

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

AI SENSI DELL'ART. 123-BIS DEL D. LGS. N. 58/1998

ESERCIZIO 2020

**Approvata dal Consiglio di Amministrazione di
Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.
in data 18 marzo 2021**

GRUPPO  MONDADORI

www.mondadori.it

INDICE

1. PROFILO DEL GRUPPO	4
INTRODUZIONE	4
SISTEMA DI GOVERNO SOCIETARIO ADOTTATO	4
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	5
STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE. COMPOSIZIONE E DIRITTI INERENTI ALLE AZIONI	5
RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DEI TITOLI	6
PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE SOCIALE	6
TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI	6
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 CHANGE OF CONTROL	7
DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE E AUTORIZZAZIONE ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE	7
ACQUISTI EFFETTUATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	9
ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (EX ART. 2497 SS. COD. CIV.)	9
3. COMPLIANCE	10
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	10
COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	10
CRITERI E POLITICHE DI DIVERSITA'	11
NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	11
FUNZIONI E ATTIVITÀ DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	15
ORGANI DELEGATI	18
AMMINISTRATORE DELEGATO	18
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	18
COMITATO ESECUTIVO	18
INFORMATIVA PRE-CONSILIARE	19
AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI	19
AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	19
LEAD INDEPENDENT DIRECTOR	22
AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	23
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	24
GESTIONE E COMUNICAZIONE AL MERCATO DELLE INFORMAZIONI RILEVANTI E PRIVILEGIATE	24
INTERNAL DEALING	24
PERIODI DI BLOCCO (<i>BLACK OUT PERIODS</i>)	25
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	25
PREMESSA	25
COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	26
REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	27
LINEE GUIDA DELLA POLITICA PER LA REMUNERAZIONE	27
MODALITÀ DI ATTUAZIONE DELLA POLITICA PER LA REMUNERAZIONE	28
PIANI DI COMPENSI BASATI SU STRUMENTI FINANZIARI	28
RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE - RINVIO	28

COMITATO PARTI CORRELATE	29
7. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	30
8. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	33
PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	33
PREMESSA	33
LINEE DI INDIRIZZO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	34
DETERMINAZIONE DEL GRADO DI COMPATIBILITÀ DEI RISCHI RISPETTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	36
RISK MANAGEMENT	36
AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	38
RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT	39
MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, DI GESTIONE E DI CONTROLLO EX D. LGS. 231/2001	40
ORGANISMO DI VIGILANZA E CONTROLLO	41
SOCIETÀ DI REVISIONE	41
DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI	42
COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	43
CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA	43
PREMESSA	43
MODELLO DI CONTROLLO DI RIFERIMENTO	43
ELEMENTI CARATTERIZZANTI DEL MODELLO DI CONTROLLO	44
9. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	46
10. COLLEGIO SINDACALE	47
COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	47
NOMINA DEL COLLEGIO SINDACALE	49
INTERESSI DEI SINDACI	52
AUTOVALUTAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE	52
11. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	53
12. ASSEMBLEE	53
13. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO	55
14. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	55
15. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 22 DICEMBRE 2020 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE	55
ALLEGATI	56
TABELLA 1: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI	56
TABELLA 2: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE	57
TABELLA 3: INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	58

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.
Via Bianca di Savoia 12
Capitale sociale euro 67.979.168,40 i.v.
Registro Imprese di Milano-Monza-Brianza-Lodi, e cod. fisc. 07012130584
www.mondadori.it

Relazione sul Governo
Societario e sugli assetti proprietari
ai sensi dell'art. 123-bis del D. Lgs. n. 58/1998
Esercizio 2020

1. PROFILO DEL GRUPPO

INTRODUZIONE

Azienda leader nel settore media, il Gruppo Mondadori opera in due attività editoriali principali: i libri e i magazine.

Il Gruppo è il maggior editore di libri *trade* con i marchi Mondadori, Giulio Einaudi editore, Piemme, Sperling & Kupfer, Frassinelli, Rizzoli, BUR, Fabbri Editori e Rizzoli Lizard. È inoltre *leader* nell'editoria scolastica con Mondadori Education S.p.A. e Rizzoli Education S.p.A.: attraverso la controllata Electa S.p.A., con i marchi Electa e Abscondita, 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, con Rizzoli International Publications è presente negli Stati Uniti e a livello internazionale.

L'attività libraria è completata da Mondadori Retail S.p.A., che gestisce il più esteso *network* di librerie presente nel Paese con oltre 550 punti vendita (tra gestione diretta e librerie in *franchising*), il sito di *e-commerce* e l'attività di *bookclub*.

In Italia inoltre il Gruppo, attraverso la controllata Mondadori Media S.p.A., è tra i principali editori di magazine cartacei e il primo editore multimediale nel *digital* e sui *social media*: un ricco portafoglio di oltre 20 magazine cartacei e 14 *brand* digitali e una *leadership* consolidata nei settori *women, food, health & wellness*.

Il portafoglio di testate è presente anche a livello globale, con numerose edizioni internazionali, pubblicate attraverso *joint venture* o mediante accordi di *licensing* con editori stranieri.

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.

L'Emittente rientra nella definizione di PMI ai sensi dell'art. 1, comma 1, lettera *w-quater*.1), del TUF e dell'art. 2-ter del Regolamento Emittenti Consob, con un fatturato 2020 di 744 milioni di Euro e una capitalizzazione media 2020 di 343.919.532 Euro.

SISTEMA DI GOVERNO SOCIETARIO ADOTTATO

L'Emittente è una società con azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. dal 1982.

Ai sensi dello Statuto, l'Emittente è organizzato secondo il modello di amministrazione e controllo organizzativo tradizionale di cui agli artt. 2380-*bis* e seguenti Cod. Civ., che prevede la presenza di un Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e di un revisore o di una società di revisione legale.

Il Consiglio di Amministrazione è investito di tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e rappresenta, quindi, un ruolo centrale nel sistema di governo della Società.

All'interno del Consiglio di Amministrazione sono stati costituiti il Comitato Remunerazione e Nomine e il Comitato Controllo e Rischi, entrambi con funzioni propositive e consultive in adesione alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina e il Comitato Parti Correlate ai sensi e per gli effetti del Regolamento OPC e delle procedure in materia di operazioni con le parti correlate adottate dalla Società.

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto e ha funzioni di controllo sulla gestione della Società. Il Collegio Sindacale vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo funzionamento.

Il controllo contabile è affidato a una società di revisione designata dall'Assemblea.

Nel prosieguo della Relazione saranno approfonditi i principali aspetti relativi al funzionamento, alla composizione e alle competenze dei predetti organi sociali.

L'Emittente, in qualità di società capogruppo, svolge attività di direzione delle strategie aziendali e di gruppo ed esercita attività di direzione e coordinamento ai sensi degli artt. 2497 ss. Cod. Civ. sulle società appartenenti al Gruppo Mondadori dalla stessa controllate.

Il sistema di governo societario dell'Emittente è costruito in conformità al Codice di Autodisciplina e alle disposizioni normative che regolano le società quotate italiane, secondo le *best practice* di *corporate governance* internazionale.

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. ("AME"), interamente sottoscritto e versato, è pari a 67.979.168,40 Euro suddiviso in n. 261.458.340 azioni ordinarie da nominali 0,26 Euro 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.

La struttura del capitale sociale alla data del 31 dicembre 2020 è rappresentata nella Tabella 3 allegata alla presente Relazione.

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.

Si ricorda che con l'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2017 è stato introdotto nello statuto l'istituto della cd. "maggiorazione del voto" (di cui all'articolo 127-*quinquies* del D. Lgs. n. 58/1998) prevedendo, tra le altre cose, che sia attribuito un diritto di voto doppio per ciascuna azione che sia appartenuta al medesimo soggetto per un periodo continuativo non inferiore a 24 mesi, decorrente dalla iscrizione nell'apposito elenco speciale istituito dalla Società.

Per ogni altra informazione in merito al voto maggiorato, si rinvia al Regolamento per il Voto Maggiorato, pubblicato sul sito web della Società www.mondadori.it.

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

Si rinvia alla Tabella 3 allegata alla presente Relazione per quanto riguarda le partecipazioni rilevanti, in misura superiore al 5% 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.

Nel corso del 2020 si è determinato un decremento della capitalizzazione di mercato delle azioni della Società pari al -26,7% o -143,8 milioni di Euro.

TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI

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

L'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2017 ha deliberato la modifica dell'articolo 7 dello Statuto introducendo la cd. "maggiorazione del voto", di cui all'articolo 127-*quinquies* del TUF, prevedendo, tra le altre cose, che sia attribuito un diritto di voto doppio per ciascuna azione che sia appartenuta al medesimo soggetto per un periodo continuativo non inferiore a 24 mesi, decorrente dall'iscrizione nell'apposito elenco speciale istituito dalla Società. Alla data della presente Relazione risultano iscritte nell'apposito elenco n. 139.374.650 azioni corrispondenti al 53,31% del capitale sociale e al 69,86 % del capitale votante. Tutte le azioni di cui sopra hanno maturato il diritto alla maggiorazione alla data della presente Relazione.

Lo Statuto dell'Emittente non prevede azioni a voto plurimo.

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.

RESTRIZIONI AL DIRITTO DI VOTO

Non sussistono restrizioni all'esercizio del diritto di voto a esclusione delle azioni proprie detenute dalla Società per le quali, ai sensi dell'art. 2357-*ter* Cod. Civ., il diritto di voto è sospeso.

