto e versato, è pari a euro 67.979.168,40 suddiviso in n. 261.458.340 azioni ordinarie da nominali euro 0,26 cadauna. Le azioni sono immesse in regime di gestione accentrata e dematerializzata e sono negoziate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) - segmento STAR (Segmento Titoli ad Alti Requisiti) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

L'attribuzione della qualifica di STAR alle azioni ordinarie della Società, nonché la loro negoziazione su tale segmento del Mercato Telematico Azionario, è stata disposta da Borsa Italiana con Provvedimento nr. 8291 del 29 novembre 2016 a seguito del completamento con successo dell'iter di ammissione, avendo la Società soddisfatto tutti i requisiti, le caratteristiche di *governance* e le procedure ai sensi del Regolamento dei Mercati Organizzati e gestiti da Borsa Italiana.

Le azioni sono nominative, indivisibili e liberamente trasferibili, danno diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie della Società secondo le norme di legge e di statuto e attribuiscono gli ulteriori diritti amministrativi e patrimoniali previsti dalla legge per le azioni con diritto di voto.

Non sussistono altre categorie di azioni né titoli non negoziati sui mercati regolamentati.

Non sono emessi altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

### RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DEI TITOLI

Non sussistono restrizioni al trasferimento o limitazioni al possesso delle azioni né clausole di gradimento da parte della Società o di altri possessori di titoli rispetto al trasferimento delle azioni.

### PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE SOCIALE

Alla data della presente Relazione le partecipazioni rilevanti, in misura superiore al 3% del capitale, o comunque superiori alla soglia di rilevanza, detenute direttamente o indirettamente, secondo le risultanze del libro soci integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del D.Lgs. n. 58/1998 e da altre informazioni a disposizione, sono le seguenti:

Azionisti	N. azioni possedute	% sul capitale
Silvio Berlusconi (indirettamente tramite Fininvest S.p.A.)	139.355.950	53,29
Silchester International Investors LLP <sup>(i)</sup>	30.033.556	11,49

(i) Partecipazioni detenute a titolo di "gestione discrezionale del risparmio"

Nel corso del 2016 si è determinato un incremento della capitalizzazione di mercato delle azioni della Società pari al 13% circa.

### TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI

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

## **PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI: MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO**

Non sussiste uno specifico meccanismo di esercizio dei diritti di voto applicabile a un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

I diritti di voto connessi alle azioni rivenienti dall'esercizio dei diritti di opzione nell'ambito del Piano di *Stock Option* (descritto nella presente Relazione), che alla data della presente Relazione risultano scaduti, non erano assoggettati ad alcuna forma di restrizione.

## **RESTRIZIONI AL DIRITTO DI VOTO**

Non sussistono restrizioni all'esercizio del diritto di voto.

## **ACCORDI TRA GLI AZIONISTI**

Non consta al Consiglio l'esistenza di patti parasociali di cui all'art. 122 del D.Lgs. n. 58/1998 in merito all'esercizio dei diritti inerenti alle azioni o al trasferimento delle stesse.

## **CLAUSOLE DI CHANGE OF CONTROL**

Nel mese di dicembre 2015 è stato stipulato un nuovo contratto con una serie di istituti bancari in funzione della negoziazione delle linee di credito per un importo complessivo di 515 milioni di euro che prevede, come peraltro prassi consolidata per queste tipologie contrattuali, ipotesi di eventuali rimborsi anticipati in caso di modifica dell'assetto di controllo della Società.

## **DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE E AUTORIZZAZIONE ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE**

L'Assemblea del 21 aprile 2016, in considerazione della scadenza della precedente autorizzazione assembleare del 23 aprile 2015 e al fine di mantenere in capo al Consiglio di Amministrazione la facoltà di cogliere eventuali opportunità di investimento e di operatività sulle azioni proprie, ha deliberato, ai sensi dell'art. 2357 cod. civ., il rinnovo dell'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie. L'Assemblea ha inoltre autorizzato, ai sensi dell'art. 2357-ter cod. civ., con riferimento alle motivazioni di seguito indicate, eventuali atti di disposizione delle azioni proprie acquistate.

Di seguito i principali elementi del programma di acquisto autorizzato dall'Assemblea:

### **1. Motivazioni**

- ✓ utilizzare le azioni proprie acquistate quale eventuale corrispettivo dell'acquisizione di partecipazioni nel quadro della politica di investimenti della Società;
- ✓ utilizzare le azioni proprie acquistate a fronte dell'esercizio di diritti, anche di conversione, derivanti da strumenti finanziari emessi dalla Società, da società controllate o da terzi, così come utilizzare le azioni proprie per operazioni di permuta o conferimento o anche al servizio di operazioni di carattere straordinario sul capitale od operazioni di finanziamento o incentivazione che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie;
- ✓ disporre eventualmente, ove ritenuto strategico per la Società, di un'opportunità di investimento o disinvestimento anche in relazione alla liquidità disponibile;
- ✓ disporre delle azioni proprie a fronte dell'esercizio delle opzioni per l'acquisto delle azioni stesse assegnate ai destinatari dei Piani di *Stock Option* istituiti dall'Assemblea degli Azionisti.

### **2. Numero massimo di azioni acquistabili**

L'autorizzazione ha a oggetto l'acquisto di un numero massimo di azioni ordinarie del valore nominale unitario di euro 0,26 fino al raggiungimento del 10% dell'attuale capitale sociale, rappresentato da n. 26.145.834 azioni ordinarie.

### 3. Modalità per l'effettuazione degli acquisti e indicazione del prezzo minimo e massimo

Gli acquisti verrebbero effettuati, nel rispetto dell'art. 132 del D.Lgs. n. 58/1998 e ai sensi dell'art. 144-*bis*, comma 1, lettera b) del Regolamento Consob 11971/1999, sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi, che non consentano l'abbinamento diretto delle proposte di negoziazione in acquisto con predeterminate proposte di negoziazione in vendita, nonché in osservanza di ogni altra norma applicabile.

Il corrispettivo minimo e massimo di acquisto è determinato sulla base dei medesimi criteri oggettivi di cui alla precedente autorizzazione e quindi per un prezzo unitario non inferiore al prezzo ufficiale di Borsa del giorno precedente a quello in cui verrà effettuata l'operazione di acquisto, diminuito del 20%, e non superiore al prezzo ufficiale di Borsa del giorno precedente a quello in cui verrà effettuata l'operazione di acquisto, aumentato del 10%.

In termini di prezzi di acquisto e di volumi giornalieri: le eventuali operazioni di acquisto sono attuate in conformità alle condizioni regolate dall'art. 5 del Regolamento (CE) 2273/2003 e in particolare:

- la Società non acquisterà azioni proprie a un prezzo superiore a quello più elevato tra il prezzo dell'ultima operazione indipendente e quello dell'offerta indipendente più elevata corrente sul mercato regolamentato dove viene effettuato l'acquisto;
- in termini di volumi giornalieri di acquisto, la Società non acquisterà un quantitativo di azioni superiore al 25% del volume medio giornaliero di azioni Mondadori, negoziato sul mercato regolamentato e calcolato sulla base del volume medio giornaliero degli scambi del titolo Mondadori nei 20 giorni di negoziazione precedenti alle date di acquisto.

In relazione al disposto dell'art. 2357, comma 1, cod. civ. gli acquisti sono comunque effettuati nei limiti della riserva disponibile "riserva straordinaria" risultante dall'ultimo bilancio regolarmente approvato.

### 4. Durata

La durata dell'autorizzazione all'acquisto è stabilita fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016 e comunque per un periodo non superiore ai 18 mesi successivi alla data della delibera assembleare, mentre la durata dell'autorizzazione alla disposizione delle azioni proprie è stabilita senza limiti temporali.

### **ACQUISTI EFFETTUATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO**

Nel corso del 2016 - nel periodo compreso tra il 30 novembre e il 2 dicembre - la Società ha acquistato sul Mercato Telematico Azionario complessive n. 80.000 azioni proprie nell'ambito dell'autorizzazione all'acquisto deliberata con Assemblea del 21 aprile 2016 e strumentali all'attività di sostegno della liquidità del titolo da parte dell'Operatore Specialista Equita Sim S.p.A. per l'operatività sul segmento STAR. Alla data del 31 dicembre 2016 il numero di azioni proprie complessivamente detenute, direttamente o indirettamente da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., è pari a n. 80.000 (0,031% del capitale sociale).

Alla data di approvazione della presente Relazione, le azioni proprie complessivamente detenute sono invariate rispetto alla situazione al 31 dicembre 2016.

### **ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (EX ART. 2497 SS. CC.)**

Fininvest S.p.A. pur detenendo una partecipazione di controllo azionario ai sensi dell'art. 2359 cod. civ., non esercita attività di direzione e coordinamento ex artt. 2497 e ss. cod. civ. su Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., limitandosi alla gestione di carattere finanziario della partecipazione detenuta nella stessa.

## **3. ADESIONE AI CODICI DI COMPORTAMENTO**

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. riconosce, in linea di principio, nel Codice di Autodisciplina (di seguito, il "Codice") nella versione pubblicata nel luglio 2015 e accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana ([www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)) delle società quotate, un modello di riferimento per la definizione della propria struttura organizzativa e prassi operativa in materia di *Corporate Governance*.

Vari aspetti della struttura organizzativa aziendale e societaria risultavano, precedentemente all'emanazione del Codice, già sostanzialmente in linea e adeguati rispetto alle indicazioni successivamente fornite dal Codice stesso, mentre altri sono stati introdotti nell'ambito di un processo di adeguamento graduale e coerente con le caratteristiche specifiche dell'organizzazione aziendale e societaria di Mondadori.

Di seguito la descrizione del sistema di governo societario applicato dalla Società e l'indicazione delle modalità e azioni di adeguamento a ciascuna prescrizione del Codice di Autodisciplina attuate o programmate, precisandosi preliminarmente che la Società ha adottato il modello tradizionale di amministrazione e controllo.

## **4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

### **COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Il Consiglio di Amministrazione è stato nominato dall'Assemblea del 23 aprile 2015, con durata in carica stabilita per tre esercizi e precisamente fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

Al termine dell'esercizio di riferimento della presente Relazione il Consiglio di Amministrazione risulta composto da 14 amministratori, di cui:

- n. 4 amministratori esecutivi:

**Marina Berlusconi**, Presidente.

Il Presidente è qualificato come amministratore esecutivo in quanto, pur privo di deleghe individuali di gestione, partecipa, di concerto con l'Amministratore Delegato, all'elaborazione delle strategie aziendali da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

**Ernesto Riccardo Mauri**, Amministratore Delegato.

**Oddone Maria Pozzi**, qualificato quale amministratore esecutivo in relazione agli incarichi direttivi nella Società connessi alla qualifica di Direttore Centrale Finanza Acquisti e Sistemi Informativi.

**Mario Resca**, il quale, dal 2013, riveste la carica di Presidente di Mondadori Retail S.p.A. - società controllata operativa nelle attività "*retail*" di vendita diretta al cliente - individuabile quale società di rilevanza strategica del Gruppo. La carica di Presidente attribuita al dr. Mario Resca, pur non comportando l'esercizio di deleghe individuali di gestione, implica un ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali attinenti all'area *retail*.



- n. 10 amministratori non esecutivi, in quanto amministratori non titolari di deleghe individuali di gestione e che non ricoprono incarichi direttivi nella Società (ovvero in società del Gruppo aventi rilevanza strategica) ovvero presso il soggetto controllante quando l'incarico riguardi anche la Società:

**Pier Silvio Berlusconi**

**Pasquale Cannatelli**

**Danilo Pellegrino**

**Paolo Guglielmo Luigi Ainio**

**Martina Mondadori**

**Roberto Poli**

**Angelo Renoldi**

**Cristina Rossello**

**Alfredo Messina**

**Marco Spadacini**

Le informazioni relative alle caratteristiche personali e professionali di ciascun componente del Consiglio di Amministrazione sono disponibili sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) – sezione *Governance*.

#### **NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI**

Si riportano di seguito le disposizioni, regolate dall'art. 17 del vigente statuto sociale, concernenti le modalità e il procedimento di nomina, attraverso il sistema del voto di lista, degli amministratori.

Al riguardo si specifica che gli articoli 14 e 27 dello statuto, relativi alle modalità di nomina, attraverso il sistema del voto di lista, rispettivamente del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, sono stati modificati nel 2013 a seguito delle disposizioni introdotte dalla Legge 12 luglio 2011 n. 120 concernenti l'equilibrio tra i generi negli organi amministrativi e di controllo delle società quotate, introducendo modalità di composizione delle liste e di riparto dei voti tali da garantire la composizione degli organi in conformità alle indicate disposizioni di legge.

In applicazione della nuova disciplina, almeno un terzo dei componenti degli organi sociali di tali società deve essere espressione del "genere meno rappresentato". Per il primo rinnovo, successivo a un anno dalla data di entrata in vigore della legge, è tuttavia prevista una quota di rappresentanza pari ad almeno un quinto. L'Assemblea del 23 aprile 2015 in sede di primo rinnovo dell'organo amministrativo, successivo a un anno alla data di entrata in vigore stessa, ha proceduto alla nomina dei componenti del Consiglio assicurando che almeno un quinto fosse espressione del genere meno rappresentato, rilevandosi peraltro che all'interno del Consiglio in scadenza era già prevista una rappresentanza del "genere meno rappresentato" pari a un quinto, conformemente a quanto disciplinato dalla nuova normativa.

In merito alla quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste, lo statuto, come di seguito specificato, rinvia alla percentuale che, in base al Regolamento Emittenti, viene stabilita annualmente da Consob in funzione della media della capitalizzazione di mercato delle società nell'ultimo trimestre di ciascun esercizio. Si precisa che allo stato attuale, per effetto della Delibera Consob n. 19856 del 25 gennaio 2017, la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste applicabile ad Arnoldo Mondadori Editore è stabilita al 2,5% del capitale sociale.

La medesima quota di partecipazione del 2,5% risultava applicabile in sede di nomina del Consiglio di Amministrazione deliberata dall'Assemblea del 23 aprile 2015.

Si precisa che la Società non è soggetta a ulteriori norme in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione oltre a quelle previste dal D.Lgs. n. 58/1998 e richiamate dall'art. 17 dello statuto sociale di seguito riportato.

**Articolo 17 dello statuto:**

1. La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da sette a quindici amministratori, i quali devono possedere i requisiti previsti dalla normativa primaria e secondaria pro tempore vigente e sono rieleggibili.

2. L'Assemblea, prima di procedere alla loro nomina, determina il numero dei componenti il Consiglio e la durata in carica nel rispetto dei limiti temporali di legge.

3. Il Consiglio di Amministrazione è nominato dall'Assemblea sulla base di liste, nelle quali i candidati devono essere indicati in numero non superiore a quindici, ciascuno abbinato ad un numero progressivo.

Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

Hanno diritto di presentare le liste gli azionisti cui spetta il diritto di voto che, da soli o insieme ad altri azionisti, rappresentino almeno la percentuale del capitale sociale, sottoscritto alla data di presentazione della lista, stabilita e pubblicata dalla Consob ai sensi del regolamento adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni (di seguito anche "Regolamento Emittenti").

La titolarità della percentuale del capitale sociale è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore degli azionisti nel giorno in cui la lista è depositata presso la Società, con riferimento al capitale sociale sottoscritto alla medesima data.

La relativa attestazione o certificazione può essere comunicata o prodotta anche successivamente al deposito della lista purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società.

La società consente agli azionisti che intendono presentare le liste di effettuare il deposito tramite almeno un mezzo di comunicazione a distanza, secondo le modalità che renderà note nell'avviso di convocazione dell'Assemblea e che consentono l'identificazione degli azionisti che procedono al deposito.

La quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione del Consiglio di Amministrazione viene indicata nell'avviso di convocazione dell'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina di tale organo.