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 2017 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 450 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. In particolare è previsto che AME comunichi alla banca agente qualsiasi evento che determini un cambio di controllo di AME entro 5 giorni lavorativi. Entro 30 giorni lavorativi ciascuna banca finanziatrice potrà comunicare ad AME la cancellazione dei propri impegni in relazione alle linee di credito previste dal finanziamento e, in tal caso, AME dovrà rimborsare integralmente la quota degli importi e degli anticipi erogati da tale banca finanziatrice (insieme a ogni altro importo dovuto) entro 15 giorni lavorativi.

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

L'Assemblea Straordinaria del 17 aprile 2019 ha deliberato:

- a) di attribuire, ai sensi dell'art. 2443 Cod. Civ., la facoltà al Consiglio di Amministrazione di aumentare il capitale sociale, in una o più volte, anche in via scindibile ai sensi dell'art. 2439 del Codice Civile, entro il periodo di cinque anni dalla data della deliberazione, per un importo massimo di nominali 75.000.000,00 Euro mediante emissione, anche in più *tranche*, di azioni ordinarie riservate in opzione agli aventi diritto ai sensi dell'art. 2441, primo comma, Cod. Civ., con facoltà per il Consiglio di Amministrazione di stabilire, di volta in volta, il prezzo di emissione, compreso l'eventuale sovrapprezzo, il godimento e il termine per la sottoscrizione delle azioni di nuova emissione;
- b) di attribuire, ai sensi dell'art. 2443 Cod. Civ., la facoltà al Consiglio di Amministrazione di aumentare il capitale sociale a pagamento, in una o più volte, anche in via scindibile ai sensi dell'art. 2439 Cod. Civ., entro il periodo di cinque anni dalla data della deliberazione, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, Cod. Civ., mediante emissione, anche in più *tranche*, di un numero di azioni ordinarie comunque non superiore al 10% (dieci per cento) del numero complessivo di azioni costituenti il capitale sociale di Arnoldo Mondadori Editore alla data di eventuale esercizio della delega e comunque per un importo nominale non superiore a 20.000.000,00 Euro, con facoltà per il Consiglio di Amministrazione di stabilire, di volta in volta, il prezzo di emissione, compreso l'eventuale sovrapprezzo, il godimento e il termine per la sottoscrizione delle azioni di nuova emissione, nonché l'eventuale destinazione di tutto o parte dell'aumento del capitale sociale al servizio della conversione di obbligazioni emesse da terzi, sia in Italia sia all'estero, o di *warrant*, con il limite e la condizione che, in conformità all'art. 2441, comma 4, secondo periodo, Cod. Civ., il prezzo di emissione corrisponda al valore di mercato delle azioni e ciò sia confermato in apposita relazione dal revisore legale o dalla società di revisione legale.

L'Assemblea del 22 aprile 2020, in considerazione della scadenza della precedente autorizzazione assembleare del 17 aprile 2019 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., e con durata stabilita sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020, l'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 prestito, 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;
- compiere, direttamente o tramite intermediari, eventuali operazioni di investimento anche per contenere movimenti anomali delle quotazioni, per regolarizzare l'andamento delle negoziazioni e dei corsi e per sostenere sul mercato la liquidità del titolo, così da favorire il regolare svolgimento delle negoziazioni al di fuori delle normali variazioni legate all'andamento del mercato, fermo restando in ogni caso il rispetto delle disposizioni vigenti;
- disporre eventualmente, ove ritenuto strategico per la Società, di opportunità di investimento o disinvestimento anche in relazione alla liquidità disponibile;
- disporre delle azioni proprie a fronte di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari ai sensi dell'art. 114-*bis* del TUF, nonché da programmi di assegnazione gratuita di azioni ai dipendenti o ai membri degli organi di amministrazione o di controllo dell'Emittente o di una società collegata o agli Azionisti.

2. Numero massimo di azioni acquistabili

L'autorizzazione si riferisce all'acquisto, anche in più *tranche*, di un numero massimo di azioni ordinarie del valore nominale di 0,26 Euro - tenuto anche conto delle azioni ordinarie di volta in volta detenute, direttamente o indirettamente, in portafoglio - fino al raggiungimento del 10% del capitale sociale.

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

Gli acquisti verrebbero effettuati, nel rispetto del principio di parità di trattamento degli Azionisti previsto dall'art. 132 del TUF secondo qualsivoglia delle modalità di cui all'art. 144-*bis* del Regolamento Emittenti, da individuarsi di volta in volta, e da ogni altra normativa vigente, nonché, ove applicabile, dalle prassi di mercato ammesse tempo per tempo vigenti. Inoltre, le operazioni di acquisto di azioni potranno essere effettuate anche con le modalità previste dall'art. 3 del Regolamento Delegato (UE) n. 2016/1052 al fine di beneficiare, ove ne sussistano i presupposti, dell'esenzione di cui all'art. 5 paragrafo 1, del Regolamento (UE) n. 596/2014 relativo agli abusi di mercato con riferimento all'abuso di informazioni privilegiate e manipolazione di mercato.

Per quanto concerne le operazioni di disposizione, l'autorizzazione consentirebbe l'adozione di qualunque modalità opportuna per corrispondere alle finalità perseguite – ivi incluso l'utilizzo delle azioni proprie al servizio di piani di incentivazione azionaria e/o della cessione di diritti reali e/o personali e/o prestito titoli – da eseguirsi sia direttamente, sia per il tramite di intermediari, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti in materia.

Fermo restando che gli acquisti di azioni proprie verrebbero effettuati nel rispetto dei termini, delle condizioni e dei requisiti stabiliti dalla normativa anche comunitaria applicabile e dalle prassi di mercato ammesse, il corrispettivo minimo e massimo di acquisto verrebbe determinato per un prezzo unitario non inferiore al prezzo ufficiale di Borsa del titolo Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. 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%.

Si applicherebbero comunque, in termini di prezzi di acquisto, le ulteriori condizioni di cui all'art. 3 del Regolamento Delegato (UE) 2016/1052 sopra richiamate.

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

In ogni caso, gli acquisti verrebbero effettuati, in termini di definizione dei volumi e dei prezzi unitari, in conformità alle condizioni regolate dall'art. 3 del Regolamento Delegato (UE) 2016/1052, e in particolare:

- non verranno acquistate azioni a un prezzo superiore al prezzo più elevato tra il prezzo dell'ultima operazione indipendente e il prezzo dell'offerta di acquisto indipendente corrente più elevata nella sede di negoziazione dove viene effettuato l'acquisto;
- in termini di volumi, non verrà acquistato in ogni giorno di negoziazione un volume superiore al 25% del volume medio giornaliero degli scambi del titolo Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. nei 20 giorni di negoziazioni precedenti alle date di acquisto.

Gli acquisti inerenti l'attività di sostegno della liquidità del mercato saranno anche effettuati in conformità alle condizioni previste dalle prassi di mercato ammesse.

4. Durata

La durata dell'autorizzazione all'acquisto è stabilita fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020, mentre la durata dell'autorizzazione alla disposizione delle azioni proprie è accordata senza limiti temporali in ragione dell'assenza di previsioni a riguardo ai sensi delle vigenti disposizioni e delle opportunità di consentire al Consiglio di Amministrazione di avvalersi della massima flessibilità, anche in termini temporali, per effettuare gli atti di disposizione delle azioni.

ACQUISTI EFFETTUATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

In data 1 giugno 2020 la Società ha comunicato al mercato l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie di cui all'art. 5 del Regolamento (UE) 596/2014, in esecuzione della delibera dell'Assemblea Ordinaria degli Azionisti tenutasi il data 22 aprile 2020 che ha autorizzato l'acquisto e la disposizione di azioni proprie per un importo massimo pari allo 0,21% del capitale sociale, volto a dotare, nel triennio, la Società delle n. 543.232 azioni necessarie per adempiere gli obblighi connessi al Piano di *Performance Share* 2020-2022 approvato dalla medesima Assemblea, e per la continuazione del programma di acquisto di azioni proprie necessarie per il sostegno del Piano di *Performance Share* 2018-2020 e del piano Piano di *Performance Share* 2019-2021, con le modalità ed entro i limiti di cui ai relativi Regolamenti.

Alla data del 31 dicembre 2020 il numero di azioni proprie complessivamente detenute, direttamente o indirettamente da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., è pari a n. 1.838.326 (0,703% del capitale sociale), comprensive delle n. 80.000 azioni proprie - acquistate tra il 30 novembre e il 2 dicembre 2016 - nell'ambito dell'autorizzazione deliberata dall'Assemblea del 21 aprile 2016, 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 di approvazione della presente Relazione, le azioni proprie complessivamente detenute sono invariate rispetto alla situazione al 31 dicembre 2020.

ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (EX ART. 2497 SS. COD. CIV.)

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.

Si precisa altresì che Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. esercita attività di direzione e coordinamento su numerose società appartenenti al Gruppo Mondadori, avendone dato la pubblicità prevista dall'art. 2497-bis Cod. Civ.

3. COMPLIANCE

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. riconosce, in linea di principio, nel Codice di Autodisciplina (di seguito, il "Codice") nella versione pubblicata nel luglio 2018 e accessibile al pubblico sul sito www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/codice.htm 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 dell'Emittente.

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.