Un azionista non può presentare né votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. Gli azionisti appartenenti al medesimo gruppo – per esso intendendosi il controllante, le società controllate e le società sottoposte a comune controllo - e gli azionisti che aderiscano ad un patto parasociale ai sensi dell'articolo 122 D. Lgs. n. 58/1998 avente ad oggetto azioni dell'Emittente non possono presentare o votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie.

Ogni lista che contenga un numero di candidati non superiore a sette deve prevedere ed identificare almeno un candidato avente i requisiti richiesti dal Decreto Legislativo n. 58/1998 per gli amministratori indipendenti di società quotate (d'ora innanzi anche "Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998" o "Amministratore Indipendente ai sensi del D. Lgs. 58/1998"). Ogni lista che contenga un numero di candidati superiore a sette deve prevedere ed identificare almeno due candidati aventi i requisiti richiesti per gli Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998.

Al fine di assicurare l'equilibrio tra generi in conformità alla disciplina pro tempore vigente, ogni lista che contenga un numero di candidati pari o superiore a tre deve prevedere la presenza di candidati di entrambi i generi, in modo che al genere meno rappresentato appartengano almeno un terzo, arrotondato per eccesso in caso di numero frazionario, dei candidati in essa contenuti. In sede di prima applicazione, la quota riservata al genere meno rappresentato è pari ad almeno un quinto, arrotondata per eccesso in caso di numero frazionario.

Le liste sono depositate presso la Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea convocata in prima o unica convocazione per deliberare sulla nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet e con altre modalità previste dalle applicabili disposizioni regolamentari almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea.

Le liste sono corredate:

a) delle informazioni relative all'identità degli azionisti che hanno presentato le liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta.

b) di una dichiarazione degli azionisti che hanno presentato le liste e diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza o la presenza di rapporti di collegamento con questi ultimi, quali previsti dall'articolo 144-quinquies, primo comma, del "Regolamento Emittenti".

c) di un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, nonché di una dichiarazione dei medesimi candidati attestante il possesso dei requisiti previsti dalla legge e della loro accettazione della candidatura, e circa l'eventuale possesso dei requisiti di indipendenza previsti dall'articolo 148, comma 3 del D. Lgs. n. 58/1998.

Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono non vengono sottoposte a votazione.

Il Presidente dell'assemblea, prima di aprire la votazione, richiama le eventuali dichiarazioni di cui alla lettera b) che precede, ed invita gli intervenuti in assemblea, che non hanno depositato o concorso a depositare delle liste, a dichiarare eventuali rapporti di collegamento come sopra definiti.

Qualora un soggetto che risulti collegato ad uno o più azionisti di riferimento abbia votato per una lista di minoranza, l'esistenza di tale rapporto di collegamento assume rilievo soltanto se il voto sia stato determinante per l'elezione dell'amministratore.

Ai fini del riparto degli amministratori da eleggere, non si tiene conto delle liste che non hanno conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle stesse.

Al termine della votazione, i voti ottenuti dalle liste sono divisi per numeri interi progressivi da uno al numero degli amministratori da eleggere.

I quozienti così ottenuti sono attribuiti ai candidati di ciascuna lista, secondo l'ordine dalla stessa previsto.

Quindi, i quozienti attribuiti ai candidati delle varie liste vengono disposti in unica graduatoria decrescente. Risultano eletti, fino a concorrenza del numero degli amministratori fissato dall'Assemblea, coloro che hanno ottenuto i quozienti più elevati, fermo restando che deve comunque essere nominato amministratore il candidato elencato al primo posto della seconda lista che ha ottenuto il maggior numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

Pertanto, qualora il suddetto candidato non abbia ottenuto il quoziente necessario per essere eletto, non risulterà eletto il candidato che ha ottenuto il quoziente più basso tratto dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti ed il consiglio verrà completato con la nomina del candidato elencato al primo posto della seconda lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

Al candidato elencato al primo posto della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti spetta la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Nel caso in cui per completare l'intero Consiglio di Amministrazione più candidati abbiano ottenuto lo stesso quoziente, risulta eletto il candidato della lista che non abbia ancora eletto alcun amministratore o che abbia eletto il minor numero di amministratori.

Nel caso in cui nessuna di tali liste abbia ancora eletto un amministratore ovvero tutte abbiano eletto lo stesso numero di amministratori, nell'ambito di tali liste risulta eletto il candidato di quella che abbia ottenuto il maggior numero di voti.

In caso di parità di voti di lista e sempre a parità di quoziente, si procede a nuova votazione da parte dell'Assemblea, risultando eletto il candidato che ottiene la maggioranza semplice dei voti.

Qualora così procedendo, in presenza di un nominando Consiglio di Amministrazione composto rispettivamente fino a sette o da più di sette membri, non risultino rispettivamente eletti almeno uno o due amministratori in possesso dei requisiti richiesti dal Decreto Legislativo n. 58/1998 per gli amministratori indipendenti di società quotate, si procederà come segue:

a) in caso di Consiglio di Amministrazione composto fino a sette membri, il candidato che risulterebbe eletto per ultimo in base al quoziente progressivo e tratto dalla prima lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, è sostituito dal primo candidato che ha ottenuto il quoziente progressivo inferiore, dotato dei citati requisiti ed indicato nella medesima lista;

b) in caso di Consiglio di Amministrazione composto da più di sette membri, i due candidati che risulterebbero eletti per ultimi in base al quoziente progressivo e tratti dalla prima lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, sono sostituiti dai primi due candidati che hanno ottenuto i quozienti progressivi inferiori, dotati dei citati requisiti ed indicati nella medesima lista;

c) in caso di Consiglio di Amministrazione composto da più di sette membri e con un unico nominato avente i requisiti citati, si procede per la nomina del secondo candidato come descritto alla lettera a) che precede.

Qualora ad esito delle votazioni e delle operazioni di cui sopra la composizione del Consiglio di Amministrazione non sia conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente all'equilibrio tra generi, il candidato del genere più rappresentato eletto per ultimo in base al quoziente progressivo e tratto dalla prima lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, è sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato che ha ottenuto il quoziente progressivo immediatamente inferiore ed indicato nella medesima lista, purché sia rispettato il numero minimo di amministratori indipendenti richiesti dalle disposizioni pro

*tempore vigenti. Qualora ciò non fosse, il candidato sostituito del genere più rappresentato sarebbe di volta in volta il soggetto eletto per penultimo, terzultimo e così via, in base al quoziente progressivo sempre tratto dalla prima lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.*

*Qualora così operando non si assicuri il risultato richiesto, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.*

*4. Qualora sia stata presentata una sola lista, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa e, qualora la stessa ottenga la maggioranza richiesta dagli articoli 2368 e seguenti cod. civ., risultano eletti amministratori i candidati elencati in ordine progressivo, fino a concorrenza del numero fissato dall'Assemblea.*

*Il candidato indicato al primo posto della lista risulta eletto Presidente del Consiglio di Amministrazione.*

*Qualora così procedendo, in presenza di un nominando Consiglio di Amministrazione non risultino rispettate le disposizioni pro tempore vigenti in materia di amministratori indipendenti e/o di equilibrio tra generi, si procederà mutatis mutandis come sopra descritto al comma 3. che precede del presente articolo.*

*5. In mancanza di liste e nel caso in cui attraverso il meccanismo del voto per lista il numero di candidati eletti risulti inferiore al numero stabilito dall'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione viene, rispettivamente, nominato o integrato dall'Assemblea con le maggioranze di legge.*

*6. In caso di cessazione dalla carica, per qualunque causa, di uno o più amministratori, quelli rimasti in carica provvedono alla loro sostituzione mediante cooptazione ai sensi e per gli effetti dell'art. 2386 del codice civile, fermo restando l'obbligo di rispettare il numero minimo di Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998 e le disposizioni pro tempore vigenti in materia di equilibrio tra generi.*

*La nomina assembleare di amministratori in sostituzione di amministratori cessati dalla carica, anche in seguito a cooptazione dei medesimi, è liberamente effettuata con le maggioranze di legge, fermo restando l'obbligo di rispettare il numero minimo di Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998 e le disposizioni pro tempore vigenti in materia di equilibrio tra generi.*

L'attuale Consiglio di Amministrazione non esprime alcun amministratore nominato dalle minoranze in quanto alla citata Assemblea del 23 aprile 2015 non è stata presentata alcuna lista alternativa.

## **FUNZIONI E ATTIVITÀ DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Il sistema delle deleghe di poteri è tale da mantenere, nell'ambito dell'organizzazione aziendale e societaria, il ruolo centrale del Consiglio di Amministrazione al quale spettano, per statuto, tutti i più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, a eccezione di quelli inderogabilmente riservati per legge alla competenza esclusiva dell'Assemblea, e al quale fanno capo le funzioni e la responsabilità di determinare gli indirizzi strategici e organizzativi per la Società e il Gruppo.

In particolare il Consiglio di Amministrazione:

- esamina e approva, nelle linee generali, i piani strategici industriali e finanziari della Società e del Gruppo presentati dall'Amministratore Delegato, verificandone l'attuazione;
- esamina e approva il sistema di governo societario della Società e la struttura del Gruppo;
- definisce, con l'assistenza e sulla base delle indicazioni dell'apposito Comitato, le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi determinando il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione coerente con gli obiettivi strategici individuati includendo nelle proprie valutazioni i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio - lungo periodo dell'attività; valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di *Internal Audit*, sentiti il Collegio Sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;

- nomina e revoca il Responsabile della funzione di *Internal Audit*, su proposta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, nonché sentito il Collegio Sindacale. Inoltre verifica, con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, che la funzione di *Internal Audit* sia dotata delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità;
- valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
- valuta, con il supporto istruttorio del Comitato Controllo e Rischi, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo amministrativo e contabile della Società e delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento alle controllate che rivestono significativa rilevanza ai fini del consolidamento secondo i criteri richiamati dall'art. 165 del D.Lgs. n. 58/1998;
- attribuisce e revoca le deleghe all'Amministratore Delegato definendone i limiti e le modalità di esercizio e determina, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e sentito il Collegio Sindacale in conformità all'articolo 2389 cod. civ., la remunerazione dell'Amministratore Delegato e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- valuta, sulla base delle informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato con cadenza almeno trimestrale, il generale andamento della gestione, confrontando inoltre i risultati conseguiti con quelli programmati;
- approva preventivamente le operazioni della Società aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario.

In particolare, per effetto di delibera consiliare, si qualificano di significativo rilievo e sono riservate alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione, l'esame e l'approvazione delle operazioni relative a:

- acquisizioni, conferimenti, dismissioni di partecipazioni;
- acquisizioni, conferimenti, dismissioni di aziende o di rami di azienda;
- acquisizioni, conferimenti, dismissioni di immobili;
- definizione di accordi di *joint venture*;
- rilascio a terzi da parte di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. di garanzie personali e reali, nell'interesse proprio o di società controllate, di ammontare superiore a 20 milioni di euro;
- investimenti in immobilizzazioni tecniche di maggior rilevanza sotto il profilo dell'impatto strategico e in ogni caso quelli di ammontare superiore a 5 milioni di euro per singolo investimento.

Il Consiglio di Amministrazione esamina e approva preventivamente le operazioni di significativo rilievo strategico, economico finanziario anche delle società controllate.

Le operazioni delle società controllate da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. sono individuate come significative in base a criteri di materia e di valore.

Nello specifico sono individuate come significative le operazioni delle società controllate quali:

- acquisizioni, dismissioni, conferimenti di partecipazioni;
- accordi di *joint venture*;
- acquisizioni, dismissioni, conferimenti di aziende e di rami di azienda;
- acquisizione e cessione di immobili;
- investimenti in immobilizzazioni tecniche di maggior rilevanza per il Gruppo;
- assunzione di finanziamenti, rilascio di garanzie reali o personali;

qualora ricorrano, singolarmente o congiuntamente, i seguenti criteri:

- a) le operazioni risultino idonee, secondo le disposizioni del D.Lgs. n. 58/1998, a influire sensibilmente sul prezzo del titolo e quindi siano oggetto di obblighi informativi verso il mercato;
  - b) le operazioni rivestano un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario.
- In particolare si qualificano come di significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario le operazioni, rientranti nelle tipologie sopra indicate, di valore superiore, in termini di ammontare o corrispettivo, a 15 milioni di euro.

Nel corso dell'esercizio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha tenuto 9 riunioni alle quali ha regolarmente presenziato il Collegio Sindacale, con una durata media di un' ora e 57 minuti. A tutte le riunioni ha regolarmente partecipato l'Avvocato Ugo Di Stefano - Direttore Affari Legali e Societari. Alle riunioni del Consiglio ha inoltre partecipato il dr. Paolo De Benedetti Responsabile della Funzione di *Internal Audit* e membro dell'Organismo di Vigilanza e Controllo per riferire, in particolare, in merito alle attività svolte al fine di garantire l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

In allegato alla presente Relazione sono fornite le relative percentuali di partecipazione alle riunioni di ciascun amministratore.

In merito alla previsione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione da tenersi nel corso dell'esercizio 2017, alla data di redazione della presente Relazione si sono tenute 2 riunioni del Consiglio di Amministrazione e risultano programmate, come da calendario degli eventi societari comunicato al mercato, le seguenti ulteriori riunioni:

- 11 maggio 2017 (esame del resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2017);
- 27 luglio 2017 (esame della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2017);
- 9 novembre 2017 (esame del resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2017).

Si precisa che lo statuto non prevede una cadenza minima delle riunioni del Consiglio.

Il Presidente può chiedere, su iniziativa dell'Amministratore Delegato o su richiesta degli amministratori, che alle riunioni consiliari intervengano dirigenti della Società o delle controllate responsabili delle singole divisioni di gruppo, eventuali consulenti, al fine di illustrare al Consiglio tematiche specifiche relative alle divisioni di *business* di competenza e accrescere la conoscenza da parte degli amministratori della realtà e delle dinamiche aziendali.

L'Amministratore Delegato assicura inoltre che i dirigenti responsabili delle singole divisioni di *business*, eventualmente interessati in relazione agli argomenti all'ordine del giorno, si tengano comunque a disposizione per intervenire, ove richiesti, alle riunioni.

## **ORGANI DELEGATI**

### **AMMINISTRATORE DELEGATO**

All'Amministratore Delegato sono attribuite le deleghe operative di gestione con esclusione delle materie riservate alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione quali indicate ed elencate nel precedente paragrafo "Funzioni e attività del Consiglio di Amministrazione".

L'Amministratore Delegato riferisce periodicamente, in occasione delle relative riunioni e comunque con periodicità almeno trimestrale, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale in merito a quanto previsto dall'art. 2381 cod. civ. e circa le principali attività svolte nell'esercizio delle deleghe, con particolare

riferimento alle eventuali operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate, la cui approvazione non sia riservata al Consiglio di Amministrazione.

#### **PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione, non titolare di deleghe gestionali, spetta, per statuto, la legale rappresentanza della Società di fronte ai terzi e in giudizio. Il Presidente partecipa, di concerto con l'Amministratore Delegato, all'elaborazione delle strategie da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

#### *COMITATO ESECUTIVO*

Si precisa che non è costituito un "Comitato Esecutivo".

#### *INFORMATIVA PRE-CONSILIARE*

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione convoca e coordina le riunioni del Consiglio di Amministrazione. Al fine di consentire una partecipazione informata alle riunioni, la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno viene di norma preventivamente inviata ad amministratori e sindaci avvalendosi del segretario del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Affari Legali e Societari, con preavviso medio di tre giorni, fatti salvi i casi di necessità e di urgenza.

In linea generale la documentazione inviata è corredata da un documento di sintesi in merito ai punti più significativi in funzione dell'adozione delle deliberazioni all'ordine del giorno.

Nell'ambito del processo di autovalutazione di seguito descritto il Consiglio di Amministrazione ha espresso una valutazione complessiva di adeguatezza in merito alla tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare sopra richiamata.