Il Consiglio di Amministrazione del 18 marzo 2021, ha deliberato di aderire al Codice di *Corporate Governance* delle società quotate approvato e pubblicato dal Comitato per la *Corporate Governance* nel gennaio 2020 in linea con le *best practice* delle emittenti quotate. Il Consiglio ha inoltre deliberato di favorirne il recepimento entro la chiusura dell'esercizio 2021 e ne darà informativa al mercato nella relazione sul governo societario che sarà pubblicata nel corso del 2022.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione è stato nominato dall'Assemblea del 24 aprile 2018, con durata in carica stabilita per tre esercizi e precisamente fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020.

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 Mauri**, Amministratore Delegato.

- **Alessandro Edoardo Franzosi**, nominato in data 14 maggio 2020 per cooptazione in sostituzione dell'Amministratore Esecutivo Oddone Maria Pozzi - dimissionario dal 22 aprile 2020 - e qualificato quale Amministratore Esecutivo in relazione agli incarichi direttivi nella Società connessi alla qualifica di Direttore Amministrazione Finanza e Controllo assunta a partire dal 4 giugno 2020.

- **Mario Resca**, il quale 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:

- **Paolo Guglielmo Luigi Ainio**
- **Pier Silvio Berlusconi**
- **Elena Biffi** - che è altresì Amministratore Indipendente
- **Francesco Currò**
- **Patrizia Michela Giangualano** - che è altresì Amministratore Indipendente
- **Martina Forneron Mondadori** - che è altresì Amministratore Indipendente
- **Daniilo Pellegrino**
- **Roberto Poli**
- **Angelo Renoldi** - che è altresì Amministratore Indipendente
- **Cristina Rossello** - che è altresì Amministratore Indipendente

Le informazioni relative alle caratteristiche personali e professionali di ciascun componente del Consiglio di Amministrazione sono disponibili sul sito www.mondadori.it - sezione *Governance*.

Si rinvia alla Tabella 1 allegata alla presente Relazione per ogni dettaglio sulla composizione del Consiglio di Amministrazione.

CRITERI E POLITICHE DI DIVERSITA'

Sebbene la Società non abbia adottato una politica in materia di diversità, l'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione, relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, rappresenta il *mix* delle principali competenze ed esperienze necessarie e complementari rispetto al contributo strategico e sostanziale che richiede la gestione della Società e il *business* specifico di riferimento.

NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La nomina e la sostituzione degli Amministratori sono regolate dalla normativa vigente, così come recepita e integrata, nei limiti consentiti, dalle previsioni dello Statuto.

Si riportano di seguito le disposizioni dell'art. 17 del vigente Statuto, concernenti le modalità e il procedimento di nomina, attraverso il sistema del voto di lista, degli Amministratori.

Ai sensi dell'articolo 17.1 dello Statuto sociale, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero di membri non inferiore a sette e non superiore a 15, ed è rimesso all'Assemblea di determinarne il numero entro tali limiti.

Ai sensi dell'art. 17 dello Statuto sociale, gli Amministratori sono eletti secondo le modalità del voto di lista e devono essere in possesso dei requisiti richiesti dalla normativa primaria e secondaria *pro tempore* vigente e sono rieleggibili. In particolare, ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, del D. Lgs. n. 58/1998 ove il Consiglio di Amministrazione sia composto da più di sette membri, almeno due di essi devono essere in possesso dei requisiti di indipendenza.

Allo stato attuale, per effetto della Determinazione Consob n. 44 del 29 gennaio 2021, 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 24 aprile 2018.

Si ricorda che Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., in quanto società quotata nel segmento STAR di Borsa Italiana, ai sensi dell'art. 2.2.3, comma 3, del Regolamento di Borsa Italiana, al fine di mantenere la qualifica di STAR, deve, tra l'altro, garantire un adeguato numero di Amministratori non esecutivi e indipendenti, tutti dotati di professionalità e di competenze adeguate ai compiti loro affidati, nel rispetto della normativa vigente.

Si precisa inoltre che, nel corso della riunione del 4 marzo 2021, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato alcune modifiche statutarie di adeguamento alle nuove disposizioni legislative in materia di equilibrio tra generi negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate di cui agli artt. 147-ter, comma 1-ter e 148, comma 1-bis del D.Lgs. n. 58/1998 (come da ultimi modificati dalla Legge n. 160/2019).

In particolare, la Legge n. 160/2019 ha aumentato da un terzo a due quinti la quota riservata al genere meno rappresentato negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate.

Il Consiglio di Amministrazione in carica - eletto con Assemblea del 24 Aprile 2018 - è espressione per un terzo dei suoi componenti del "genere meno rappresentato" nel rispetto della normativa a suo tempo vigente in tema di equilibrio tra i generi (Legge 12 luglio 2011 n. 120).

Ai sensi dell'art. 17, comma 3, dello Statuto, 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, così come consentito dall'art. 147-ter del D. Lgs. n. 58/1998.

Le disposizioni dello Statuto che regolano la composizione e la nomina del Consiglio di Amministrazione sono idonee a garantire il rispetto delle disposizioni di legge di cui all'art. 147-ter del D. Lgs. n. 58/1998 e delle relative norme di attuazione, così come indicato nell'art. 17 dello Statuto di seguito riportato.

La Società non è soggetta a ulteriori norme in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione oltre a quelle previste dal Codice Civile e dal D. Lgs. n. 58/1998 e richiamate dall'art. 17 dello Statuto di seguito riportato.

Articolo 17 dello statuto:

17.1 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.

17.2 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.

17.3. 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 D. Lgs. 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, le liste che contengano un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in misura conforme alla disciplina pro tempore vigente relativa all'equilibrio tra generi. 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.

17.3-bis Nel caso in cui più liste abbiano ottenuto la percentuale di voti richiesta ai sensi del precedente comma, all'elezione degli amministratori si procede come segue: a) risultano eletti alla carica di amministratore tanti candidati, contenuti nella lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, quanti: (i) sono gli amministratori da eleggere ad eccezione dell'ultimo, secondo l'ordine progressivo della lista, ovvero (ii) sono indicati nella lista medesima ove il loro numero sia inferiore a quello di amministratori da eleggere; b) risulta altresì eletto il restante amministratore - o il maggior numero di amministratori ove si verifichi la fattispecie di cui al precedente punto (ii) - tratti dalla lista che risulta seconda per numero di voti ottenuti e non sia collegata, nemmeno indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista che ha ottenuto il maggior numero di voti. Nel caso in cui da questa seconda lista sia tratto più di un amministratore, i candidati ivi indicati saranno eletti secondo l'ordine

progressivo di elencazione. In caso vi siano due o più liste che abbiano ottenuto pari numero di voti, prevale quella presentata dalla più elevata quota di capitale ovvero, in caso di parità, dal maggior numero di soci. 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. Qualora nella lista di maggioranza non risultino eletti Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998, nel numero minimo previsto dalla normativa di legge e regolamentare, risulterà eletto, anziché il candidato indicato al primo posto della lista risultata seconda per numero di voti, il primo candidato, in ordine progressivo, di tale lista che abbia i predetti requisiti di indipendenza. 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, si procederà ad escludere tanti candidati eletti quanto necessario, tratti fra quelli che nella lista di maggioranza sono ultimi nell'ordine di preferenza, sostituendoli con i candidati muniti delle necessarie caratteristiche di genere tratti dalla stessa lista in base all'ordine progressivo di elencazione, purché sia rispettato il numero minimo di Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998 richiesti dalle disposizioni pro-tempore vigenti. Qualora operando ai sensi dei precedenti paragrafi del presente comma 3-bis non si assicuri il risultato richiesto in termini di Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998 e/o di equilibrio tra generi, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei necessari requisiti di indipendenza o appartenenti al genere meno rappresentato.

17.4 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-bis che precede del presente articolo.

17.5 In mancanza di liste o nel caso in cui nessuna ottenga la percentuale di voti indicata al comma 3 che precede del presente articolo ovvero ancora 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.

17.6 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. In particolare: a) se l'amministratore cessato era tratto da una lista contenente anche nominativi di candidati non eletti, il Consiglio di Amministrazione effettua la sostituzione nominando, secondo l'ordine progressivo, il primo candidato non eletto tratto dalla lista cui apparteneva l'amministratore venuto meno, purché (i) sia al momento eleggibile e disposto ad accettare la carica e (ii) siano rispettate le disposizioni pro tempore vigenti in materia di equilibrio tra generi; b) se sia cessato un Amministratore Indipendente ai sensi del D. Lgs. 58/1998, il Consiglio di Amministrazione effettua la sostituzione nominando, in quanto possibile, il primo dei candidati indipendenti non eletti nella lista da cui era stato tratto l'amministratore indipendente venuto a cessare, purché - anche in questo caso - siano rispettate le disposizioni pro tempore vigenti in materia di equilibrio tra generi; c) se non residuano dalla predetta lista candidati non eletti in precedenza, ovvero le modalità di sostituzione non consentano il rispetto della presenza nel Consiglio del numero minimo stabilito di Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998 nonché della normativa pro tempore vigente in tema di genere meno rappresentato, ovvero nel caso in cui, al momento dell'elezione, non siano state presentate liste, il Consiglio di Amministrazione provvede alla sostituzione degli amministratori cessati senza l'osservanza di quanto stabilito alle precedenti lettere a) e b), nel

rispetto della normativa pro tempore vigente in tema di Amministratori Indipendenti e in tema 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.

Si ricorda che la nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea del 24 aprile 2018 è avvenuta sulla base delle liste presentate, a norma dell'art. 17 dello Statuto sociale a suo tempo vigente, e in conformità alle vigenti disposizioni normative e regolamentari, una dall'Azionista di maggioranza Fininvest S.p.A., titolare di una partecipazione pari al 53,299% del capitale sociale per un totale di n. 139.355.950 azioni, e l'altra da un raggruppamento di Azionisti formato da società di gestione del risparmio e investitori istituzionali detentori complessivamente di n. 8.065.686 azioni pari al 3,084% del capitale sociale.

Tali liste risultano corredate, tra l'altro, dalle dichiarazioni con le quali i singoli candidati hanno attestato l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti per l'assunzione delle rispettive cariche, e da un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali con l'eventuale indicazione dell'idoneità a qualificarsi come indipendente, ai sensi del Codice di Autodisciplina e dell'art. 147-ter del D. Lgs. n. 58/1998 e della disciplina vigente.

Si ricorda che il Consiglio di Amministrazione del 10 novembre 2020, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, in coerenza con il percorso di trasformazione strategica compiuto dall'azienda negli ultimi anni, che ha visto una progressiva focalizzazione sul *core business* Libri e in previsione della scadenza del mandato dell'organo amministrativo con l'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020, ha deliberato di indicare il Dr. Antonio Stefano Porro, attuale Vice Presidente e Amministratore Delegato della controllata Mondadori Libri S.p.A., per il ruolo di futuro Amministratore Delegato del Gruppo Mondadori.

La candidatura del Dr. Porro è conforme alle risultanze del piano di successione adottato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine ed è stata suggerita agli Azionisti che presenteranno le liste per la nomina del nuovo Consiglio all'Assemblea del prossimo 27 aprile 2021.

Si precisa inoltre che il Consiglio di Amministrazione, in data 18 marzo 2021, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, ha approvato gli Orientamenti in merito alla composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale del Consiglio di Amministrazione (di seguito, "Orientamenti"), in linea con la Raccomandazione n. 23 del Codice di *Corporate Governance*, nonché la Politica in materia di criteri di valutazione dei requisiti di indipendenza degli amministratori, contenente l'indicazione dei criteri quantitativi e qualitativi per valutare la significatività delle relazioni indicate nella Raccomandazione 7 lettere c) e d) del Codice di *Corporate Governance*. La documentazione sopra citata è stata pubblicata sul sito www.mondadori.it, sezione Governance. Gli Orientamenti sono stati altresì messi a disposizione sul meccanismo di stoccaggio autorizzato 1info (www.1info.it).

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, conformemente alle previsioni del Codice di Autodisciplina:

- 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'art. 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, patrimoniale, 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 2020 il Consiglio di Amministrazione ha tenuto 6 riunioni alle quali ha regolarmente presenziato il Collegio Sindacale, con una durata media di 2 ore. A tutte le riunioni ha regolarmente partecipato il Direttore Affari Legali e Societari. Alle riunioni del Consiglio ha inoltre partecipato il Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, 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.

Nella Tabella 1 allegata 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 2021, alla data di redazione della presente Relazione si sono tenute 3 riunioni del Consiglio di Amministrazione e risultano programmate, come da calendario degli eventi societari comunicato al mercato, le seguenti ulteriori riunioni¹:

- 13 maggio 2021 (esame del resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2021);
- 29 luglio 2021 (esame della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2021);
- 11 novembre 2021 (esame del resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2021).

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

¹ La Società 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.

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.

Induction programme

Nel corso dell'esercizio 2020 nell'ambito delle riunioni del Consiglio di Amministrazione sono stati discussi i principali temi relativi all'operatività del Gruppo Mondadori e all'andamento della Società. Tali riunioni hanno consentito ai partecipanti (consiglieri e sindaci) un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali, dei principi di corretta gestione dei rischi, nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

È intenzione dell'Emittente organizzare, con maggiore frequenza, occasioni e riunioni formative che abbiano ad oggetto anche le seguenti tematiche: sostenibilità nella strategia d'impresa; evoluzione digitale; *Information & Technology*; analisi dei mercati di riferimento con particolare attenzione allo scenario competitivo anche a livello internazionale. Ciò in coerenza con le risultanze del processo di autovalutazione del Consiglio, sintetizzato nella apposita sezione della presente Relazione.

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.

L'Amministratore Delegato, Ernesto Mauri, ricopre l'incarico di *Chief Executive Officer* (C.E.O.).

Si precisa che non ricorre alcuna situazione di *interlocking directorate* come descritta dal criterio applicativo 2.C.6 del Codice di Autodisciplina.

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 e, al fine di consentire una partecipazione informata alle adunanze, 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, ritenuto congruo, di tre giorni, fatti salvi i casi di necessità e di urgenza.

Nel 2020 il termine individuato come congruo è stato tendenzialmente rispettato salvo circostanze eccezionali che, dopo attenta analisi, hanno richiesto un anticipato o ritardato adempimento informativo, senza che ciò possa aver pregiudicato la completezza ed esaustività della informativa funzionale all'agire informato dell'organo collegiale e al suo efficace funzionamento.

Ove, nei casi di necessità specifiche o di convocazione d'urgenza, non sia possibile garantire il rispetto del termine dei tre giorni, il Presidente cura infatti che siano effettuati adeguati e puntuali approfondimenti durante le adunanze consiliari e, come in linea generale avviene anche nelle ipotesi di rispetto del termine, la documentazione informativa è, per le trattazioni più complesse, corredata da un documento di sintesi in merito agli aspetti più significativi in funzione dell'adozione informata delle deliberazioni.

Vengono sempre assicurati, nel corso delle riunioni del Consiglio, approfondimenti ed esaurienti confronti sugli argomenti all'ordine del giorno per consentire una consapevole decisione sulle materie esaminate.

Rileva evidenziare come pure il processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione relativo all'esercizio 2020 svolto anche con il supporto di Egon Zehnder International S.p.A., abbia riportato un giudizio estremamente positivo.

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.

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, la verifica circa la sussistenza dei requisiti di indipendenza è stata effettuata in occasione della prima riunione del Consiglio successiva alla sua 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:

- Elena Biffi
- Patrizia Michela Giangualano
- Martina Forneron Mondadori
- Angelo Renoldi

- Cristina Rossello

La valutazione dei requisiti di indipendenza è avvenuta e ripetuta 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 a essa legati, 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 rilievo² 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.

Relativamente agli amministratori Martina Forneron Mondadori e Angelo Renoldi, il Consiglio di Amministrazione ha confermato 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.

Tale conferma è motivata dal riconoscimento delle qualità professionali, dell'esperienza e dell'indipendenza di giudizio dimostrata in relazione all'attività svolta nell'ambito del Consiglio, nonché in considerazione della sussistenza degli ulteriori requisiti di indipendenza previsti dal Codice.

² 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.

Si precisa che l'indipendenza degli amministratori è valutata periodicamente dal Consiglio e che il Collegio Sindacale verifica la corretta applicazione dei criteri adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza degli amministratori nell'esercizio.

Il numero e le competenze degli Amministratori Indipendenti risultano adeguati alle dimensioni del Consiglio e all'attività svolta dalla Società e consentono la costituzione di Comitati endoconsiliari, come descritti nei paragrafi che seguono.

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, nonché, per completezza, le ulteriori cariche da essi rivestite in società diverse da quelle anzidette, ivi compresi gli incarichi conferiti all'interno del Gruppo Mondadori, anche per una frazione d'anno.

Consiglio di Amministrazione	Incarichi ricoperti dagli amministratori in altre società quotate e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni
Marina Berlusconi	Presidente di Fininvest S.p.A. Amministratore di Mediaset S.p.A.
Ernesto Mauri	Presidente di Mondadori Libri S.p.A. Amministratore di Mondadori Retail S.p.A. Presidente di Mondadori Media S.p.A. Vice Presidente di Mediamond S.p.A. Presidente di Audipress S.r.l.
Paolo Guglielmo Luigi Ainio	Presidente di ePRICE S.p.A. (incarico cessato in data 6/03/2020) Consigliere di ePRICE S.p.A. (incarico cessato in data 1/07/2020) Presidente di ePRICE Operations S.r.l. (incarico cessato in data 1/07/2020) Amministratore di Pups S.r.l. Presidente di il Post S.r.l. Amministratore di P19 S.r.l. Amministratore di Installo S.r.l. (incarico cessato in data 1/07/2020)
Pier Silvio Berlusconi	Vice Presidente e Amministratore Delegato di Mediaset S.p.A. Vice Presidente e Amministratore Delegato di Mediaset Italia S.p.A. Presidente di Medusa Film S.p.A. Presidente e Amministratore Delegato di R.T.I. S.p.A. Amministratore di Publitalia '80 S.p.A. Amministratore di Fininvest S.p.A.
Francesco Currò	
Elena Biffi	Amministratore di FinecoBank S.p.A.
Patrizia Giangualiano	Amministratore di Astm S.p.A. Amministratore di Leonardo S.p.A. Amministratore di Sea Aeroporti S.p.A. Amministratore di Epta S.p.A. Amministratore di PBI - Progetto Banca Idea S.p.A.
Martina Forneron Mondadori	
Alessandro Edoardo Franzosi	Amministratore di Electa S.p.A. Amministratore di Mondadori Education S.p.A. Amministratore di Rizzoli Education S.p.A. Amministratore di Giulio Einaudi editore S.p.A. Amministratore di Mondadori Libri S.p.A. Amministratore di Mondadori Scienza S.p.A. Amministratore di Mondadori Retail S.p.A. Amministratore di Mondadori Media S.p.A. Amministratore di Attica Publications S.A.