#### **AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI**

Gli amministratori non esecutivi per le loro caratteristiche di autorevolezza e competenza specifica apportano un contributo significativo e qualificato nell'assunzione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione.

#### **AMMINISTRATORI INDIPENDENTI**

Con riferimento al Consiglio in carica, nominato dall'Assemblea del 23 aprile 2015, la verifica circa la sussistenza dei requisiti di indipendenza è stata effettuata in occasione della prima riunione del Consiglio successiva alla nomina, sulla base delle informazioni fornite da ciascun interessato al momento della presentazione della candidatura nonché all'atto di accettazione della nomina, in capo agli amministratori:

**Martina Mondadori**

**Angelo Renoldi**

**Cristina Rossello**

**Marco Spadacini**

La valutazione dei requisiti di indipendenza è avvenuta, inoltre, annualmente e con particolare riferimento - salvo quanto successivamente indicato in merito al requisito inerente alla durata in carica non eccedente i nove anni negli ultimi 12 anni - a tutti i criteri previsti dal Codice, che qualifica come indipendenti gli amministratori che non intrattengono né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. o con soggetti legati all'Emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio e, pertanto a titolo esemplificativo:

- a) non controllano l'Emittente, né sono in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole, né partecipano a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'Emittente e ciò sia direttamente che indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona;
- b) non sono, né sono stati nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo\* dell'Emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con l'Emittente, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'Emittente o è in grado di esercitare sullo stesso un'influenza notevole;
- c) non hanno, né hanno avuto nell'esercizio precedente, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale, sia direttamente che indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza):
  - con l'Emittente, una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;
  - con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'Emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi esponenti di rilievo;
 ovvero non sono, né sono stati nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti;
- d) non ricevono, né hanno ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'Emittente o da una società controllata o controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo dell'Emittente, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla *performance* aziendale, anche a base azionaria;
- e) non sono stati amministratore dell'Emittente per più di nove anni negli ultimi 12 anni;
- f) non rivestono la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'Emittente abbia un incarico di amministratore;
- g) non sono socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione contabile dell'Emittente;
- h) non sono stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

\* Per "esponenti di rilievo" di una società o di un ente si intendono: il presidente dell'ente, il rappresentante legale, il presidente del Consiglio di Amministrazione, gli amministratori esecutivi e i dirigenti con responsabilità strategiche della società o dell'ente considerato.

Relativamente agli amministratori Marco Spadacini e Martina Mondadori, il Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015 ha confermato, come per il precedente esercizio, la valutazione di indipendenza in capo agli stessi pur in carenza di uno dei requisiti previsti dal Codice, ovvero la durata in carica non eccedente i nove anni negli ultimi 12 anni.

La conferma della valutazione dei requisiti di indipendenza in capo ai citati amministratori è motivata dal riconoscimento delle qualità professionali e dell'indipendenza di giudizio dimostrata in relazione all'attività svolta nell'ambito del Consiglio e relativamente a Marco Spadacini anche nell'ambito dei Comitati interni al Consiglio, nonché in considerazione della sussistenza in capo ai medesimi amministratori della totalità degli ulteriori requisiti di indipendenza previsti dal Codice.

Nel periodo di riferimento gli amministratori indipendenti si sono riuniti e hanno esaminato unitamente al Responsabile *Internal Audit* le modalità di attuazione delle linee guida del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi con particolare riferimento all'evoluzione e sviluppo nel corso dell'esercizio di riferimento delle attività relative al processo di *Risk Assessment*.

Si indicano di seguito le cariche di amministratore o sindaco ricoperte dagli attuali amministratori di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in altre società quotate e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni:



<b>Consiglio di Amministrazione</b>	<b>Incarichi ricoperti dagli amministratori in altre società quotate e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni</b>
Berlusconi Marina	Presidente di Fininvest S.p.A., Amministratore di Mediaset S.p.A. e di Mondadori France S.a.s.
Mauri Ernesto	Presidente di Mondadori France S.a.s. e di Mondadori Libri S.p.A., Amministratore di Mondadori Retail S.p.A., Vice Presidente di Mediamond S.p.A.
Berlusconi Pier Silvio	Vice Presidente e Amministratore Delegato di Mediaset S.p.A., Presidente e Amministratore Delegato di R.T.I. S.p.A., Amministratore di Medusa Film S.p.A. e di Publitalia '80 S.p.A.  Amministratore di Fininvest S.p.A.
Ainio Paolo (in carica dal 28 luglio 2016)	Presidente di ePrice S.p.A. (ex Banzai S.p.A.).
Cannatelli Pasquale	Vice Presidente di Fininvest S.p.A., Amministratore di Mediaset S.p.A. e di A.C. Milan S.p.A., Presidente di Fininvest Gestione Servizi S.p.A. e di Edilizia Alta Italia S.p.A.
Ermolli Bruno (in carica fino al 28 luglio 2016)	Amministratore di Mediaset S.p.A., di Mondadori France S.a.s. e di Sipa Bindi S.p.A.  Il Sig. Ermolli ricopre inoltre i seguenti incarichi in altri enti e società: Presidente di Promos (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano). Vice Presidente della Fondazione Teatro alla Scala (incarico cessato in data 1/02/2016). Amministratore dell'Università Bocconi, del Politecnico di Milano, della Fondazione Milano per la Scala e del FAI. Membro di Giunta e del Consiglio Camerale della CCIAA di Milano
Mondadori Martina	
Pellegrino Danilo	Presidente di Teatro Manzoni S.p.A., ISIM S.p.A., Mediolanum Assicurazioni S.p.A. e Mediolanum Vita S.p.A. Amministratore Delegato di Fininvest S.p.A.
Poli Roberto	Presidente di Poli e Associati S.r.l., Amministratore di FIMITA S.r.l., di Fininvest S.p.A., di Coesia S.p.A., di Praesidium SGR S.p.A. e di Ospedale San Raffaele, Presidente del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Ortopedico Galeazzi S.p.A.
Pozzi Oddone Maria	Vice Presidente di Mondadori France S.a.s., di Mondadori Libri S.p.A., di Giulio Einaudi Editore S.p.A., di Mondadori Electa S.p.A., di Mondadori Education S.p.A., di Mediamond S.p.A., di Mondadori Retail S.p.A., di Mondadori Scienza S.p.A. e di Rizzoli Libri S.p.A.
Renoldi Angelo	Amministratore di Mediolanum S.p.A. e di Banca Mediolanum S.p.A.
Resca Mario	Presidente di Mondadori Retail S.p.A., di Confimprese.  Advisor Fondo Private Equity di Ergon Capital Investment. Presidente di I.W.B. Presidente Nicotra Gebhardt Amministratore di Vionnaire Amministratore di Sausalitos Holding GMBH
Rossello Cristina	Amministratore di Spafid S.p.A., di Branca International S.p.A., di Branca Real Estate S.r.l. e di Fratelli Branca Distillerie S.r.l. e di Fondazione De Mari  Presidente di Centro Studi Fratelli Branca S.r.l.

	Vice Presidente di Veneto Banca S.c.p.a. (incarico cessato in data 4/05/2016) Componente nella Commissione per la Formazione e l'Organizzazione di Acri Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio S.p.A.
Messina Alfredo	Amministratore di Mediaset España Comunicacion S.p.A., di Molecular Medicine S.p.A.  Il dr. Messina ricopre inoltre l'incarico di Amministratore di Fondazione Mediolanum Onlus
Spadacini Marco	Presidente del Collegio Sindacale di AMBI S.p.A., di Apple Italia S.r.l., di Apple S.p.A., di Cooperativa Palomar 3 a r.l., di Almaviva S.p.A., di Valtur S.p.A., di Valtur Group S.p.A. e Orogroup S.p.A. Sindaco effettivo di Centurion Immobiliare S.p.A., di SACBO S.p.A., di Termomeccanica Ecologica S.p.A. e di Sea Energia S.p.A. Amministratore di AXA Assicurazioni S.p.A. (incarico cessato in data 26/04/2016) e di Metroweb S.p.A. (incarico cessato in data 20/12/2016). Amministratore di Compagnia Fiduciaria Nazionale S.p.A.

Non è espresso un orientamento specifico in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco ricopribili dai membri del Consiglio di Amministrazione nelle società rientranti nelle tipologie di cui sopra, in quanto tale valutazione viene demandata al singolo amministratore in sede di accettazione della carica.

Tale posizione è formulata anche con riferimento ai criteri applicativi del Codice in merito al ruolo del Consiglio di Amministrazione, che raccomandano che gli amministratori accettino la carica quando ritengano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività lavorative e professionali, del numero di cariche di amministratore o sindaco ricoperte in altre società quotate e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

#### **LEAD INDEPENDENT DIRECTOR**

In linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, le Istruzioni e Regolamento di Borsa, il Consiglio di Amministrazione, in data 8 novembre 2016, ha istituito la figura del *Lead Independent Director* che costituisce il punto di riferimento e coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori indipendenti e, in genere, degli amministratori non esecutivi.

Su designazione unanime degli amministratori è stata nominata quale *Lead Independent Director* l'amministratore indipendente avv. Cristina Rossello con durata in carica sino alla scadenza del mandato di amministratore e quindi sino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

Il *Lead Independent Director*:

- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia per assicurare il miglior funzionamento del Consiglio di Amministrazione, sia per garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi;
- si avvale, ove necessario, delle strutture aziendali per l'esercizio di compiti affidati e della collaborazione del Segretario del Consiglio di Amministrazione;
- convoca, autonomamente o su richiesta di altri amministratori, apposite riunioni di soli amministratori indipendenti su tematiche inerenti il funzionamento del Consiglio di Amministrazione o il sistema di Governo Societario.

#### **AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Il Consiglio ha attuato un processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati nominati all'interno del Consiglio di Amministrazione.

In particolare il processo di autovalutazione si è attuato attraverso compilazioni individuali di appositi “questionari di autovalutazione” raccolti dalla Direzione Affari Legali e Societari e portati all’attenzione del Consiglio di Amministrazione in forma aggregata.

In linea generale l’autovalutazione, che viene rinnovata con cadenza annuale, ha a oggetto, in conformità alla relativa raccomandazione del Codice, l’adeguatezza della dimensione, della composizione e delle modalità di funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione, anche attraverso l’espressione di eventuali orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna e tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza anche manageriale e di genere dei componenti nonché della loro anzianità in carica.

Nello specifico la valutazione di adeguatezza si è focalizzata: (i) sulle caratteristiche individuali dei consiglieri in termini di requisiti ed esperienze professionali; (ii) sulle caratteristiche strutturali del Consiglio di Amministrazione (le dimensioni, in particolare in funzione delle caratteristiche del Gruppo e della possibilità di adeguata formazione dei Comitati interni al Consiglio; la composizione, in particolare in termini di equilibrata suddivisione e rapporto tra generi, amministratori esecutivi e non esecutivi e l’adeguatezza del numero di amministratori indipendenti); (iii) sulle caratteristiche organizzative del Consiglio di Amministrazione intese come i processi e le modalità di funzionamento del Consiglio (i flussi informativi attraverso la preventiva messa a disposizione degli amministratori di documentazione adeguata sugli argomenti all’ordine del giorno; la periodicità e programmazione delle riunioni; la frequenza delle partecipazioni degli amministratori alle riunioni; la documentazione a supporto delle verbalizzazioni).

Analoghe valutazioni, ove applicabili, sono state svolte anche con riferimento ai Comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

Gli esiti del processo hanno evidenziato un livello generale di adeguatezza degli elementi oggetto di autovalutazione sopra descritti, anche con riferimento alla componente rappresentata dagli amministratori indipendenti.

## **5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE**

### **GESTIONE E COMUNICAZIONE AL MERCATO DELLE INFORMAZIONI PRIVILEGIATE**

In data 28 luglio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, a seguito dell’entrata in vigore della nuova normativa in materia di *Market Abuse Regulation* - introdotta dal Regolamento (UE) n. 596/2014, la nuova “Procedura in materia di informazioni privilegiate”(la “Procedura”) quali definite dall’art. 7 del Regolamento (UE) n. 596/2014, che ha sostituito la procedura in vigore dal 1 aprile 2006. La Procedura rimette la gestione delle informazioni privilegiate all’Amministratore Delegato che si avvale, a seconda dei casi, della Direzione Centrale Finanza Acquisti e Sistemi Informativi (Direzione Affari Legali e Societari, Funzione *M&A* e Funzione *Investor Relations*) e della Direzione Comunicazione e *Media Relations*, nonché delle ulteriori funzioni eventualmente coinvolte in relazione a contenuti e tipologia di informazione.

La Procedura è finalizzata a:

- regolamentare, secondo criteri di riservatezza, le modalità di monitoraggio, gestione e circolazione interna dei documenti e delle informazioni societarie - con particolare riferimento alle informazioni privilegiate di cui all’art. 7 del Regolamento (UE) n. 596/2014 - concernenti Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.;
- regolamentare le modalità di comunicazione al mercato e al pubblico in conformità alle applicabili disposizioni di legge e regolamentari, delle informazioni privilegiate;
- disciplinare l’istituzione e il mantenimento del Registro delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate.

La Procedura è pubblicata sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) – sezione *Governance*.

### **INTERNAL DEALING**

Nell'ambito delle procedure per la gestione e la comunicazione di documenti e informazioni riguardanti la Società rientra inoltre la procedura in materia di *Internal Dealing*, adottata dal Consiglio di Amministrazione in data 28 luglio 2016 a seguito dell'entrata in vigore della nuova normativa in materia di *Market Abuse Regulation* introdotta dal Regolamento (UE) n. 596/2014.

Tale procedura riguarda gli obblighi di comunicazione verso la Consob, la Società e il pubblico delle operazioni compiute su strumenti finanziari emessi dalla Società, su strumenti derivati e su strumenti finanziari a essi collegati ed effettuate dai componenti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e da altri soggetti individuati come rilevanti tra i dirigenti che abbiano regolare accesso a informazioni privilegiate e detengono il potere di adottare decisioni che possono incidere sull'evoluzione e sulle prospettive future della Società e dalle persone a loro strettamente associate.

La Procedura in materia di *Internal Dealing*: (i) identifica i Soggetti Obbligati a effettuare le comunicazioni di *internal dealing*; (ii) fornisce ai soggetti identificati l'informativa in merito all'avvenuta identificazione, agli obblighi connessi e alle modalità e termini per l'adempimento dei prescritti obblighi di comunicazione; (iii) identifica la funzione aziendale della Società (Direzione Affari Legali e Societari) preposta al ricevimento, gestione e diffusione al mercato delle comunicazioni di cui sopra, nonché all'archiviazione delle comunicazioni ricevute ed effettuate per effetto dei suddetti obblighi di comunicazione oltre che all'istituzione e all'aggiornamento del Registro *Internal Dealing*.

### **PERIODI DI BLOCCO (BLACK OUT PERIODS)**

Nell'ambito della Procedura in materia di *Internal Dealing* sono stati definiti, anche al fine di determinare un'uniformità di comportamenti, i divieti al compimento da parte dei soggetti individuati come rilevanti, di operazioni sugli strumenti finanziari oggetto di comunicazione nei 30 giorni precedenti i consigli di amministrazione per l'esame dei dati di bilancio, dei dati semestrali e dei dati trimestrali<sup>1</sup> fino alla diffusione al mercato dei dati stessi.

Il Consiglio di Amministrazione si riserva la facoltà di consentire ai Soggetti individuati nella procedura quali rilevanti di effettuare tutte o talune Operazioni su Strumenti Finanziari Rilevanti durante un *Black out Period*, previa valutazione che le circostanze e le condizioni richieste per la deroga siano soddisfatte.

## **6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

### **PREMESSA**

Al fine di agevolare il funzionamento del Consiglio di Amministrazione risultano costituiti nell'ambito di questo il Comitato Remunerazione e Nomine e il Comitato Controllo e Rischi, come raccomandato dal Codice di Autodisciplina. A questi si aggiunge il Comitato Parti Correlate istituito in ottemperanza a quanto richiesto dal Regolamento Consob disciplinante le Operazioni con Parti Correlate.