Danilo Pellegrino	Presidente de Il Teatro Manzoni S.p.A. Presidente di ISIM S.p.A. Amministratore Delegato di Fininvest S.p.A. Amministratore di Mediaset S.p.A. Presidente di Alba Servizi Aerotrasporti S.p.A. Amministratore di A.C. Monza S.p.A.
Roberto Poli	Amministratore di FIMITA S.r.l. Amministratore di Fininvest S.p.A. (incarico cessato in data 26/06/2020) Amministratore di Coesia S.p.A. (incarico cessato in data 26/06/2020) Amministratore di Praesidium SGR S.p.A. (incarico cessato in data 17/11/2020) Amministratore di Ospedale San Raffaele S.r.l. Presidente del Consiglio dell'Istituto Ortopedico Galeazzi S.p.A. Amministratore di Compagnia Generale Trattori CGT S.p.A. (incarico cessato in data 7/05/2020) Amministratore di Tesya S.p.A.
Oddone Maria Pozzi (incarichi cessati in data 23 aprile 2020)	Amministratore di Attica Publications SA Vice Presidente di Mondadori International Business S.r.l. Amministratore di Mondadori Libri S.p.A. Amministratore di Giulio Einaudi editore S.p.A. Amministratore di Mondadori Electa S.p.A. Amministratore di Mondadori Education S.p.A. Amministratore di Mediamond S.p.A. Amministratore di Mondadori Retail S.p.A. Amministratore di Mondadori Scienza S.p.A. Amministratore di Direct Channel S.p.A. Amministratore di Rizzoli Education S.p.A. Amministratore di Rizzoli International Publications Inc. e di Rizzoli Bookstores Inc. Amministratore di Società Europea di Edizioni S.p.A. (dal 18 aprile 2019)
Angelo Renoldi	Presidente di Mediolanum Assicurazioni S.p.A. Presidente di Mediolanum Vita S.p.A.
Mario Resca	Presidente di Mondadori Retail S.p.A. Presidente di Confimprese Presidente di Confimprese Servizi S.r.l. Advisor Fondo Private Equity di Ergon Capital Investment Amministratore di Visionnaire Amministratore di Sausalitos Holding GmbH Amministratore di Fabbrica Servizi Veneranda Fabbrica del Duomo S.r.l. Amministratore di IPE S.p.A. Presidente di CBI S.p.A. (incarico cessato in data 5/12/2019)
Cristina Rossello	Amministratore di Spafid S.p.A. Amministratore di Spafid Family Office SIM S.p.A. Amministratore di Branca International S.p.A. Amministratore di Branca Real Estate S.r.l. Amministratore di Fratelli Branca Distillerie S.r.l. Amministratore di Centro Studi Fratelli Branca S.r.l.

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 il Regolamento di Borsa, il Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018 ha confermato 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 confermata quale *Lead Independent Director* l'amministratore indipendente Avv. Cristina Rossello con durata in carica sino alla scadenza del mandato del Consiglio.

Il *Lead Independent Director*:

- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia per assicurare il miglior funzionamento del Consiglio stesso, sia per garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi;
- si avvale, ove necessario, delle strutture aziendali per l'esercizio dei compiti affidati e della collaborazione del Segretario del Consiglio di Amministrazione;
- convoca, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, apposite riunioni di soli Amministratori Indipendenti su tematiche inerenti il funzionamento del Consiglio di Amministrazione o il sistema di Governo Societario;
- rappresenta il punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori non Esecutivi e, in particolare, di quelli Indipendenti, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione.

Con riferimento alle attività svolte nel corso dell'esercizio 2020 si evidenzia in particolare che il Comitato Amministratori Indipendenti:

- ha esaminato l'aggiornamento relativo alle attività di Compliance in merito all'adeguamento di nuove normative da parte della Società;
- ha verificato, in istruttoria, alcune tematiche successivamente analizzate in sede di Consiglio di Amministrazione;
- ha effettuato incontri con il *management* aziendale approfondendo tematiche relative ai *business* di competenza.

AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione ha attuato, per l'esercizio 2020, il processo di autovalutazione col supporto della società Egon Zehnder International S.p.A. (società specializzata nel settore, non avente ulteriori rapporti professionali o commerciali con la Società), di cui si era avvalsa per l'esercizio 2018 in occasione del primo anno di mandato del Consiglio di Amministrazione in carica.

L'autovalutazione è stata dunque rinnovata con cadenza annuale in conformità alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

L'Autovalutazione ha avuto lo scopo di raccogliere le opinioni degli Amministratori sia in merito al funzionamento e all'efficacia del Consiglio stesso e dei suoi Comitati nell'esercizio 2020, sia in merito alla dimensione e composizione del Consiglio, anche in considerazione della scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione con l'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020.

Il processo di autovalutazione è stato realizzato attraverso (i) la compilazione di questionari rivolti a tutti i componenti il Consiglio di Amministrazione e (ii) sulla base di interviste individuali e riservate con alcuni Amministratori.

I dati sono stati esaminati garantendo la riservatezza di ciascun membro del Consiglio e riportati in maniera anonima e in forma consolidata, quale rapporto delle evidenze e dei suggerimenti esposti dal Consiglio nel suo insieme.

A esito del processo di Autovalutazione è emerso quanto di seguito sinteticamente riportato:

- l'autovalutazione si è svolta con la partecipazione di un numero significativo di Amministratori coinvolti.

- Le prime impressioni sono positive rispetto a tutte le principali dimensioni considerate, in continuità con la precedente autovalutazione, senza che siano stati rilevati elementi critici o problematici da portare all'attenzione del Consiglio.
- In generale è emerso l'apprezzamento condiviso sia per il profilo quali-quantitativo del Consiglio (ossia *mix* delle esperienze, competenze e rappresentazione della diversità largamente intesa), sia per le logiche di funzionamento dell'organo stesso in termini di efficienza ed efficacia nel processo decisionale e positività delle dinamiche interne, anche con particolare riferimento al tema dell'informativa pre-consiliare.
- Con riferimento ai Comitati endoconsiliari, è emersa una generale valutazione positiva sull'attuale articolazione dei Comitati endoconsiliari attualmente previsti - ritenendo opportuno confermare tale assetto anche nel nuovo Consiglio - sulla composizione, l'operatività ed il funzionamento dei Comitati stessi, così come il contributo fornito dagli stessi al Consiglio. Inoltre, la larga maggioranza degli Amministrazioni non ritiene necessario ripartire le funzioni dell'attuale Comitato Remunerazioni e Nomine in due distinti Comitati.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

GESTIONE E COMUNICAZIONE AL MERCATO DELLE INFORMAZIONI RILEVANTI E PRIVILEGIATE

In data 13 novembre 2019 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, a seguito delle modifiche introdotte dalla Consob, adeguando la normativa nazionale di secondo livello alla disciplina europea in materia di abusi di mercato (Reg. UE n. 596/2014 Market Abuse Regulation/MAR), la nuova Procedura in materia di Informazioni Rilevanti e Privilegiate, che ha sostituito la procedura in vigore dal 28 luglio 2016.

La Procedura rimette la gestione e applicazione della Procedura al Direttore Centrale Finanza, Acquisti e Sistemi Informativi 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 rilevanti e privilegiate - 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 dei registri delle persone che hanno accesso alle informazioni rilevanti e privilegiate.

La Procedura è pubblicata sul sito 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 - e successiva modifica dell'8 febbraio 2018 - 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, 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 trimestrali³ 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. Con riferimento al Comitato Remunerazione e Nomine, nel 2012, il Consiglio di Amministrazione, tenendo conto anche delle esigenze organizzative della Società, ha raggruppato in un unico Comitato (il Comitato Remunerazione e Nomine) le attribuzioni in materia di nomine e di remunerazioni.

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

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.

³ 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.

COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine è costituito da tre amministratori non esecutivi e indipendenti e precisamente:

- **Angelo Renoldi** Presidente - Amministratore non Esecutivo e Indipendente
- **Elena Biffi** Amministratore non Esecutivo e Indipendente
- **Cristina Rossello** Amministratore non Esecutivo e Indipendente

I membri del Comitato Remunerazione e Nomine sono stati nominati con delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018 con durata in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020, o salvo diversa deliberazione, e sono dotati di consolidate competenze professionali nel settore di riferimento, di adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

Nel corso del 2020 il Comitato ha tenuto n. 7 riunioni, regolarmente verbalizzate, alle quali, su invito del Comitato stesso, ha presenziato il Presidente del Collegio Sindacale, con durata media di un'ora e trenta minuti.

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

Nel corso del 2021, le attività del Comitato si svolgeranno in attuazione di un programma annuale. Alla data della presente Relazione, il Comitato ha tenuto n. 3 riunioni regolarmente verbalizzate, alle quali, su invito del Comitato stesso, ha presenziato il Presidente del Collegio Sindacale.

Le riunioni nel 2020 e 2021 hanno riguardato:

- valutazioni in merito alle Raccomandazioni sulla Corporate Governance per il 2020;
- approvazione proposta Relazione sulla Remunerazione 2020, Vesting Piano PS 2017-2019, approvazione proposta Piano PS 2020-2021;
- ipotesi per la risoluzione del rapporto con l'Amministratore Oddone Maria Pozzi;
- aggiornamento sulla selezione per la posizione di CFO;
- aggiornamento sull'applicazione della Politica nel primo semestre e analisi del voto in Assemblea e impatti Covid sul piano di incentivazione MBO;
- aggiornamento sull'applicazione della Politica nel secondo semestre e impatti Covid sui piani attivi di incentivazione LTI;
- aggiornamento in merito alla predisposizione di un *Succession Plan* per la posizione di Amministratore Delegato del Gruppo Mondadori;
- la predisposizione degli Orientamenti sulla composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale, tenendo anche conto degli esiti del processo di autovalutazione;
- la predisposizione della Politica in materia di criteri di valutazione dei requisiti di indipendenza degli amministratori contenente l'indicazione dei criteri quantitativi e qualitativi per valutare la significatività delle relazioni indicate nella Raccomandazione 7 lettere c) e d) del Codice di *Corporate Governance*.

Il Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018 ha attribuito al Comitato Remunerazione e Nomine le seguenti funzioni e competenze confermando quando già conferito nel mandato precedente:

- 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 D. Lgs. n. 58/1998) 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 sono formulate le proposte al Consiglio concernenti la 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 accordo con il modello di *governance* di cui la Società si è dotata, con le *best practice* di mercato e con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, al fine di attrarre, motivare e fidelizzare le risorse in possesso delle qualità professionali rispondenti alle esigenze di sviluppo del Gruppo e, nel contempo, di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, in una prospettiva di creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine, a beneficio degli azionisti e degli *stakeholder* rilevanti.

Ne consegue una politica finalizzata prioritariamente al mantenimento di una forte correlazione tra retribuzione e *performance*, sia di breve che di lungo periodo, quale principale elemento di allineamento tra gli interessi degli Azionisti e quelli del *management*, nell'ottica del continuo miglioramento delle *performance* individuali e aziendali.

A tal fine, la Politica adottata dalla Società propone una architettura retributiva differenziata nelle sue componenti principali e coerente in particolare con i seguenti criteri:

- adeguato bilanciamento tra componente fissa e componente variabile, sia di breve che di medio-lungo periodo;
- predeterminazione e misurabilità degli obiettivi di *performance*;
- definizione di limiti di oscillazione per le retribuzioni variabili di MBO e LT;
- allineamento tra la remunerazione percepita e la creazione di valore, nel tempo, per gli azionisti;
- chiarezza di definizione delle possibilità di deroga.

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 il Comitato Remunerazione e Nomine, con cadenza almeno annuale, in merito alle modalità attuative della Politica.

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.

Con riferimento ai Piani di compensi basati sull'attribuzione di strumenti finanziari (Piani di *Performance Share*) approvati, a partire dal 2017 (e dal 2018 "*Rolling*"), dall'Assemblea, su proposta del Consiglio di Amministrazione, si rinvia per la descrizione ai relativi documenti informativi pubblicati ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti e disponibili sul sito www.mondadori.it - sezione *Governance*.

L'Assemblea degli Azionisti convocata in prima convocazione per il giorno 27 aprile 2021 (e occorrendo in seconda convocazione per il giorno 28 aprile 2021), in particolare, sarà chiamata a deliberare in merito all'approvazione del Piano di *Performance Share* 2021-2023 (quarto ciclo Piano *Rolling*) riservato all'Amministratore Delegato, al CFO - Amministratore esecutivo - e ad alcuni *manager* della società.

Si rinvia, anche per la descrizione del Piano specificamente al Documento informativo pubblicato ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti e disponibile sul sito 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 Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti, 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 il meccanismo di stoccaggio autorizzato "1info" (www.1info.it) e sul sito aziendale www.mondadori.it - sezione *Governance* (alla quale si rinvia per ogni dettaglio).

Si precisa che, in accordo con le previsioni di cui all'art. 123-ter del D.Lgs. n. 58/1998, è previsto che la Politica abbia validità per il 2021 e sia sottoposta annualmente all'approvazione dell'Assemblea.

La prima sezione della Relazione viene presentata alla deliberazione vincolante dell'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 27 aprile 2021 (e occorrendo in seconda convocazione il 28 aprile 2021) per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020. La seconda sezione della Relazione viene presentata alla deliberazione non vincolante dell'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 27 aprile 2021 (e occorrendo in seconda convocazione il 28 aprile 2021) per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020.

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
- **Elena Biffi** Amministratore non Esecutivo e Indipendente
- **Cristina Rossello** Amministratore non Esecutivo e Indipendente

I membri del Comitato Parti Correlate sono stati nominati con delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018 con durata in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori, e quindi fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020, salvo diversa deliberazione.

Le informazioni di dettaglio in merito alle Operazioni con parti correlate relative all'esercizio 2020 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 2020 disponibile sul sito www.mondadori.it - sezione *Governance*.

Si precisa che nel corso dell'esercizio 2020 si è tenuta una riunione, regolarmente verbalizzata, che ha in particolare interessato un'operazione di minore rilevanza relativa alla formalizzazione dell'accordo disciplinante le condizioni per la risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale a seguito delle dimissioni dell'Amministratore esecutivo e CFO di Gruppo Oddone Maria Pozzi.

Si precisa inoltre che durante l'esercizio 2020 si è conclusa un'operazione esente ai sensi della procedura Operazioni con parti correlate, ma di maggiore rilevanza tra Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e la società interamente partecipata Mondadori Media S.p.A. concernente un versamento in conto capitale. Le informazioni sull'operazione sono fornite nel paragrafo "Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio" della Relazione sulla Gestione, anche mediante riferimento al documento informativo comunque pubblicato in data 22 dicembre 2020 e disponibile sul sito www.mondadori.it e sul meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it). L'operazione è infatti esclusa dall'applicazione delle disposizioni del Regolamento Consob e delle Procedure adottate da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in quanto trattasi di operazione con società controllata in assenza di ulteriori interessi significativi.

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

7. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

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

I componenti del Comitato Controllo e Rischi sono:

- **Cristina Rossello** Presidente - Amministratore non Esecutivo e Indipendente
- **Angelo Renoldi** Amministratore non Esecutivo e Indipendente
- **Patrizia Michela Giangualiano** Amministratore non Esecutivo e Indipendente

I componenti del Comitato Controllo e Rischi sono stati nominati dal Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018 con durata in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio o a diversa deliberazione.

Il Comitato Controllo e Rischi svolge funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione con il compito di supportare, attraverso un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative all'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, di definizione delle linee guida dello stesso, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

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 Controllo e Rischi, 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) richiedere 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 delle Relazione Finanziaria Annuale e Relazione Finanziaria 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 eventuale 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;

- (ix) supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alla gestione dei rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio di Amministrazione sia venuto a conoscenza;
- (x) assistere il Consiglio di Amministrazione nelle valutazioni e decisioni relative alle tematiche di sostenibilità con particolare riferimento all'approvazione della Dichiarazione non Finanziaria;
- (xi) 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;
- (xii) avere la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento delle proprie funzioni.

Nel corso del 2020 il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto 11 riunioni coordinate dal Presidente del Comitato, della durata media di due ore, regolarmente verbalizzate, con la partecipazione di volta in volta dei componenti del Collegio Sindacale, del Responsabile Internal Audit, del *Data Protection Officer* di Gruppo, incontrando altresì la società di revisione legale Ernst & Young, per il novennio 2019-2027, e i Responsabili di alcune funzioni aziendali.

La percentuale di partecipazione alle riunioni di ciascun componente del Comitato è indicata nella tabella 1 allegata alla presente Relazione.

Con riferimento alle attività svolte nel corso dell'esercizio 2020 si evidenzia in particolare che il Comitato Controllo e Rischi:

- ha approvato il programma annuale di attività del 2020 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 2020 per la Capogruppo e per le sue controllate prevede interventi che si articolano su sette 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;
 - (v) *Fraud*;
 - (vi) *IT*;
 - (vii) *Risk Assessment*.
- Ha analizzato l'attività svolta dall'Internal Audit nel 2020, condividendo i suggerimenti proposti e proponendone di propri. Ha esaminato la struttura e l'attività dell'Internal Audit, anche in relazione al supporto agli Organismi di Vigilanza della Capogruppo e delle controllate, all'attività di *Risk Management* e all'attività di compliance 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, e ha approvato la metodologia di *impairment test* relativa al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 adottata 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 il *risk reporting* al 31 dicembre 2019 e la relazione annuale del Comitato Rischi Finanziari senza rilevare fatti anomali.
- Ha esaminato la relazione annuale 2019 e quella al luglio 2020 del Comitato Controllo e 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.
- 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 preso atto della relazione del *Data Protection Officer* di Gruppo relativa alle sue attività e alla sua struttura.
- 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 valutato i principi, le metodologie e le modalità di rendicontazione della Dichiarazione non Finanziaria D. Lgs. 254/16.
- Ha effettuato incontri con il *management* aziendale approfondendo tematiche relative ai *business* di competenza.
- Ha supportato, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alle modifiche societarie avvenute nel corso del 2020.
- Ha esaminato le raccomandazioni della lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance relativamente al 7° Rapporto sull'applicazione della Corporate Governance nonché la situazione "as is" del Gruppo Mondadori in relazione alle raccomandazioni 2019 del Presidente del Comitato per la *Corporate Governance*.
- Ha analizzato l'attività di *start-up* relativa al processo di *Risk Assessment* 2020.
- Ha esaminato le principali novità riguardanti il nuovo Codice di *Corporate Governance*;
- Ha analizzato lo scenario di mercato generale, di settore e di gestione dell'attività di *Risk Management* del Gruppo in ambito "post-emergenziale".
- Ha posto attenzione sul documento di Consob del 9 aprile 2020 "COVID 19 – Richiamo di attenzione sull'informativa finanziaria".
- Ha esaminato il documento redatto dal Responsabile *Internal Audit* sugli effetti dell'epidemia sanitaria COVID -19 sui *business* della Capogruppo e delle sue controllate.
- Ha verificato l'ultimo aggiornamento relativo al Programma di *Compliance* Anticorruzione.