Non ci sono comitati con un numero di componenti inferiore a tre e i lavori di ciascun comitato sono coordinati da un Presidente.

---

<sup>1</sup> Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. è tenuta alla redazione e pubblicazione dei dati trimestrali in quanto appartenente- dal 29 novembre 2016 - al Segmento STAR. Qualora dovesse uscire da tale segmento, i dati trimestrali sarebbero diffusi solo su base volontaria.

I compiti e le funzioni di ciascun comitato sono stabiliti con deliberazione del Consiglio di Amministrazione. Delle riunioni di ciascuno dei comitati viene redatto un verbale a cura del segretario. Nello svolgimento delle proprie funzioni il comitato può accedere alle strutture e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento delle proprie funzioni.

Nonostante il Consiglio di Amministrazione non abbia approvato un *budget* specifico per ciascun Comitato, i Comitati possono disporre, di volta in volta, delle risorse finanziarie necessarie per lo svolgimento dei propri compiti.

#### **COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE**

Il Comitato Remunerazione e Nomine è costituito da tre amministratori non esecutivi a maggioranza indipendenti. Il Presidente del Comitato è individuato tra gli amministratori indipendenti, e precisamente:

**Marco Spadacini** - Presidente - amministratore non esecutivo e indipendente

**Alfredo Messina** - amministratore non esecutivo

**Cristina Rossello** - amministratore non esecutivo e indipendente

I membri del Comitato Remunerazione e Nomine e precisamente Marco Spadacini e Cristina Rossello sono stati nominati con delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015 con durata in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017 o salvo diversa deliberazione. L'amministratore Alfredo Messina è stato nominato membro del Comitato Remunerazione e Nomine con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 luglio 2016 a seguito delle dimissioni rassegnate in pari data dall'amministratore Bruno Ermolli membro del Comitato.

Nel corso del 2016 il Comitato ha tenuto due riunioni, regolarmente verbalizzate, alle quali, su invito del Comitato stesso, ha presenziato il Presidente del Collegio Sindacale, con durata media di 2 ore e 15 minuti.

La percentuale di partecipazione alle riunioni di ciascun membro del Comitato è indicata nella tabella 1 allegata.

Le riunioni hanno riguardato:

- la definizione della proposta al Consiglio di Amministrazione ai fini dell'adozione della Relazione sulla Remunerazione di cui all'art. 123-*ter* del TUF: attuazione 2015 e previsione 2016;
- l'aggiornamento in merito alla remunerazione degli amministratori che ricoprono particolari cariche;
- la Politica sulla remunerazione 2016: aggiornamento del Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione in merito alla sua concreta applicazione nella prima parte dell'esercizio 2016;
- le considerazioni in merito ai comportamenti di voto dei Fondi e dei *proxy* nell'Assemblea del 21 aprile 2016.

Il Comitato, con riferimento all'esercizio 2016, si è inoltre riunito il 28 febbraio 2017 per discutere in merito alla concreta applicazione della Politica durante l'esercizio 2016.

Il Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015 ha attribuito al Comitato Remunerazione e Nomine le seguenti funzioni e competenze:

- funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di definizione delle politiche di remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche (di cui alla Relazione sulla Remunerazione art. 123-*ter* del TUF) e di verifica periodica, in coordinamento con la Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, della coerenza delle attività esecutive rispetto ai principi definiti nell'ambito delle Politiche, riferendo in merito al Consiglio di Amministrazione;

- funzioni propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in merito alla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche (es. Presidente, Amministratore Delegato, Consiglieri con deleghe e Consiglieri membri di comitati);
- sottoposizione al Consiglio di Amministrazione delle iniziative intraprese dal Comitato stesso in materia di individuazione e definizione delle linee guida aziendali in termini di fidelizzazione e incentivazione del *management*;
- funzioni propositive relative all'attuazione dei Piani di incentivazione con attribuzione di strumenti finanziari, istituiti dall'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'art. 114-*bis* del D.Lgs. n. 58/1998;
- formulazione pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e composizione del Consiglio e alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna oltre che su eventuali limiti al numero di altre cariche assumibili dai consiglieri;
- proposizione al Consiglio di Amministrazione di candidati alla carica di amministratore nei casi di nomina per cooptazione in sostituzione di amministratori indipendenti.

Nello svolgimento delle proprie funzioni il Comitato Remunerazione e Nomine accede alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti.

In termini di modalità di funzionamento gli amministratori costituenti il Comitato agiscono e si riuniscono collegialmente tutte le volte che il Presidente lo ritenga necessario o ne facciano richiesta gli altri due componenti e comunque con la frequenza necessaria per l'adempimento delle proprie funzioni.

Le deliberazioni del Comitato sono assunte a maggioranza semplice e sono riportate in un verbale sottoscritto da tutti i componenti che partecipano alla riunione e dal Presidente del Collegio Sindacale che partecipa alle riunioni senza diritto di voto.

Si precisa che, come raccomandato dal Codice, il Comitato delibera, in relazione alle funzioni propositive attribuitegli dal Consiglio di Amministrazione, in assenza dei diretti interessati.

In particolare gli amministratori si astengono dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

#### **REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE**

Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e approvato, con il supporto consultivo e propositivo del Comitato Remunerazione e Nomine, le linee guida di una Politica generale per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

##### Linee guida della Politica per la remunerazione

In termini generali, la Politica per la remunerazione è definita in modo da attrarre, motivare e fidelizzare i soggetti in possesso delle qualità professionali necessarie per garantire il raggiungimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile per la Società e il Gruppo nel medio-lungo periodo.

A tal fine essa individua nel mantenimento di una forte correlazione tra retribuzione e *performance* il punto focale di allineamento tra gli interessi degli Azionisti e quelli del *Management*.

Ne consegue che una parte significativa della remunerazione complessiva degli Amministratori esecutivi e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche è legata al raggiungimento di specifici obiettivi, determinati con riferimento alle *performance* definite sia a livello consolidato che di specifiche aree di *business* o funzioni aziendali, sia di breve che di medio-lungo periodo.

Coerentemente con le finalità generali sopra indicate la Politica per la remunerazione definisce le linee guida basate sui seguenti criteri:

- adeguato bilanciamento della componente fissa e della componente variabile in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore di attività e delle caratteristiche dell'attività concretamente svolta;
- definizione di limiti per le componenti variabili;
- predeterminazione e misurabilità degli obiettivi di *performance* riferiti all'erogazione delle componenti variabili;
- erogazione di una porzione rilevante della componente variabile riferita ai piani a medio-lungo termine differita di un adeguato lasso temporale rispetto al momento della maturazione;
- sono previste intese contrattuali che consentono alla Società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento) determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati.
- non sussistono accordi preventivi tra la Società e gli amministratori che prevedano indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o in caso di cessazione del rapporto che non siano in linea con le previsioni normative applicabili.

In conformità alla Politica adottata dalla Società in materia di remunerazione degli amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, ai sensi dell'art. 123-*ter* del D.Lgs. n. 58/1998, le indennità di fine rapporto sono determinate esclusivamente sulla base dei costi derivanti dall'applicazione delle disposizioni di legge e dei contratti collettivi di riferimento.

#### Modalità di attuazione della Politica per la remunerazione

L'attuazione della Politica per la remunerazione, in conformità ai principi e alle linee guida come sopra definiti dal Consiglio di Amministrazione, è demandata al Consiglio di Amministrazione, relativamente alla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori investiti di particolari cariche, e all'Amministratore Delegato, che si avvale della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, relativamente alla remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Il Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo relaziona al Comitato Remunerazione e Nomine, con cadenza almeno annuale, in merito alle modalità attuative della Politica per la remunerazione.

Il Comitato Remunerazione e Nomine, a esito della relazione di cui sopra, monitora e verifica la coerenza delle modalità attuative rispetto ai principi definiti, riferendo in merito al Consiglio di Amministrazione.

#### Piani di compensi basati su strumenti finanziari

In relazione ai Piani di compensi basati sull'attribuzione di strumenti finanziari, da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'art. 114-*bis* del D.Lgs. n. 58/1998 e oggetto, nel caso, di specifica informativa al mercato in conformità alle vigenti disposizioni in materia, gli elementi di dettaglio e le modalità applicative vengono definite dal Consiglio di Amministrazione con il supporto consultivo e propositivo del Comitato Remunerazione e Nomine, anche in coerenza con il profilo di rischio della Società e con riferimento ai principi generali di:

(i) consolidamento del processo di creazione di valore sostenibile per la Società e il Gruppo nel medio-lungo periodo e di incentivazione e fidelizzazione del *Management* attraverso la definizione di termini di durata e di *vesting* pluriennali; (ii) assegnazione o esercitabilità degli strumenti finanziari subordinata al conseguimento di obiettivi di *performance* aziendali e/o di mercato predefiniti e misurabili; (iii) vincoli alla permanenza dei beneficiari in azienda.

In merito ai Piani di *Stock Option* precedentemente istituiti dall'Assemblea degli Azionisti, per i quali erano in corso residui periodi di esercizio (compresi dal 22 luglio 2013 al 21 luglio 2016) non sono state esercitate opzioni che pertanto risultano scadute nel corso dell'esercizio in esame.

Con riferimento ai Piani di compensi basati sull'attribuzione di strumenti finanziari, il Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2017, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine del 16 marzo 2017, ha approvato la proposta in ordine all'adozione del Piano di *Performance Shares* (il "Piano") che sarà oggetto di approvazione dell'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 27 aprile 2017 (28 aprile in eventuale seconda convocazione).

Si rinvia per la descrizione al documento informativo pubblicato ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti e disponibile sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*.

#### Relazione sulla Remunerazione - Rinvio

Le linee guida relative alla Politica per la remunerazione sopra indicate sono state sviluppate e recepite nell'ambito della Relazione sulla Remunerazione, quale prevista dall'art. 123-*ter* del D.Lgs. n. 58/1998, approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e disponibile presso la sede legale e sul sito aziendale [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*.

Si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione in merito:

(i) alle informazioni di dettaglio relative ai principi e alle finalità inerenti alla Politica adottata dalla Società in materia di remunerazione degli amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche e alle procedure relative all'adozione e all'attuazione di tale Politica (sezione I); (ii) alla descrizione analitica, anche in forma di tabelle, delle componenti della remunerazione riferibili agli amministratori e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche per l'esercizio di riferimento (sezione II).

La prima sezione della Relazione viene presentata alla deliberazione, in senso favorevole o contrario e non vincolante, dell'Assemblea ordinaria convocata per il giorno 27 aprile 2017 (28 aprile 2017 in eventuale seconda convocazione) per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016.

#### **COMITATO PARTI CORRELATE**

Il Comitato Parti Correlate è costituito da tre amministratori non esecutivi e indipendenti e precisamente:

**Angelo Renoldi** - Presidente - amministratore non esecutivo e indipendente

**Marco Spadacini** - amministratore non esecutivo e indipendente

**Cristina Rossello** - amministratore non esecutivo e indipendente

I membri del Comitato Parti Correlate sono stati nominati dal Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015 e sono in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017 salvo diversa deliberazione.

Nel 2016 il Comitato ha tenuto una riunione, regolarmente verbalizzata della durata di 30 minuti nel corso della quale ha esaminato un'operazione con parte correlata di "Minore Rilevanza" ai sensi della Procedura, esprimendo il proprio parere favorevole.

La percentuale di partecipazione alla riunione di ciascun membro del Comitato è indicata nella Tabella 1 allegata alla presente Relazione.



Alla riunione del Comitato è stato invitato, dal Presidente del Comitato stesso, a partecipare il Responsabile della Direzione Affari Legali e Societari.

Le informazioni di dettaglio in merito alle Operazioni con parti correlate relative all'esercizio 2016 sono riportate nella Relazione sulla gestione e nelle note esplicative al Bilancio di esercizio e al Bilancio consolidato nell'ambito della Relazione Finanziaria annuale al 31 dicembre 2016 disponibile sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*.

## 7.COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione è stato istituito un Comitato Controllo e Rischi composto da tre amministratori in possesso, tra l'altro di esperienza in materia contabile, finanziaria e di gestione dei rischi ritenuta adeguata dal Consiglio di Amministrazione.

I membri del Comitato Controllo e Rischi sono:

**Angelo Renoldi** - amministratore non esecutivo e indipendente e avente funzione di Presidente del Comitato stesso

**Marco Spadacini** - amministratore non esecutivo e indipendente

**Cristina Rossello** - amministratore non esecutivo e indipendente

I membri del Comitato Controllo e Rischi sono stati nominati dal Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015 e sono in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017 salvo diversa deliberazione.

Il Comitato Controllo e Rischi ha funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione e di assistenza e supporto allo stesso nell'attività di verifica dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Comitato coordina la propria attività, per quanto di rispettiva competenza, con quella del Collegio Sindacale, della società di revisione, del responsabile *Internal Audit*, nonché dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

In particolare sono stati attribuiti al Comitato, in conformità al Codice di Autodisciplina, gli incarichi di:

- (i) valutare il piano di lavoro predisposto dal Responsabile *Internal Audit* ed esaminare le relazioni periodiche dello stesso aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e di quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione *Internal Audit*;
- (ii) valutare, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della predisposizione del bilancio consolidato;
- (iii) monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *Internal Audit*;
- (iv) chiedere alla funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;

- (v) riferire periodicamente al Consiglio, e comunque almeno semestralmente in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (vi) esprimere, su richiesta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo e rischi, pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (vii) fornire parere al Consiglio di Amministrazione sui risultati esposti dai revisori legali nella lettera dei suggerimenti e nelle relazioni sulle questioni emerse in sede di revisione legale;
- (viii) fornire parere al Consiglio di Amministrazione sulla nomina e revoca del Responsabile Internal Audit, nonché delle risorse a lui assegnate e la relativa remunerazione.

Nello svolgimento delle sue funzioni il Comitato Controllo e Rischi ha la facoltà di accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti. Nel corso del 2016 il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto 9 riunioni coordinate dal Presidente del Comitato, della durata media di due ore, regolarmente verbalizzate, con la partecipazione di volta in volta dei membri del Collegio Sindacale, del Responsabile *Internal Audit*, dell'Organismo di Vigilanza e Controllo e del Direttore Legale e Affari Societari, incontrando altresì la società di revisione Deloitte & Touche S.p.A. e i responsabili di alcune funzioni aziendali. In dettaglio: il Direttore Centrale Finanza, Acquisti e Servizi Informativi sulla valutazione in merito alla metodologia *impairment test* relativa al bilancio d'esercizio al 31/12/2015, Il Direttore Finanza e Circolante di Gruppo sulla *policy* finanziaria, il Direttore Affari Legali e Societari in merito alle tematiche legali e il Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione del Gruppo Mondadori. La percentuale di partecipazione alle riunioni di ciascun membro del Comitato è indicata nella tabella 1 allegata alla presente Relazione.

Con riferimento alle attività svolte nel corso dell'esercizio 2016 si evidenzia in particolare che il Comitato Controllo e Rischi:

- ha approvato il programma annuale di attività del 2016 dell'*Internal Audit* per la Società e per le sue Controllate predisposto dal Responsabile *Internal Audit* e ne ha verificato l'attuazione.  
Il piano di audit 2016 per la Capogruppo e per le sue controllate prevede interventi che si articolano su quattro linee di verifica:
  - (i) *Operational audit*: analisi dei processi aziendali e la loro valutazione in termini di efficacia (grado di raggiungimento degli obiettivi) ed efficienza (costi, tempistiche, risorse utilizzate);
  - (ii) *Compliance audit*: applicazione di alcune disposizioni operative e linee guida da parte della Capogruppo e delle società del Gruppo;
  - (iii) *Compliance audit 231*: applicazione del D.Lgs. 231/2001 a supporto degli Organismi di Vigilanza della Capogruppo e delle controllate;
  - (iv) *Financial audit*: applicazione della Legge 262/05 a supporto del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- ha esaminato l'attività svolta dall'*Internal Audit* del 2016, condividendo i suggerimenti proposti e proponendone di propri; in tale ambito sono stati esaminati i *follow-up* degli interventi di *Internal Audit*;
- ha esaminato l'attività e la struttura della Direzione Controllo Interno, non solo per la componente dell'*Internal Audit* come da punto precedente, ma anche per il supporto agli Organismi di Vigilanza della Capogruppo e delle controllate, attività di *risk management* e dei processi operativi;
- ha preso atto delle disposizioni operative implementate dalla società nel corso dell'anno;
- ha esaminato l'analisi preliminare illustrata dal *management* aziendale, ed ha approvato la metodologia *impairment test* relativa al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2015 adottato dalla società prendendo atto che le rilevazioni e le valutazioni definitive in merito all'eventuale riduzione di valore dei beni

tangibili, intangibili e delle partecipazioni sarebbero state oggetto di specifico esame e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;

- ha esaminato la relazione annuale 2015 e quella al luglio 2016 del Comitato Rischi non rilevando fatti anomali;
- ha analizzato i risultati dell'attività di *Risk Assessment* presentati dal Responsabile *Internal Audit* e della Relazione dallo stesso predisposta. Il perimetro di attività ha riguardato sia la Capogruppo che le consociate italiane e francesi;
- ha preso atto della relazione del Responsabile *Internal Audit* dr. Paolo De Benedetti sull'Autovalutazione del sistema di controllo Interno e di gestione dei rischi del Gruppo Mondadori;
- ha analizzato i risultati del revisore legale nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale; non sono state riscontrate carenze nel sistema di controllo interno in relazione all'informativa finanziaria e non sussistono significative incertezze sulla continuità aziendale;
- ha esaminato le acquisizioni e i relativi processi di integrazione effettuati dal Gruppo Mondadori nel corso del 2016;
- ha approvato l'aggiornamento delle disposizioni operative in vigore nel Gruppo Mondadori.

In merito alla previsione delle riunioni del Comitato da tenersi nel corso dell'esercizio 2017 risultano programmate sei riunioni.

Con riferimento alle attività svolte nei primi mesi dell'esercizio in corso, si segnala in particolare che il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto tre riunioni; di seguito le attività effettuate:

- nel corso della riunione del 30 gennaio il Comitato ha esaminato la metodologia *impairment test* relativa al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016 adottata dalla società approvando la metodologia di calcolo.
- Nella riunione del 9 febbraio il Comitato:
  - i. ha esaminato l'attività dell'*Internal Audit* del mese di dicembre 2016 condividendo i suggerimenti proposti e proponendone di propri;
  - ii. ha dato parere favorevole, sentito il Collegio Sindacale, al piano annuale di attività del 2017 *Risk Based* dell'*Internal Audit* per la Società e per le sue controllate predisposto dal Responsabile *Internal Audit*.  
Il Piano 2017 prevede 60 interventi che si articolano su cinque linee di verifica:
    - a) *Operational audit*,
    - b) *Compliance audit*,
    - c) *Compliance audit 231*,
    - d) *Financial audit*,
    - e) *IT*.
  - iii. Il Comitato Controllo e Rischi ha verificato le risorse e la struttura organizzativa della funzione *Internal Audit*, ritenendole adeguate.
- Nella riunione del 21 marzo il Comitato:
  - (i) ha esaminato gli esiti dell'attività di *Risk Assessment* e documento *Risk Disclosure* 2016-2017 presentati dal Responsabile *Internal Audit*. L'attività ha riguardato l'aggiornamento dei risultati relativi sia alla Capogruppo che alle controllate italiane e francesi;

- (ii) ha dato parere favorevole, sentito il Collegio Sindacale, alla relazione del Responsabile *Internal Audit* Dr. Paolo De Benedetti sull'Autovalutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo Mondadori, relativa all'esercizio 2016;
- (iii) ha esaminato la relazione annuale del Comitato rischi 2016 presentata dal Responsabile Finanza e Circolante di Gruppo. Dall'esame di questa documentazione non sono stati rilevati fatti anomali;
- (iv) ha esaminato la relazione 2016 dell'OdV.

Le attività svolte dal Comitato sono state oggetto di regolare informativa al Consiglio di Amministrazione.

## **8. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI**

### **PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI**

#### *PREMESSA*

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi.

Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practice* in ambito nazionale ed internazionale.

Nel novero dei principali elementi oggetto di intervento, particolare rilevanza viene attribuita all'attività di gestione dei rischi, quale filo conduttore dei sistemi di controllo interno degli emittenti. In quest'ambito il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo centrale, comprovato dall'introduzione anche della specifica funzione di "*definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente includendo nelle proprie valutazioni i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio lungo-medio periodo*". In coerenza con il profilo di rischio determinato, al Consiglio spettano inoltre i compiti di definire "*le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti all'emittente e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati*" e valutare "*con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia*". Nell'esercizio delle suddette funzioni il Consiglio si avvale di un'adeguata attività istruttoria condotta dal Comitato Controllo e Rischi.

Nel 2008, in concomitanza con la prima stesura delle Linee di indirizzo del sistema di controllo interno, il Gruppo Mondadori ha implementato un processo di *Risk Management*, adottando un Modello per l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi a cui risulta esposto nell'ambito delle attività in cui opera.

#### ***Linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi***

Il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, ha approvato le linee guida e di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi aggiornandolo anche al fine di recepire le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

#### ***a) Modello di riferimento***

In conformità all'esplicita raccomandazione del Codice di tenere "*in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale*", la metodologia di riferimento si basa sui principi previsti dal "*CoSO Report*", standard tra i più autorevoli e adottati a livello internazionale, e in

particolare, relativamente alle attività di identificazione e gestione dei rischi, sui principi definiti nell'ambito del "CoSO - Enterprise Risk Management" (CoSO ERM).

Il CoSO ERM - *Integrated Framework* assicura:

- \* che il *management* abbia attivato un adeguato processo di definizione degli obiettivi e che gli obiettivi scelti supportino e siano coerenti con la *mission* aziendale;
- \* la compatibilità dei rischi rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici (*Risk Appetite*).

Sulla base della metodologia adottata e delle indicazioni del Codice di Autodisciplina, il Gruppo Mondadori prevede annualmente la definizione e condivisione con il *management* della *mission/vision* e degli obiettivi strategici di Gruppo, questi ultimi suddivisi in quantitativi e qualitativi.

Tali obiettivi strategici vengono quindi declinati a livello di singola direzione di *business* e centrale.

Il Consiglio di Amministrazione individua il livello di propensione al rischio legato al raggiungimento degli obiettivi strategici, come sopra definiti.

### **b) Dimensioni di analisi**

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è stato sviluppato identificando e gestendo le tre dimensioni di analisi:

- o obiettivi,
- o componenti,
- o ambito,

di seguito esplicitate.

#### **1. Obiettivi del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

Il processo di gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi fornisce ragionevoli assicurazioni circa il presidio dei rischi connessi al perseguimento degli obiettivi strategici aziendali e dei relativi obiettivi operativi correlati, ovvero quelli di:

- efficacia ed efficienza nella conduzione delle operazioni aziendali, inclusa la salvaguardia del patrimonio sociale (obiettivi operativi);
- affidabilità dell'informazione finanziaria e non (obiettivi di *reporting*);
- conformità alle leggi e ai regolamenti (obiettivi di *compliance*).

In tale contesto, sono identificati e presidiati i seguenti elementi:

- identificazione dei rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi;
- identificazione e valutazione dei rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio/lungo periodo dell'attività dell'emittente;
- valutazione di impatto/probabilità di tali rischi;
- modalità di presidio dei rischi attualmente in essere;
- valutazione dell'efficacia dei presidi rispetto ai rischi rilevati.

Il processo di gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi implementato per perseguire i tre obiettivi citati sopra, inoltre, deve avere le seguenti principali caratteristiche:

- reagire tempestivamente a significative situazioni di rischio, prevedendo adeguati presidi di controllo;
- garantire, nell'ambito dei processi aziendali, un adeguato livello di separazione tra le funzioni operative e quelle di controllo, così da impedire il verificarsi di situazioni di conflitto di interesse nelle competenze assegnate;

- garantire, nell'ambito delle attività operative e amministrativo-contabili, l'utilizzo di sistemi e procedure che assicurino la registrazione accurata dei fenomeni aziendali e dei fatti della gestione, nonché la predisposizione di flussi informativi affidabili e tempestivi all'interno e all'esterno del Gruppo;
- prevedere modalità per la comunicazione tempestiva dei rischi significativi e delle anomalie di controllo emerse verso appropriati livelli del Gruppo, consentendo l'individuazione e la tempestiva esecuzione di azioni correttive.

## **2. Componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi tiene in considerazione tutte le componenti e le relative interrelazioni necessarie a garantire un'adeguata visione della realtà aziendale.

La gestione degli elementi che compongono il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi deve essere definita attraverso un Processo di *Risk Management* al fine di rendere il sistema di controllo dinamico.

Tale processo riguarda i seguenti principali argomenti:

- definire gli obiettivi strategici e operativi,
- identificare gli eventi rischiosi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi,
- definire ruoli e responsabilità del *management (risk owner)*,
- definire il livello e le modalità di comunicazione,
- monitorare il processo mediante attività "*on going*" e di *assurance*.

## **3. Definizione dell'ambito (o perimetro di applicazione)**

La definizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi interessa tutto il Gruppo e tiene in considerazione in maniera integrata le diverse Aree di *Business* del Gruppo.

### **c) Comunicazioni periodiche**

Al fine di ottemperare alle esigenze informative funzionali alla gestione del sistema sono implementati tutti i flussi documentali di aggiornamento e rendicontazione tra i soggetti e gli organi coinvolti nella gestione del sistema di controllo e di gestione dei rischi: Consiglio di Amministrazione, Comitato Controllo e Rischi, amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, *Internal Audit*.

### **Determinazione del grado di compatibilità dei rischi rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici**

Sulla base della metodologia adottata, come già sopra esplicitata, il Gruppo Mondadori prevede annualmente la definizione e condivisione con il *management* della *mission/vision* e degli obiettivi strategici di Gruppo, quest'ultimi suddivisi in quantitativi e qualitativi.

Per il periodo in esame sono emersi i seguenti obiettivi:

#### *Vision*

- focalizzazione su *business* editoriali
- valorizzazione dei contenuti
- razionalizzazione ed efficienza

#### Obiettivi quantitativi

- difesa del margine
- equilibrio finanziario

#### Obiettivi qualitativi

- innovazione
- sviluppo digitale

- tutela dei *brand*
- sinergie tra i *business*
- internazionalizzazione

Il Consiglio di Amministrazione ha determinato il grado di compatibilità dei rischi rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici individuati (*Risk Appetite*) in conformità rispetto a quanto definito, a partire dal 2008 e aggiornati su base annuale, nell'ambito del processo di *Risk Management*. A esito di tale processo sono state determinate delle soglie di rischiosità che hanno permesso di individuare tre livelli di rischio (Alto, Medio e Basso) in modo da analizzare il grado di compatibilità tra il valore atteso dei rischi e il raggiungimento degli obiettivi individuati. In questo ambito il Consiglio di Amministrazione ha individuato un livello di propensione al rischio mediamente prudente, in particolare rispetto al raggiungimento degli obiettivi di difesa della reputazione del Gruppo, di *compliance* alle norme e ai regolamenti applicabili e di adeguatezza dell'informativa finanziaria.

Di seguito la composizione, il funzionamento e le attività dei soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:

### ***RISK MANAGEMENT***

La funzione di *Risk Management*, nella struttura della Direzione Controllo Interno, presiede al processo di gestione dei rischi, svolgendo un ruolo di supervisione delle attività e di coordinamento dei soggetti coinvolti.

I rischi identificati vengono classificati in un Modello interno e successivamente valutati sia a livello inerente, ossia in assenza delle azioni di mitigazione poste in essere dal *management* per ridurre l'entità dei fattori di rischio, sia a livello residuo, ossia considerando il valore mitigante di tali attività.

La valutazione è basata su due parametri: la probabilità di accadimento dell'evento e il suo impatto, quest'ultimo ottenuto tenendo conto di aspetti economico-finanziari, di quota di mercato, di vantaggio competitivo, di reputazione.

Ogni elemento di rischio è collegato agli obiettivi strategici a livello di Gruppo, individuati dall'Amministratore Delegato e, a livello di singole Direzioni, secondo quanto definito dal *management* di prima linea.

L'identificazione e la valutazione dei rischi inerenti e residui viene effettuata dai responsabili di unità di *business* o funzione, relativamente ai propri ambiti di competenza, mediante un processo di *self-assessment* e segnalando anche eventuali azioni di mitigazione.

La funzione di *Risk Management*, dopo aver raccolto ed elaborato le informazioni ricevute, presenta al *management* di prima linea il quadro dei rischi della rispettiva Direzione per la validazione.

Segue la fase di consolidamento dei rischi, ottenuto raggruppando i vari fattori presenti per categorie omogenee e attribuendo a ciascuno un peso proporzionato alla rilevanza della relativa Direzione di appartenenza sul Gruppo.

Gli esiti del processo di *Risk Management* sono oggetto di specifica informativa, dapprima all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al Comitato Controllo e Rischi e al Collegio Sindacale a opera del Responsabile *Internal Audit*, e in seguito al Consiglio di Amministrazione a opera dell'amministratore incaricato. Sulla base di quanto comunicato, vengono condotti ulteriori approfondimenti da parte delle strutture e degli organismi preposti.

L'effettiva esistenza ed efficacia delle azioni di mitigazione indicate dalle diverse aree aziendali in fase di *assessment* viene successivamente accertata dalla funzione di *Internal Audit*.

Il processo di *Risk Management* è aggiornato attraverso una revisione della situazione dei rischi a cadenza annuale, da effettuarsi con le modalità sopra descritte.

Con riferimento alle attività svolte nel corso dell'esercizio 2016 si segnala l'aggiornamento e monitoraggio del sistema di *Risk Assessment* relativamente alla Capogruppo e alle società controllate e consociate.

I principali rischi e incertezze relativi alla Capogruppo e alle società controllate e consociate sono inclusi in uno specifico capitolo della Relazione sulla Gestione riferita all'esercizio 2016.

#### **AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI**

Il Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, ha attribuito all'Amministratore Delegato dr. Ernesto Riccardo Mauri l'incarico di "amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi" attraverso l'esercizio delle seguenti funzioni:

- (i) dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- (ii) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- (iii) richiedere alla funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale;
- (iv) adattare tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- (v) riferire tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

In esecuzione delle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ha impostato e coordinato l'attività di *Risk Assessment* quale illustrato nell'ambito della presente relazione al paragrafo relativo alla "Descrizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi".

#### **RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI *INTERNAL AUDIT***

Il responsabile della funzione di *Internal Audit*, ha la responsabilità non solo di impostare e gestire l'attività di *Internal Auditing* della Società e delle sue controllate, ma anche di verificare la conformità dell'attività sociale alle normative vigenti, alle direttive e alle procedure aziendali adottate al fine di garantire una sana ed efficiente gestione e di identificare, prevenire e gestire, per quanto possibile, rischi aziendali e frodi a danno della Società.

Inoltre, in linea con il Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha definito le seguenti funzioni:

- (i) verificare, in via continuativa e in relazione a specifiche necessità nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di audit, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- (ii) accedere direttamente a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- (iii) predisporre relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro



contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;

- (iv) predisporre tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- (v) trasmettere le relazioni di cui ai due punti precedenti, ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi, del Consiglio di Amministrazione, nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (vi) verificare nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Su proposta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, in data 28 febbraio 2013 è stata ratificata la nomina del Responsabile della funzione *Internal Audit* al dr. Paolo De Benedetti.

Il Responsabile *Internal Audit* non dipende da alcun responsabile di area operativa e riferisce al Consiglio di Amministrazione, all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al Comitato Controllo e Rischi e al Collegio Sindacale.