In merito alla previsione delle riunioni del Comitato da tenersi nel corso dell'esercizio 2021 risultano programmate cinque 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 quattro riunioni; di seguito le attività effettuate:

- nel corso della riunione dell'1 febbraio il Comitato:
 - (i) ha esaminato la metodologia *Impairment test* relativa al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020 adottata dalla società approvando la metodologia di calcolo;
 - (ii) ha pianificato gli incontri e le attività del 2021;

- (iii) ha analizzato i rischi aggregati per epidemia Covid-19 e sostenibilità relativi al *Risk Assessment* 2020-2021;
 - (iv) ha preso atto dell'informativa relativa al nuovo Codice di Corporate Governance.
- Nella riunione dell'11 febbraio il Comitato:
 - (i) ha dato parere favorevole, sentito il Collegio Sindacale, al piano annuale delle attività del 2021 dell'*Internal Audit* per la Società e per le sue controllate predisposto dal Responsabile *Internal Audit*, nonché al piano annuale delle attività della Direzione Controllo Interno;
 - (ii) ha esaminato le prime attività sul bilancio al 31 dicembre 2020 da parte della società di revisione legale Ernst & Young;
 - (iii) ha incontrato il Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo in merito all'aggiornamento delle attività relative allo *smart working* nel Gruppo Mondadori.
- Nella riunione del 12 marzo il Comitato:
 - (i) ha incontrato il Direttore Comunicazione e *Media Relations* relativamente all'aggiornamento dell'attività sul Bilancio di Sostenibilità 2020/21;
 - (ii) ha esaminato la bozza della relazione annuale sull'attività svolta dal Comitato Controllo e Rischi per l'esercizio 2020;
 - (iii) ha verificato la situazione dei contenziosi legali al 31/12/2020 con il Direttore Affari Legali e Societari, Avv. Di Stefano;
 - (iv) ha preso atto della relazione annuale dell'Organismo di Vigilanza della Capogruppo per l'esercizio 2020.
- Nella riunione del 18 marzo il Comitato:
 - (i) ha esaminato gli esiti dell'attività di *Risk Assessment* 2020-2021 presentati dal Responsabile *Internal Audit*. L'attività ha riguardato l'aggiornamento dei risultati relativi sia alla Capogruppo sia alle controllate;
 - (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 2020;
 - (iii) ha esaminato la metodologia *Impairment* test riferita alle attività iscritte nel progetto di bilancio al 31/12/2020, incontrando altresì la società di revisione legale Ernst & Young;
 - (iv) ha analizzato la Policy Finanziaria relativa al *Risk Reporting* al 31/12/2020 e alla relazione del Comitato Controllo e Rischi.

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 e 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 e medio-lungo 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:

1. obiettivi;
2. componenti;
3. 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 "ongoing" 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 2020 si segnala l'aggiornamento e il monitoraggio del sistema di *Risk Assessment* relativamente alla Capogruppo e alle società controllate.

I principali rischi e incertezze relativi alla Capogruppo e alle società controllate sono inclusi in uno specifico capitolo della Relazione sulla Gestione riferita all'esercizio 2020.

PERDURARE DEGLI IMPATTI DELL'EMERGENZA DEL CORONAVIRUS

La crisi pandemica ha riproposto a livello globale in modo nuovo e drammatico i temi inerenti alla salute, all'ambiente e al benessere, collocando la questione della sostenibilità in termini ancor più evidenti rispetto al passato.

Il Gruppo Mondadori ha classificato da tempo le aree di rischio con maggior impatto legato alla Sostenibilità, cui si sono aggiunti, nel corso del 2020, i rischi dovuti agli effetti della pandemia.

Quest'ultima ha privato le società del beneficio derivante dalla pianificazione, intesa come progresso lineare, indisturbato da imprevisti esogeni.

L'insegnamento che ne deriva, presuppone la messa in atto delle azioni necessarie a contrastare l'imprevedibilità dei rischi e implementare i principi di *Risk Management & Business Continuity*, al fine di rendere le organizzazioni maggiormente resilienti.

Tra i piani di gestione in risposta alla crisi pandemica, messi in atto dal Gruppo Mondadori, si colloca la mappatura completa e aggiornata dei rischi da pandemia, comprensiva sia dei rischi derivanti da impatto diretto sul *business* (blocchi di produzione, rallentamento nel ricevere ordini dai clienti ecc), sia di impatto indiretto sul *business* derivati da interventi organizzativi (ritardi nella produzione ecc.).

Per l'analisi delle azioni di mitigazione si rimanda alla relazione di Bilancio nella sezione "Principali rischi e incertezze cui il Gruppo Mondadori è esposto".

RISCHI CONNESSI ALLA SOSTENIBILITÀ

Nell'ambito dello sviluppo dell'impegno di sostenibilità all'interno del Gruppo, anche a partire dalla considerazione degli *stakeholder* di riferimento identificati, è proseguita, nell'ambito del *Risk Assessment*, un'analisi completa e sistematica dei rischi riconducibili agli effetti sociali e ambientali delle attività aziendali.

A fronte della profonda interconnessione e complessità dell'ambiente economico e sociale in cui opera il *business*, in alcuni casi la mappatura dei rischi è stata riconsiderata, attuando una profonda revisione delle azioni strategiche, sinora poste in essere, al fine di ridurre l'entità dei rischi e assicurare la *Business Continuity*.

Sino a che gli effetti della pandemia persistono, tra le tematiche di maggiore rilievo vi sono:

- la *supply chain*, ove tra i rischi principali vi sono la possibile chiusura o perdita di marginalità dei punti vendita o le possibili insolvenze da parte dei fornitori, quale conseguenza delle numerose situazioni di dissesto finanziario, generato dall'attuale contesto economico.
- i rischi attinenti alla «tutela della proprietà intellettuale», all'«istruzione nel mondo delle scuole» e all'«accessibilità del prodotto».

Le criticità di cui sopra sono oggetto di adeguati interventi di mitigazione.

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

Il Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018, in conformità a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, ha attribuito all'Amministratore Delegato, Dr. Ernesto 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) 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 di Borsa, 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 2020, le attività relative alla Capogruppo e alle sue controllate hanno previsto interventi che si sono articolati su sette linee di verifica:

- (i) *Operational*: analisi dei processi aziendali e la loro valutazione in termini di efficacia ed efficienza.
- (ii) *Compliance*: applicazione di alcune disposizioni operative e linee guida da parte della Capogruppo e delle società del Gruppo.
- (iii) *Compliance 231*: applicazione del D. Lgs. n. 231/2001 a supporto degli Organismi di Vigilanza della Capogruppo e delle controllate.
- (iv) *Financial*: applicazione della Legge 262/2005 a supporto del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.
- (v) *IT*: a supporto dei sistemi informatici.
- (vi) *Fraud*.
- (vii) *Risk Assessment*.

Nel corso del 2020, in fase di emergenza Covid, sono stati pianificati numerosi *audit*, volti a garantire la predisposizione e l'effettiva adeguatezza dei sistemi di gestione della crisi, al fine da fungere da supporto al *Management* attraverso continui spunti utili per eventuali riorientamenti e verificare la corretta applicazione delle misure contenute nel PAAM (Protocollo Sanitario Anti contagio Mondadori).

Nello specifico si è proceduto:

- alla verifica della *compliance* in merito alla legislazione emergenziale e alla normativa in materia di *Data Privacy*, nonché a tutte le attività poste in essere dalla Società;
- all'analisi degli impatti diretti sul *business*, quali ad esempio le possibili problematiche legate alla *supply chain* o alla rete di vendita;
- ad esaminare gli impatti indiretti, ossia derivanti dagli interventi organizzativi e in generale da tutte le misure governative adottate per contenere la diffusione del virus, legati ad esempio alla messa a punto della salute e sicurezza delle sedi e dei punti vendita.

Il giudizio complessivo emerso ha evidenziato che, nella fase emergenziale venutasi a creare, le *Remediation* poste in essere dal Gruppo Mondadori sono state rapide, agili e concrete e hanno coinvolto e sostenuto tutte le direzioni dell'azienda.

L'attività di *continuous monitoring* è proseguita costantemente nei mesi successivi e ulteriori *audit*, aventi per oggetto il proseguo degli interventi di cui sopra, verranno svolti nel corso del 2021.

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

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato, in data 11 dicembre 2003, un Modello di Organizzazione, di Gestione e di 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 17 marzo 2020 il Consiglio di Amministrazione ha adottato l'ultima versione del Modello di Organizzazione, di Gestione e di 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, di Gestione e di Controllo è disponibile sul sito www.mondadori.it - sezione *Governance*.