L'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi assicura che alla Direzione siano assegnate risorse adeguate all'espletamento delle sue responsabilità e stabilisce la retribuzione del Responsabile della funzione di *Internal Audit*, in coerenza con i livelli di *compensation* definiti per il management aziendale.

Il Responsabile della funzione di *Internal Audit* verifica l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi, e cioè un piano di *audit risk based*.

Il piano di *audit* tiene in considerazione:

- (i) le priorità di intervento necessarie per consentire un'allocazione delle risorse considerando la rilevanza e la significatività dell'esposizione al rischio;
- (ii) la flessibilità al fine di fronteggiare eventuali esigenze impreviste;
- (iii) un'adeguata *audit coverage* su tutti i processi aziendali.

Nel corso del 2016, le attività relative alla Capogruppo e alle sue controllate hanno previsto interventi che si sono articolati su cinque linee di verifica:

- *Operational*: analisi dei processi aziendali e la loro valutazione in termini di efficacia ed efficienza;
- *Compliance*: applicazione di alcune disposizioni operative e linee guida da parte della Capogruppo e delle società del Gruppo;
- *Compliance 231*: applicazione del D.Lgs. n. 231/2001 a supporto degli Organismi di Vigilanza della Capogruppo e delle controllate;
- *Financial*: applicazione della legge 262/2005 a supporto del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- *IT*: a supporto dei sistemi informatici.

## **MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D. LGS. 231/2001**

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato, in data 11 dicembre 2003, un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo rispondente ai requisiti del D.Lgs. n. 231/2001 che ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il principio della responsabilità amministrativa in sede penale delle società per determinate tipologie di reati commessi dai relativi amministratori, dirigenti o dipendenti nell'interesse o a vantaggio delle società stesse.

In data 5 novembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha adottato la versione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo aggiornata e integrata a seguito dell'evoluzione del quadro normativo di riferimento, dei cambiamenti organizzativi della emittente e al fine di tenere conto anche degli orientamenti giurisprudenziali e dell'esperienza applicativa maturata durante i primi anni di applicazione del Modello.

Il Modello, elaborato anche in conformità alle linee guida predisposte in materia da associazioni di categoria, rappresenta un ulteriore elemento qualificante del sistema di controllo interno della Società e del Gruppo e si compone:

- di una parte generale contenente, tra l'altro, specifica informativa in merito a contenuti qualificanti del D.Lgs n. 231/2001 e successive integrazioni, obiettivi e modalità di funzionamento del Modello, attribuzioni dell'Organismo chiamato a vigilare sull'applicazione e il funzionamento del Modello, flussi informativi, regime sanzionatorio connesso alle violazioni delle disposizioni del Modello;
- di una parte speciale, costituita da una serie di protocolli specifici in relazione alle diverse tipologie di reati previsti dal D.Lgs. n. 231/2001.

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo è disponibile sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*.

#### **ORGANISMO DI VIGILANZA E CONTROLLO**

Il Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015 ha confermato l'Organismo di Vigilanza e Controllo (OdV) sul Modello Organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001 a composizione collegiale, con durata fino alla scadenza del mandato del Consiglio stesso e quindi fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017 o a diversa deliberazione e costituito come segue:

**Ferdinando Superti Furga** - Presidente del Collegio Sindacale

**Angelo Renoldi** - amministratore indipendente

**Paolo De Benedetti** - responsabile *Internal Audit* di Gruppo

All'Organismo di Vigilanza e Controllo - in conformità al disposto del D.Lgs. n. 231/2001 e successive modifiche e integrazioni - il Consiglio di Amministrazione ha attribuito tutti i più ampi poteri di iniziativa e controllo al fine di garantire la puntuale ed efficiente vigilanza sul funzionamento e l'osservanza del Modello stesso, autorizzando il libero accesso dell'Organismo presso tutte le funzioni aziendali onde ottenere le informazioni e i dati ritenuti necessari per l'espletamento dell'incarico conferito.

In particolare, e in via esemplificativa e non tassativa, sono attribuiti all'Organismo di Vigilanza e Controllo i seguenti compiti e incarichi da svolgere, ove necessario, con la collaborazione di altre funzioni aziendali e di consulenti esterni e con piena autonomia economica, anche attraverso definizione di specifiche voci di budget:

- (i) vigilare sull'osservanza delle prescrizioni del Modello da parte dei soggetti interessati, segnalando le eventuali inadempienze e i settori che dovessero risultare maggiormente a rischio, in considerazione delle violazioni verificatesi;
- (ii) vigilare sulla reale efficacia ed effettiva capacità del Modello di prevenire la commissione dei reati di cui al D.Lgs. n. 231/2001 e successive integrazioni, in relazione alle singole strutture aziendali e alla concreta attività svolta;
- (iii) garantire il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;
- (iv) vigilare sull'opportunità di procedere a un aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni normative o legate alla realtà aziendale;
- (v) acquisire documentazione e informazioni dalle diverse funzioni aziendali ed effettuare controlli periodici e verifiche mirate sulle attività a rischio;

- (vi) promuovere le iniziative di informazione e formazione sui principi, i valori e le regole di comportamento contenute nel Modello.

L'Organismo di Vigilanza e Controllo riferisce periodicamente al Consiglio di Amministrazione in merito all'attività svolta, al funzionamento del Modello o a situazioni specifiche.

#### **SOCIETÀ DI REVISIONE**

L'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2010 a seguito di proposta motivata espressa dal Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 13, comma 1, del D.Lgs. n. 39/2010, ha deliberato di conferire, per i nove esercizi 2010/2018, alla società di revisione Deloitte & Touche S.p.A., l'incarico di revisione legale del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato e di svolgimento delle ulteriori attività di cui all'art. 14 del D.Lgs. n.39/2010.

#### **DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI**

Il Consiglio di Amministrazione del 23 aprile 2015, sentito il parere favorevole del Collegio Sindacale e dato atto della sussistenza dei requisiti di professionalità previsti dallo statuto sociale, ha confermato l'amministratore Oddone Maria Pozzi "Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari" ai sensi dell'art. 24 dello statuto sociale e dell'art. 154-*bis* del D.Lgs. n. 58/1998, fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione e quindi fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre conferito al Dirigente Preposto i poteri e i mezzi necessari per l'esercizio delle funzioni previste dal citato articolo 154-*bis* del D.Lgs. n. 58/1998 e comunque da ogni normativa applicabile, anche in termini di gestione e coordinamento delle funzioni aziendali coinvolte nella verifica delle procedure amministrativo contabili.

In merito ai requisiti di professionalità e alle modalità di nomina, da parte del Consiglio di Amministrazione del Dirigente Preposto, si rimanda all'art. 24 dello statuto sociale disponibile sul sito internet della Società [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*.

In esecuzione dei poteri conferitigli in sede di nomina, il Dirigente Preposto ha attuato e coordinato una serie di interventi di carattere organizzativo e operativo volti a soddisfare le esigenze normative.

In particolare è stato tra l'altro identificato un Modello operativo di riferimento ispirato all'"*Internal Control Framework*" elaborato dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, che rappresenta lo standard internazionale più diffuso per i sistemi di controllo interno.

Il Modello si focalizza sull'obiettivo di affidabilità dei dati di bilancio tramite l'individuazione, nell'ambito delle procedure amministrativo contabili relative alla predisposizione del bilancio di esercizio, del bilancio consolidato, della relazione finanziaria semestrale e in genere di qualsiasi comunicazione di carattere finanziario, di una serie di attività di controllo.

Nell'ambito del Modello operativo sono inoltre regolate le modalità di monitoraggio dell'adeguatezza delle procedure amministrativo-contabili e le modalità di verifica dell'effettiva applicazione delle procedure stesse.

Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, esercita funzioni di vigilanza in merito all'adeguatezza di poteri e mezzi attribuiti al Dirigente Preposto e al rispetto effettivo delle procedure amministrativo contabili.

In particolare il Consiglio:

- ha formalizzato il Regolamento del Dirigente Preposto nel quale vengono regolamentati in termini procedurali organizzativi:
  - ruoli e funzioni del Dirigente Preposto esercitati in relazione alle attività e responsabilità attribuite allo stesso ai sensi di legge. In particolare vengono articolati i poteri, già conferiti dal Consiglio di Amministrazione in sede di nomina, in termini di poteri di spesa e di utilizzo delle risorse interne e delle

- funzioni aziendali, con particolare riferimento a “Analisi Processi Operativi” e “Amministrazione e Bilancio di Gruppo” per le attività di definizione, implementazione e monitoraggio delle procedure e a “*Internal Audit*” per le attività di verifica della corretta applicazione delle procedure stesse;
- i principali flussi informativi e le modalità di coordinamento delle attività tra il Dirigente Preposto, gli Organi Amministrativi e di controllo e le funzioni aziendali;
- ha verificato la definizione del Modello operativo relativo alle modalità di monitoraggio dell'adeguatezza delle procedure amministrativo-contabili e di verifica dell'effettiva applicazione delle stesse.

#### **COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI**

Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi deve contribuire a una conduzione d'impresa coerente con gli obiettivi aziendali tramite l'assunzione di decisioni consapevoli. Quindi, il sistema di controllo interno non solo deve considerare la gestione dei rischi in tutto il suo complesso, ma deve anche necessariamente essere integrato.

Ciò presuppone che le sue componenti siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema, nel suo complesso, sia a sua volta integrato nel generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società.

A tal fine, alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi è prevista la partecipazione del Collegio Sindacale, dell'*Internal Audit*, del Dirigente Preposto e, in caso di approfondimenti su tematiche di gestione e conduzione dell'impresa, anche del *management* aziendale di riferimento.

Inoltre le attività svolte dal Comitato sono sempre oggetto di regolare informativa al Consiglio.

#### **CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA**

##### **PREMESSA**

Le linee guida e di indirizzo del sistema di controllo interno sono state definite dal Consiglio di Amministrazione con il supporto del Comitato Controllo e Rischi al fine di consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi del Gruppo, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

In conformità con quanto previsto dall'art. 123-*bis*, comma 2, lett. b), del TUF, il sistema di gestione dei rischi, in relazione al processo di informativa finanziaria, è parte integrante del sistema di controllo interno, inteso come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria.

Nell'ambito del processo di informativa finanziaria la Società, in quanto società quotata, ha nominato il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari al quale la legge attribuisce specifiche competenze, responsabilità e obblighi di attestazione e dichiarazione.

Conformemente alle prescrizioni statutarie e di legge, il Dirigente Preposto ha definito, con l'avallo dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e del Consiglio di Amministrazione, un modello di controllo di riferimento e ha delineato specifici flussi di attività, che coinvolgono molteplici funzioni aziendali, col fine di supportarlo nel processo di attestazione 262.

##### **MODELLO DI CONTROLLO DI RIFERIMENTO**

Al fine di ottemperare alle prescrizioni normative, il Dirigente Preposto ha adottato un modello di controllo universalmente riconosciuto - il *CoSO Report, Internal Control Integrated Framework* - per la valutazione del disegno e dell'efficacia del sistema di controllo interno sull'informativa economico-finanziaria periodica.

Tale modello di riferimento consente di valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno, rispetto a tre dimensioni di analisi (obiettivi, ambito e componenti), per ognuna delle quali sono stati selezionati gli aspetti rilevanti ai fini dell'applicazione nel Gruppo.

Dal punto di vista degli obiettivi ci si è principalmente focalizzati sull'obiettivo "financial reporting", che si pone come fine la tempestività e l'affidabilità dell'informativa finanziaria e contabile.

In tale ambito, la finalità dei processi di controllo interno è pertanto quella di fornire ragionevole certezza circa:

- il rispetto della tempistica prevista dalle normative di riferimento per la predisposizione dell'informativa finanziaria e contabile;
- l'attendibilità dei dati, delle informazioni e del processo utilizzati per la predisposizione dell'informativa finanziaria e contabile.

Il modello consente di valutare l'adeguatezza di un sistema di controllo interno a diversi livelli di un'organizzazione aziendale, tra cui ad esempio a livello di Gruppo, di società, di processo, ecc..

Dal punto di vista delle componenti, che rappresentano gli elementi rispetto ai quali valutare l'adeguatezza del sistema di controllo nel raggiungere gli obiettivi prefissati, ci si è focalizzati:

- sull'"Ambiente di controllo", in cui sono stati identificati i soggetti e gli strumenti preposti alla predisposizione, valutazione e verifica del sistema di controllo interno generale, nell'ambito del quale l'affidabilità dell'informativa economico-finanziaria rappresenta uno degli obiettivi;
- sulla "Valutazione dei rischi", ovvero sulla identificazione di eventi negativi che possono precludere il raggiungimento degli obiettivi di affidabilità e tempestività dell'informativa finanziaria e sulla valutazione del rischio legato alla manifestazione di tali eventi;
- sulle "Attività di controllo", ovvero sulle attività e tipologie di controllo che sono presenti al fine di diminuire i rischi precedentemente identificati e valutati. Il sistema di controllo sarà adeguato nella misura in cui i rischi sono coperti da risposte al rischio e da specifiche attività di controllo. La valutazione dei rischi e l'individuazione delle attività di controllo sono state effettuate attraverso la mappatura delle procedure amministrativo-contabili e la relativa valutazione di adeguatezza;
- sul "Monitoraggio", prevedendo l'esecuzione di attività periodiche finalizzate alla verifica:
  - o dell'effettiva applicazione delle procedure e, in particolare, delle attività di controllo suddette;
  - o dell'aggiornamento delle procedure e, in particolare, delle attività di controllo suddette;
- sull'"Informazione e comunicazione", prevedendo la predisposizione di flussi informativi adeguati tra i soggetti interessati dal sistema di controllo interno. Nel caso specifico, tali flussi includono:
  - la comunicazione delle procedure ai soggetti interessati;
  - gli scambi informativi tra i soggetti aventi un ruolo nel modello di *Corporate Governance*;
  - il *reporting* sullo stato di avanzamento delle eventuali attività migliorative del sistema di controllo;
  - il *reporting* sulle eventuali anomalie riscontrate nelle attività di monitoraggio, indicate in sezioni successive del presente documento.



## ELEMENTI CARATTERIZZANTI DEL MODELLO DI CONTROLLO

Il Dirigente Preposto si coordina con gli organismi di *Corporate Governance*, le funzioni aziendali di primo livello e le società incluse nel perimetro di consolidamento, al fine di ricevere informazioni in merito allo svolgimento delle attività che hanno impatto sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria del Gruppo.

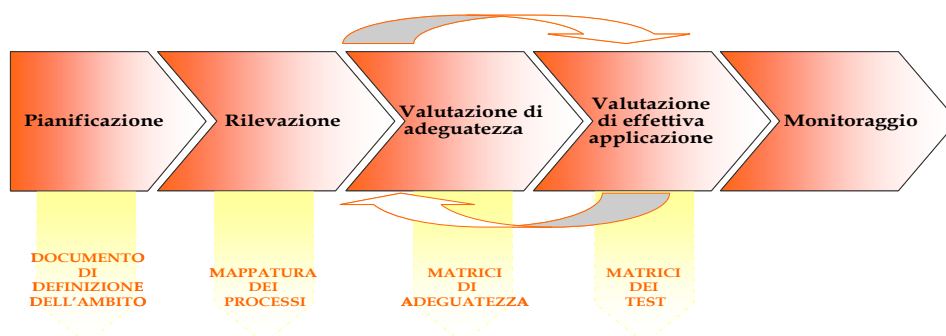
Ai fini dell'applicazione del modello di controllo si interfaccia con i Referenti dei Processi tramite le strutture Analisi Processi Operativi e *Internal Audit*.

In particolare:

- la struttura Analisi Processi Operativi lo assiste principalmente nella predisposizione della documentazione di analisi e valutazione di adeguatezza delle procedure amministrativo-contabili;
- la struttura *Internal Audit* lo assiste principalmente nell'esecuzione delle verifiche di effettiva applicazione di tali procedure.

Il modello di controllo Mondadori prevede le seguenti fasi, che sono state oggetto di aggiornamento e specifica attività nell'esercizio di riferimento:

- Pianificazione;
- Rilevazione;
- Valutazione di adeguatezza;
- Valutazione di effettiva applicazione;
- Definizione e monitoraggio azioni correttive.



### Pianificazione

La Società ha aggiornato il perimetro di analisi nel "Documento di definizione dell'ambito" includendo le società controllate del Gruppo, consolidate integralmente.

In particolare:

- è stata determinata la soglia di materialità delle voci contabili;
- è stato effettuato il "*risk assessment*" quantitativo e qualitativo delle voci contabili per divisione;
- è stata effettuata una valutazione complessiva - per ogni divisione di *business* - della rilevanza delle singole voci contabili per la determinazione del perimetro di analisi;
- sono stati identificati i processi in ambito e abbinati per divisione alle voci contabili incluse nel perimetro;
- è stata quindi attribuita a ciascun processo, per ciascuna divisione di *business*, una valutazione complessiva di rischio (alto, medio, basso).

### Rilevazione

Sono stati mappati i processi e le procedure nell'ambito delle aree di bilancio rilevanti, evidenziando le attività di controllo ritenute chiave ai fini della copertura dei rischi individuati connessi all'informativa finanziaria. L'attività è stata svolta in collaborazione con i referenti dei singoli processi.

La mappatura dei flussi è stata realizzata tramite *flow chart* che descrivono attività, strumenti a supporto, ruoli/responsabilità.

#### **Valutazione di adeguatezza**

È stata documentata l'adeguatezza dei processi e delle procedure tramite la valutazione delle attività di controllo chiave, riferite ai rischi identificati, utilizzando apposite matrici di adeguatezza.

I risultati della valutazione sono condivisi con i referenti dei singoli processi. In caso di controlli non adeguati vengono avviate eventuali azioni correttive.

#### **Valutazione di effettiva applicazione**

L'attività dell'*Internal Audit* di valutazione dell'effettiva applicazione dei controlli chiave è stata svolta in relazione ai processi mappati. I risultati dei test sono oggetto di specifici *report* indirizzati al Dirigente Preposto, che vengono utilizzati per l'aggiornamento della documentazione di processo e l'avvio di eventuali azioni correttive.

#### **Definizione e monitoraggio azioni correttive**

Il monitoraggio del modello di controllo è stato svolto attraverso le seguenti attività specifiche:

- attivazione dei flussi di comunicazione con i referenti dei processi per rilevare eventuali modifiche delle attività mediante le schede attestazione dei processi;
- aggiornamento della documentazione di processo (*flow chart* e matrici di adeguatezza);
- definizione e avvio delle azioni correttive volte a rendere adeguati eventuali controlli chiave non adeguati;
- predisposizione della documentazione di attestazione da parte delle società del Gruppo rientranti nel perimetro di analisi;
- predisposizione dei flussi informativi verso gli organi di controllo.

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

In attuazione dell'art. 2391-*bis* del cod. civ. e secondo i principi generali indicati dal "Regolamento in materia di Operazioni con Parti Correlate" emanato dalla Consob con Delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche (il "Regolamento Consob"), il Consiglio di Amministrazione ha approvato, in data 25 novembre 2010, previo parere favorevole di un Comitato costituito esclusivamente dagli amministratori indipendenti Angelo Renoldi, Cristina Rossello e Marco Spadacini, le "Procedure Operazioni con parti correlate" (le "Procedure").

Le Procedure, che sostituiscono il precedente regolamento interno adottato dal Consiglio di Amministrazione in materia, descrivono le regole, i ruoli, le responsabilità e le attività poste in essere al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate attuate dalla Società direttamente o per il tramite di società controllate.

In particolare le Procedure adottate dal Consiglio di Amministrazione:

- identificano e qualificano le Parti Correlate, con riferimento alle definizioni di cui all'Allegato 1 del Regolamento Consob e al Principio contabile internazionale IAS 24;

- qualificano i criteri di identificazione delle operazioni di maggiore rilevanza - riservate all'approvazione del Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole vincolante di un Comitato costituito esclusivamente da amministratori indipendenti - e delle operazioni di minore rilevanza;
- individuano gli organi e i soggetti coinvolti nell'applicazione delle Procedure, regolamentando i relativi ruoli e flussi informativi e documentali;
- identificano le tipologie di operazioni esentabili dall'applicazione delle Procedure stesse.

Al fine di consolidare ulteriormente i requisiti di trasparenza e correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate, in conformità ai principi ispiratori della normativa di riferimento, alcune delle previsioni delle Procedure recepiscono scelte di maggior rigore rispetto alle opzioni demandate alle società ai sensi dell'art. 4, comma 1, lettera f) del Regolamento Consob.

In questi termini le Procedure prevedono:

- una riduzione - per specifiche tipologie di operazioni - delle soglie quantitative indicate dal Regolamento per l'individuazione delle operazioni di maggiore rilevanza;
- l'esclusione del meccanismo del c.d. "whitewash" assembleare nelle ipotesi di pareri negativi espressi dal Comitato degli amministratori indipendenti.

Le Procedure, coerentemente ai criteri di individuazione delle parti correlate sopra indicati, trovano specifica applicazione anche nelle ipotesi in cui il rapporto di correlazione riguardi un amministratore della Società e possa conseguentemente configurarsi un interesse dell'amministratore rispetto all'operazione in esame.

In generale nei casi di operazioni con la Società nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse, per conto proprio o di terzi, l'amministratore interessato, oltre a fornire preventivamente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale l'informativa di cui all'art. 2391 cod. civ., non partecipa, salvo diversa disposizione del Consiglio di Amministrazione, in considerazione anche delle caratteristiche dell'operazione, alla relativa discussione e votazione in sede consiliare.

Le "Procedure Operazioni con parti correlate" sono disponibili sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*, sistema di *governance*, regolamenti e procedure.

Le informazioni di dettaglio in merito alle Operazioni con parti correlate relative all'esercizio 2016 sono riportate nella Relazione sulla gestione e nelle note esplicative al Bilancio di esercizio e al Bilancio consolidato nell'ambito della Relazione Finanziaria annuale al 31 dicembre 2016 disponibile sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*.

## 10. COLLEGIO SINDACALE

### COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale, composto secondo la relativa previsione dello statuto sociale da tre sindaci effettivi e tre supplenti, è stato nominato dall'Assemblea del 23 aprile 2015 e scadrà con l'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

Attualmente il Collegio Sindacale è così composto:

**Ferdinando Superti Furga** - Presidente  
**Francesco Antonio Giampaolo** - sindaco effettivo



<b>Flavia Daunia Minutillo</b>	- sindaco effettivo
<b>Ezio Simonelli</b>	- sindaco supplente
<b>Francesco Vittadini</b>	- sindaco supplente
<b>Annalisa Firmani</b>	- sindaco supplente

Si indicano di seguito le cariche di amministratore o sindaco ricoperte dagli attuali membri del Collegio Sindacale di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in altre società quotate:

Collegio Sindacale	Incarichi ricoperti dai sindaci in altre società quotate
Superti Furga Ferdinando	
Giampaolo Francesco Antonio	
Minutillo Flavia Daunia	Sindaco effettivo di Banca Generali S.p.A. e di Molmed S.p.A.

I sindaci durano in carica per tre esercizi e sono rieleggibili.

Le informazioni relative alle caratteristiche personali e professionali di ciascun componente del Collegio Sindacale sono disponibili sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*.

Ai sensi delle vigenti disposizioni statutarie tutti i sindaci devono essere iscritti nel registro dei revisori legali e delle società di revisione istituito ai sensi di legge e avere esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.

I sindaci devono, inoltre, possedere i requisiti di cui alle previsioni di legge e regolamentari vigenti.

Il compenso dei sindaci, deliberato dall'Assemblea del 23 aprile 2015, è commisurato all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali della società.

Nel corso dell'esercizio 2016 il Collegio Sindacale ha, tra l'altro:

- verificato la corretta applicazione dei criteri adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza degli amministratori;
- ha verificato il permanere dei requisiti di indipendenza in capo ai propri membri e con riferimento agli amministratori con la sola esclusione del requisito della permanenza in carica per più di nove anni;
- vigilato sull'indipendenza della società di revisione anche con riferimento alla natura e all'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati alla Società e alle sue controllate da parte della società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Nel corso dell'esercizio 2016 si sono tenute 14 riunioni del Collegio Sindacale regolarmente verbalizzate della durata media di un'ora e trenta minuti; si sono inoltre svolti incontri tra il Collegio Sindacale, il Comitato Controllo e Rischi e i responsabili delle diverse funzioni aziendali - inclusa la funzione *Internal Audit* - con particolare riferimento alla valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e tra il Collegio Sindacale e la società di revisione per un reciproco scambio di informazioni.

In allegato alla presente Relazione sono fornite le relative percentuali di partecipazione alle riunioni di ciascun sindaco.

## **NOMINA DEL COLLEGIO SINDACALE**

Si riportano di seguito le disposizioni, regolate dall'art. 27 del vigente statuto sociale, concernenti le modalità e il procedimento di nomina, attraverso il sistema del voto di lista, del Collegio Sindacale.

Si richiamano le modifiche introdotte nel corso dell'esercizio di riferimento ai fini di adeguamento alle disposizioni della Legge n. 120/2011, già illustrate nel paragrafo dedicato al Procedimento di Nomina degli Amministratori.

A riguardo si rileva che:

- in merito alla quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste, lo statuto, come di seguito specificato, rinvia alla percentuale che, in base al Regolamento Emittenti, viene stabilita annualmente da Consob in funzione della media della capitalizzazione di mercato delle società nell'ultimo trimestre di ciascun esercizio. Si precisa che allo stato attuale, per effetto della delibera Consob n. 19856 del 25 gennaio 2017, la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste applicabile ad Arnoldo Mondadori Editore è stabilita al 2,5% del capitale sociale.

La medesima quota di partecipazione del 2,5% risultava applicabile in sede di nomina del Collegio Sindacale deliberata dall'Assemblea del 23 aprile 2015.

### **Articolo 27 dello statuto:**

*1. L'Assemblea ordinaria elegge il Collegio Sindacale, composto di tre sindaci effettivi e tre supplenti, che restano in carica per tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica e sono rieleggibili. La composizione del Collegio sindacale di cui alla presente disposizione si applica dalla prima nomina successiva all'adozione della medesima.*

*Tutti i sindaci devono essere iscritti nel Registro dei revisori legali e delle società di revisione istituito ai sensi di legge ed avere esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.*

*I sindaci devono, inoltre, possedere i requisiti di cui alle previsioni di legge e regolamentari vigenti ed il Consiglio di Amministrazione ne accerta la sussistenza.*

*2. La nomina dei sindaci viene effettuata sulla base di liste presentate da soci, con la procedura qui di seguito prevista. Le liste contengono un numero di candidati elencati mediante un numero progressivo. Ciascuna lista si compone di due sezioni: una per i candidati alla carica di Sindaco Effettivo, l'altra per i candidati alla carica di Sindaco Supplente. Ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.*

*Ogni lista deve contenere l'indicazione di almeno un sindaco effettivo e un sindaco supplente.*

*Al fine di assicurare l'equilibrio tra generi in conformità alla disciplina pro tempore vigente, ogni lista che contenga un numero complessivo di candidati pari o superiore a tre deve prevedere la presenza di candidati di entrambi i generi, in modo che al genere meno rappresentato appartengano almeno un candidato alla carica di sindaco effettivo e uno alla carica di sindaco supplente.*

*3. Hanno diritto di presentare le liste gli azionisti cui spetta il diritto di voto che da soli o insieme ad altri azionisti rappresentino almeno la percentuale del capitale sociale sottoscritto alla data di presentazione della lista stabilita o richiamata e pubblicata dalla Consob per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione del Consiglio di Amministrazione ai sensi del Regolamento Emittenti.*

*La titolarità della percentuale del capitale sociale è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore degli azionisti nel giorno in cui la lista è depositata presso la Società, con riferimento al capitale sociale sottoscritto alla medesima data.*

*La relativa attestazione o certificazione può essere comunicata o prodotta anche successivamente al deposito della lista purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società.*

*La società consente agli azionisti che intendono presentare le liste di effettuare il deposito tramite almeno un mezzo di comunicazione a distanza, secondo le modalità che renderà note nell'avviso di convocazione dell'Assemblea e che consentono l'identificazione degli azionisti che procedono al deposito.*

*La quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione del Collegio Sindacale viene indicata nell'avviso di convocazione dell'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina di tale organo.*

*Un azionista non può presentare né votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie.*

*Gli azionisti appartenenti al medesimo gruppo – per esso intendendosi il controllante, le società controllate e le società*

sottoposte a comune controllo - e gli azionisti che aderiscano ad un patto parasociale ai sensi dell'articolo 122 D. lgs. n. 58/1998 avente ad oggetto azioni dell'Emittente non possono presentare o votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie.

4. Le liste sono depositate presso la Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea convocata in prima o unica convocazione per deliberare sulla nomina dei componenti del Collegio Sindacale e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet e con altre modalità previste dalle applicabili disposizioni regolamentari almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea.

Le liste sono corredate:

a) delle informazioni relative all'identità degli azionisti che hanno presentato le liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta.

b) di una dichiarazione degli azionisti che hanno presentato la lista e diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza o la presenza di rapporti di collegamento con questi ultimi, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 144-quinquies, primo comma, del Regolamento Emittenti");

c) di un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, nonché di una dichiarazione dei medesimi candidati attestante il possesso dei requisiti previsti dalla legge e dal presente statuto e della loro accettazione della candidatura.

Non possono essere eletti sindaci coloro che ricoprono incarichi di amministrazione e controllo in misura superiore ai limiti stabiliti dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

5. Nel caso in cui alla data di scadenza del termine dei venticinque giorni antecedenti quello fissato per l'assemblea in prima o unica convocazione chiamata a deliberare sulla nomina dei sindaci, sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da azionisti che risultino collegati tra loro ai sensi dell'articolo 144-quinquies Regolamento Emittenti, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data. In tal caso la soglia di cui al comma 3 che precede, è ridotta alla metà.

6. Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono non vengono sottoposte a votazione.

7. Il Presidente dell'assemblea, prima di aprire la votazione, richiama le eventuali dichiarazioni di cui alla lettera b) che precede, ed invita gli intervenuti in assemblea, che non hanno depositato o concorso a depositare delle liste, a dichiarare eventuali rapporti di collegamento come sopra definiti.

Qualora un soggetto che risulti collegato ad uno o più azionisti di riferimento abbia votato per una lista di minoranza l'esistenza di tale rapporto di collegamento assume rilievo soltanto se il voto sia stato determinante per l'elezione del sindaco.

8. All'elezione dei sindaci si procede come segue:

a) dalla lista che ha ottenuto in assemblea il maggior numero dei voti, sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due sindaci effettivi e due sindaci supplenti;

b) dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero dei voti e che, ai sensi della disciplina anche regolamentare vigente, non sia collegata neppure indirettamente con gli azionisti che hanno presentato o votato la lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, un sindaco effettivo ed un sindaco supplente.

Nell'ipotesi che più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, si procede ad una nuova votazione di ballottaggio tra tali liste, risultando eletti i candidati della lista che ottenga la maggioranza semplice dei voti.

Qualora ad esito delle votazioni e delle operazioni di cui sopra la composizione del Collegio Sindacale per ciò che attiene ai sindaci effettivi non sia conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi, si provvederà alle necessarie sostituzioni, secondo l'ordine progressivo in cui i candidati risultano elencati nella lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

9. E' eletto alla carica di Presidente del Collegio Sindacale il candidato al primo posto della sezione dei candidati alla carica di sindaco effettivo della seconda lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

10. Qualora sia stata presentata una sola lista, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa; qualora la lista ottenga la maggioranza richiesta dall'articolo 2368 e seguenti del codice civile, risultano eletti sindaci effettivi i tre candidati indicati in ordine progressivo nella sezione relativa e sindaci supplenti i tre candidati indicati in ordine progressivo nella sezione relativa; la presidenza del Collegio Sindacale spetta alla persona indicata al primo posto della sezione dei candidati alla carica di sindaco effettivo nella lista presentata.

11. In mancanza di liste e nel caso in cui attraverso il meccanismo del voto per lista il numero di candidati eletti risulti inferiore al numero stabilito dal presente statuto, il Collegio Sindacale viene, rispettivamente, nominato o integrato dall'Assemblea con le maggioranze di legge e nel rispetto delle disposizioni di volta in volta applicabili in materia di equilibrio tra generi.

12. In caso di sostituzione di un sindaco subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, purché siano rispettate le disposizioni di volta in volta applicabili in materia di equilibrio tra generi; qualora ciò non fosse, si procederà nell'ordine ad uno slittamento di soggetti appartenenti alla medesima lista del sindaco cessato o, in subordine, appartenenti alle eventuali ulteriori liste di minoranza sulla base dei voti ricevuti.

Quando l'assemblea deve provvedere alla nomina dei sindaci effettivi e/o dei supplenti necessaria per l'integrazione del Collegio Sindacale si procede, nel rispetto delle disposizioni di volta in volta applicabili in materia di equilibrio tra generi, come segue: qualora si debba provvedere alla sostituzione di sindaci eletti nella lista di maggioranza, la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa senza vincolo di lista; qualora, invece, occorra sostituire sindaci eletti nella lista di minoranza, l'assemblea li sostituisce con voto a maggioranza relativa, scegliendoli fra i candidati indicati nella lista di cui faceva parte il sindaco da sostituire o, in subordine, fra i candidati collocati nelle eventuali ulteriori liste di minoranza.

In mancanza di candidati della o delle liste di minoranza e qualora non siano rispettate le disposizioni di volta in volta applicabili in materia di equilibrio tra generi, la nomina avviene mediante la votazione di una o più liste, composte da un numero di candidati non superiore a quelli da eleggere, presentate prima dell'assemblea con l'osservanza delle disposizioni dettate nel presente articolo per la nomina del Collegio Sindacale, fermo restando che non potranno essere presentate liste (e se presentate saranno prive di effetto) da parte degli azionisti di riferimento e degli azionisti ad essi collegati, come definiti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari. Risulteranno eletti i candidati compresi nella lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

In mancanza di liste presentate nell'osservanza di quanto sopra e nel rispetto delle disposizioni di volta in volta applicabili in materia di equilibrio tra generi, la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa senza vincolo di lista.

13. In ogni ipotesi di sostituzione del Presidente il sindaco subentrante assume anche la carica di Presidente del Collegio Sindacale.

14. L'Assemblea determina il compenso spettante ai sindaci, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'espletamento dell'incarico.

15. I poteri ed i doveri dei sindaci sono quelli stabiliti dalla legge.

16. Le riunioni del Collegio Sindacale possono tenersi anche mediante mezzi di telecomunicazione, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati e di tale identificazione si dia atto nel relativo verbale e sia loro consentito di seguire la discussione e di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti affrontati, scambiando se del caso documentazione; in tal caso, la riunione del Collegio Sindacale si considera tenuta nel luogo in cui si trova chi presiede la riunione stessa.

L'attuale Collegio Sindacale non esprime alcun sindaco nominato dalle minoranze in quanto alla citata Assemblea del 23 aprile 2015 non è stata presentata alcuna lista alternativa.

## **INTERESSI DEI SINDACI**

Il sindaco che per conto proprio o di terzi abbia un interesse in una determinata operazione della Società informa tempestivamente e in modo esauriente gli altri sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

## **11. RAPPORTI CON GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI E CON GLI ALTRI AZIONISTI**

È istituita una specifica funzione aziendale, denominata *Investor Relations*, dedicata alla gestione dei rapporti con gli investitori istituzionali e, di concerto con la Direzione Affari Legali e Societari, con gli azionisti in genere.

La Società persegue una politica di comunicazione agli operatori del mercato finanziario improntata sulla diffusione di notizie complete e corrette su risultati, iniziative e strategie aziendali, nel rispetto delle regole dettate da Consob e Borsa Italiana e dalle esigenze di riservatezza che talune informazioni possono richiedere,

ponendo particolare attenzione a garantire un'informazione trasparente e tempestiva a supporto delle relazioni con la comunità finanziaria.

La funzione *Investor Relations*, affidata alla dot.ssa Nicoletta Pinoia, è contattabile all'indirizzo di posta elettronica: [invrel@mondadori.it](mailto:invrel@mondadori.it) o [nicoletta.pinoia@mondadori.it](mailto:nicoletta.pinoia@mondadori.it).

La Società ha istituito un'apposita sezione - denominata *Investor Relations* - del proprio sito internet [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) che costituisce uno strumento chiave per la veicolazione al pubblico di informazioni sulla Società, inclusi i risultati finanziari, sviluppi societari, quotazione in borsa e calendario eventi.

## 12. ASSEMBLEE

In materia di convocazione, funzionamento e legittimazione all'intervento e all'esercizio del diritto di voto in assemblea si richiamano i seguenti articoli dello statuto sociale:

- art. 9 in relazione alle modalità di convocazione dell'assemblea:
  - l'assemblea è convocata mediante pubblicazione del relativo avviso sul sito *internet* della Società, fatte salve le ulteriori disposizioni regolamentari applicabili;
  - previsione della convocazione dell'assemblea, dell'integrazione dell'ordine del giorno e della presentazione di proposte di deliberazione anche su materie già all'ordine del giorno su richiesta delle minoranze azionarie in conformità alle applicabili disposizioni di legge;
  - previsione dell'esercizio del diritto di intervento e di voto per via elettronica qualora espressamente previsto nell'avviso di convocazione;
- art. 11 in relazione alle modalità di legittimazione all'intervento in assemblea e all'esercizio del diritto di voto: in conformità al principio della c.d. "record date" la legittimazione è attestata dalla comunicazione alla Società, effettuata dall'intermediario sulla base delle risultanze relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'assemblea, risultando irrilevanti ai fini della legittimazione del diritto di voto eventuali variazioni successive a tale termine. La comunicazione deve pervenire alla Società entro la fine del terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'assemblea ovvero oltre i termini indicati purché entro l'inizio dei lavori assembleari;
- art. 12 in relazione alla previsione della facoltà di conferimento e di notifica della delega di voto anche in via elettronica, ai sensi dell'art. 135-novies, comma 6, del D.Lgs. n. 58/1998:
  - possibilità di conferimento della delega anche con documento informatico sottoscritto in forma elettronica, secondo le modalità indicate nell'avviso di convocazione dell'assemblea, mediante utilizzo di apposita sezione del sito internet della Società ovvero mediante invio del documento di delega all'indirizzo di posta elettronica certificata della Società;
  - facoltà per il Consiglio di Amministrazione di designare per ciascuna assemblea un soggetto al quale i soci possano conferire delega con le istruzioni di voto su tutte o su alcune delle proposte all'ordine del giorno;
- art. 16 in relazione alla costituzione e alle deliberazioni delle assemblee:
  - facoltà di scelta del Consiglio di Amministrazione di convocare l'assemblea, sia ordinaria che straordinaria, in unica convocazione ai sensi dell'art. 2369, comma 1 del cod. civ. oppure in più convocazioni ai sensi dell'art. 2369, comma 2 e seguenti cod. civ.;
  - applicazione dei quorum costitutivi e deliberativi di legge, sia in prima come nelle successive convocazioni sia nel caso di unica convocazione.

La documentazione inerente alle materie all'ordine del giorno viene messa a disposizione del pubblico, nei termini di legge, mediante deposito presso la sede sociale, meccanismo di stoccaggio autorizzato "1info" ([www.1info.it](http://www.1info.it)) e pubblicazione sul sito internet della Società.

I poteri dell'assemblea ordinaria e straordinaria sono quelli previsti e disciplinati per legge.

Lo statuto prevede, con riferimento alle disposizioni dell'art. 2365 cod. civ., la facoltà del Consiglio di Amministrazione di adottare specifiche deliberazioni riguardanti alcune materie anche di competenza assembleare, ferma restando la competenza dell'assemblea sulle materie stesse.

#### **REGOLAMENTO ASSEMBLEARE**

L'Assemblea del 24 aprile 2001 ha deliberato, in sede ordinaria, l'adozione di un regolamento assembleare che regola, tra l'altro, le modalità mediante le quali è garantito il diritto di ciascun azionista di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione e finalizzato ad assicurare l'ordinato e funzionale svolgimento delle assemblee garantendo le esigenze di efficienza del relativo processo decisionale a tutela dell'interesse della generalità degli azionisti.

Il regolamento è messo a disposizione degli azionisti presso la sede legale e presso i luoghi in cui si svolgono le riunioni assembleari (nonché sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) - sezione *Governance*).

È inoltre prassi del Consiglio di Amministrazione utilizzare le assemblee degli azionisti anche quale occasione per riferire, nel rispetto della disciplina sulle informazioni privilegiate, in merito all'attività svolta e programmata.

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

Nulla da segnalare rispetto a quanto riportato nella presente Relazione.

### **14. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO**

Nulla da segnalare rispetto a quanto riportato nella presente Relazione.

# ALLEGATI

## TABELLE RIEPILOGATIVE DI SINTESI

TABELLA 1: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Consiglio di Amministrazione									Comitato Controllo e Rischi		Comitato Remunerazione e Nomine		Comitato Parti Correlate		Comitato Esecutivo (a)	
Carica	Componenti	In carica		Lista (M/m*)	Esecutivi	Non esecutivi	Indipendenza da Codice e da TUF	% partecipazione riunioni CdA **	Numero di altri incarichi ***	****	% partecipazioni riunioni comitato **	****	% partecipazioni riunioni comitato **	****		% partecipazioni riunioni comitato **
		dal	al (°)													
Presidente	Berlusconi Marina	23/04/2015	31/12/2017	M	X			100,00	3							
Amm. Del.*	Mauri Ernesto	23/04/2015	31/12/2017	M	X			100,00	4							
Amministratore	Berlusconi Pier Silvio	23/04/2015	31/12/2017	M		X		33,33	5							
Amministratore	Pellegrino Danilo	23/04/2015	31/12/2017	M		X		100,00	5							
Amministratore	Cannatelli Pasquale	23/04/2015	31/12/2017	M		X		88,88	5							
Amministratore	Ainio Paolo	28/07/2016	31/12/2016	C		X		100,00	1							
Amministratore	Mondadori Martina	23/04/2015	31/12/2017	M		X	X	11,11								
Amministratore	Poli Roberto	23/04/2015	31/12/2017	M		X		88,88	7							
Amministratore	Pozzi Oddone	23/04/2015	31/12/2017	M	X			100,00	9							
Amministratore	Renoldi Angelo	23/04/2015	31/12/2017	M		X	X	77,77	2	P	100,00		P	100,00		
Amministratore	Resca Mario	23/04/2015	31/12/2017	M	X			100,00	7							
Amministratore°	Rossello Cristina	23/04/2015	31/12/2017	M		X	X	100,00	8	M	100,00	M	100,00	M	100,00	
Amministratore	Messina Alfredo	23/04/2015	31/12/2017	M		X		66,66	2			M	100,00			
Amministratore	Spadacini Marco	23/04/2015	31/12/2017	M		X	X	100,00	15	M	100,00	P	100,00	M	100,00	
<b>AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO</b>																
Amministratore	Ermolli Bruno	23/04/2015	28/07/2016	M		X		85,71	3			X	100,00			
Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 2,5.%					Quota di partecipazione applicabile alla Società per la presentazione delle liste stabilita con Delibera Consob n. 19856 del 25 gennaio 2017.											
<b>N. riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento</b>		<b>Consiglio di Amministrazione : 9</b>					<b>Comitato Controllo e Rischi: 9</b>			<b>Comitato Remunerazione e Nomine: 2</b>			<b>Comitato Parti Correlate: 1</b>			

### NOTE

- ° Questo simbolo indica il *Lead Independent Director* (LID).
- \* Questo simbolo indica l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.
- (°) Si intende fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017. Si precisa che il Consiglio di Amministrazione del 28 luglio 2016 ha cooptato Paolo Ainio quale nuovo componente non esecutivo del Consiglio in sostituzione dell'amministratore dimissionario Bruno Ermolli. L'Amministratore cooptato rimarrà in carica fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31/12/2016.
- \* In questa colonna è indicato "M"/ "m" a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o dalla minoranza (m). È indicato inoltre "C" se l'amministratore è stato eletto dal Consiglio di Amministrazione per cooptazione.
- \*\* In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del CdA e dei Comitati (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di durata in carica del soggetto interessato).
- \*\*\* In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni anche per una frazione d'anno. Nella presente Relazione gli incarichi sono indicati per esteso.
- \*\*\*\* In questa colonna è indicata la qualifica dell'amministratore all'interno del Comitato: "P": Presidente, "M": Membro.
- (a) Si precisa che non è istituito un Comitato Esecutivo.

**TABELLA 2: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE**

Collegio Sindacale							
Carica	Componenti	In carica		Lista (M/m)*	Indipendenza da Codice	% partecipazione riunioni Collegio **	Numero altri incarichi***
		dal	al (*)				
Presidente del Collegio Sindacale	Superti Furga Ferdinando	23/04/2015	31/12/2017	M	X	92,86	7
Sindaco effettivo	Giampaolo Francesco Antonio	23/04/2015	31/12/2017	M	X	92,86	26
Sindaco effettivo	Minutillo Flavia Daunia	23/04/2015	31/12/2017	M	X	71,43	10
Sindaco supplente	Simonelli Ezio	23/04/2015	31/12/2017	M			
Sindaco supplente	Vittadini Francesco	23/04/2015	31/12/2017	M			
Sindaco supplente	Firmani Annalisa	23/04/2015	31/12/2017	M			
SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO							
Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina : 2,5%				Quota di partecipazione applicabile alla Società per la presentazione delle liste stabilita con Delibera Consob n. 19856 del 25 gennaio 2017			
<b>N. riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 14</b>							

**NOTE**

(<sup>1</sup>) Si intende fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

\* In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).

\*\* In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del C.S. (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

\*\*\* In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato rilevanti ai sensi dell'art. 148-bis TUF. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.

Nella presente Relazione sono indicati per esteso solo gli incarichi ricoperti in altre società quotate.



**TABELLA 3: INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI**

<b>STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE</b>				
	<b>N. azioni</b>	<b>% rispetto al c.s.</b>	<b>Quotato (indicare i mercati)</b>	<b>Diritti e obblighi</b>
<b>Azioni ordinarie</b>	261.458.340*	100	MTA – SEGMENTO STAR	**
<b>Azioni con diritto di voto limitato</b>	----	----	----	----
<b>Azioni prive del diritto di voto</b>	----	----	----	----

\* si precisa che alla data della presente Relazione la Società detiene, direttamente o indirettamente, complessive n. 80.000 azioni proprie con diritto di voto sospeso nei limiti di legge.  
 \*\* si veda cap. 2, Par. "Struttura del capitale sociale. Composizione e diritti inerenti alle azioni".

**PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE**

<b>Dichiarante</b>	<b>Azionista diretto</b>	<b>Quota % su capitale ordinario</b>	<b>Quota % su capitale votante</b>
Silvio Berlusconi	Fininvest S.p.A.	53,299	53,299
Silchester International Investors LLP *	Silchester International Investors LLP (in qualità di gestore, tra gli altri, del fondo Silchester International Investors International Value Equity Trust che detiene il 5.95% e del fondo Silchester International Investors International Value Equity Group Trust che detiene il 3.23%)	11,49	11,49

\* partecipazione detenuta a titolo di "gestione discrezionale del risparmio"