ORGANISMO DI VIGILANZA E CONTROLLO

Il Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2018 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 o a diversa deliberazione e costituito come segue:

- **Sara Fornasiero** 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 di Vigilanza e Controllo 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, vengono 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 la 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, nel tempo, il mantenimento 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, al Comitato Controllo e Rischi e al Collegio Sindacale in merito all'attività svolta, al funzionamento del Modello o a situazioni specifiche.

SOCIETÀ DI REVISIONE

L'Assemblea degli Azionisti del 17 aprile 2019, 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 2019/2027, alla società di revisione Ernst & Young, 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; incarico in linea anche con il Regolamento (UE) n. 537/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 16 aprile 2014, sui requisiti specifici relativi alla revisione legale dei conti di enti di interesse pubblico.

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Il Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2020, preso atto delle dimissioni rassegnate dal Dr. Oddone Maria Pozzi anche dalla carica di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari con effetti a partire dal 3 giugno 2020, sentito il parere favorevole del Collegio Sindacale e dato atto della sussistenza dei requisiti di professionalità previsti dallo Statuto sociale, ha nominato a far data dal 4 giugno 2020, l'Amministratore Esecutivo Alessandro Edoardo Franzosi quale "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 o a diversa deliberazione.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre conferito al Dirigente Preposto i poteri e i mezzi necessari per l'esercizio delle funzioni previste dal citato art. 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 - 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 di specifiche funzioni aziendali, 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 262/05.

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:
 - dell'effettiva applicazione delle procedure e, in particolare, delle attività di controllo suddette;
 - 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.

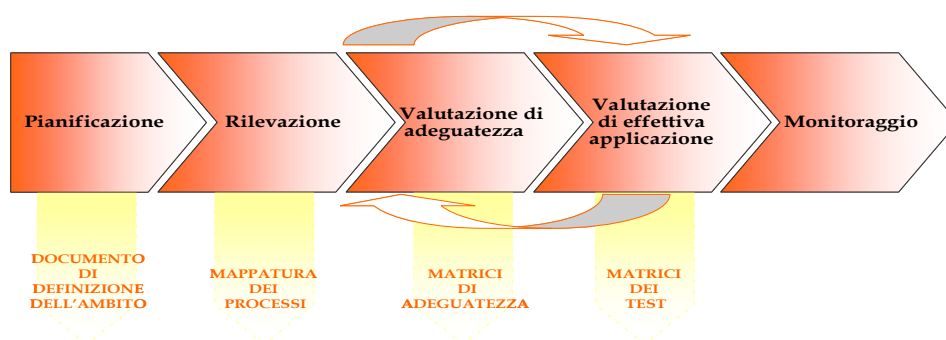
Ai fini dell'applicazione del modello di controllo si interfaccia con i Referenti dei Processi tramite le strutture Direzione Controllo Interno e *Internal Audit*.

In particolare:

- la struttura Direzione Controllo Interno 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* 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 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 in vigore 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 - sezione *Governance*.

Le informazioni di dettaglio in merito alle Operazioni con parti correlate relative all'esercizio 2020 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 2020 disponibile sul sito www.mondadori.it - sezione *Governance*.

Si precisa che le Procedure, in considerazione delle emanande previsioni regolamentari Consob ai sensi del D. Lgs. 49/2019, saranno oggetto di opportuna analisi e revisione nel rispetto dei termini stabiliti dalla normativa.

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 24 aprile 2018 e scadrà con l'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020.

Al termine dell'esercizio di riferimento della presente Relazione il Collegio Sindacale risulta così composto:

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| - Sara Fornasiero | Presidente |
| - Flavia Daunia Minutillo | sindaco effettivo |
| - Ezio Simonelli | sindaco effettivo |
| - Mario Civetta | sindaco supplente |
| - Francesco Vittadini | sindaco supplente |
| - Annalisa Firmani | sindaco supplente |

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

Collegio Sindacale	Incarichi ricoperti dai sindaci in altre società quotate
Sara Fornasiero	Sindaco effettivo di Leonardo S.p.A. Amministratore di Landi Renzo S.p.A.
Flavia Daunia Minutillo	Sindaco effettivo di Banca Generali S.p.A. Sindaco effettivo di Mediaset S.p.A. Sindaco effettivo di Molmed S.p.A. (incarico cessato in data 25/06/2020)
Ezio Simonelli	Sindaco effettivo di Mediaset S.p.A. (incarico cessato in data 26/06/2020) Sindaco effettivo di Recordati 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 - 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 24 aprile 2018, è commisurato all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto, nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali della Società.

Nel corso dell'esercizio 2020 il Collegio Sindacale ha tenuto n. 20 riunioni regolarmente verbalizzate della durata media di due ore. Si sono inoltre svolti regolari 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. Il Collegio ha inoltre incontrato l'Organismo di Vigilanza e i componenti dei Collegi Sindacali delle società controllate del Gruppo Mondadori e la società di revisione contabile per consentire il regolare scambio di informazioni e di aggiornamento normativo.

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

Il rispetto dei criteri di indipendenza è stato verificato in occasione della nomina sia ai sensi dell'art. 148, co. 3 del D.Lgs. n. 58/1998 sia dell'art. 8.C.1 del Codice di Autodisciplina. Il Collegio verifica annualmente la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai propri membri. Nell'ambito dell'autovalutazione di fine mandato avvenuta il 4 marzo 2021, il Collegio Sindacale ha, tra l'altro, confermato la permanenza in capo ai propri membri dei requisiti di indipendenza, e ha trasmesso l'esito di tali verifiche al Consiglio di Amministrazione.

Nell'effettuare le suddette valutazioni sono stati applicati i criteri previsti dal Codice di Autodisciplina con riferimento all'indipendenza degli Amministratori.

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.

Ai sensi dell'art. 27.1 dello Statuto sociale, il Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea tramite voto di lista ed è composto da tre Sindaci effettivi e tre supplenti. I Sindaci devono essere in possesso dei requisiti richiesti dalle previsioni di legge e regolamentari vigenti e dallo Statuto sociale e, in particolare, essere iscritti nel Registro dei Revisori Legali e delle Società di Revisione ed avere esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni, ex D.M. n. 162/2000.

Inoltre, ai sensi dell'art. 2402 Cod. Civ. e dell'art. 27 dello Statuto sociale, l'Assemblea determina il compenso spettante ai Sindaci effettivi, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'espletamento dell'incarico.

Nel corso della riunione del 4 marzo 2021, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato alcune modifiche statutarie di adeguamento alle nuove disposizioni legislative in materia di equilibrio tra generi negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate di cui agli artt. 147-ter, comma 1-ter e 148, comma 1-bis del TUF (come da ultimi modificati dalla Legge n. 160/2019).

In particolare, la Legge n. 160/2019 ha aumentato da un terzo a due quinti la quota riservata al genere meno rappresentato negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate.

L'attuale composizione del Collegio Sindacale, nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 24 aprile 2018, è espressione per un terzo del "genere meno rappresentato" nel rispetto della normativa a suo tempo vigente in materia di equilibrio tra i generi (Legge 12 luglio 2011, n. 120) e che rispetta anche quanto previsto dalla Legge n. 160/2019 sopra citata.

Si rileva inoltre 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 Determinazione Consob n. 44 del 29 gennaio 2021, 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 24 aprile 2018.

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, le liste che contengano un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in misura conforme alla disciplina pro tempore vigente relativa all'equilibrio tra generi, sia quanto alla carica di Sindaco Effettivo, sia quanto ai candidati 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.

Il Collegio Sindacale è stato eletto dall'Assemblea degli Azionisti del 24 aprile 2018 sulla base delle liste presentate dall'azionista di maggioranza Fininvest S.p.A., titolare di una partecipazione pari al 53,299% del capitale sociale per un totale di n. 139.355.950 azioni, e da un raggruppamento di Azionisti formato da società di gestione del risparmio e investitori istituzionali detentori complessivamente di n. 8.065.686 azioni, pari al 3,084% del capitale sociale.

Ai sensi di statuto e della normativa vigente, il Presidente del Collegio Sindacale risulta eletto sulla base della lista di minoranza presentata.

INTERESSI DEI SINDACI

Il sindaco che per contro 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.

AUTOVALUTAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale, secondo quanto previsto dalle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di società quotate emesse dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, ha intrapreso un processo di autovalutazione volto a raccogliere le opinioni dei componenti in merito al funzionamento e alla composizione del Collegio stesso.

Il 4 marzo 2021, il Collegio in carica ha effettuato la propria valutazione annuale. In particolare, quanto alla metodologia, il processo di autovalutazione è stato condotto sulla base degli aspetti rilevanti contenuti nelle richiamate Norme di Comportamento. L'esito di tale attività è stato regolarmente verbalizzato anche al fine di rendere, nel presente documento, un'adeguata informativa sugli esiti del processo di *self assessment*. Sempre nel corso della verifica del 4 marzo il Collegio Sindacale ha approvato i propri orientamenti agli azionisti della Società sulla composizione ottimale del nuovo organo di controllo, con l'obiettivo di fornire ai soci un valido

strumento di supporto per la selezione dei candidati da inserire all'interno delle liste per il rinnovo del Collegio Sindacale. In termini di composizione quali-quantitativa ideale per il futuro Collegio Sindacale di Arnoldo Mondadori Editore, l'analisi delle valutazioni espresse sia sull'assetto attuale che su quello futuro confermano un giudizio condiviso nel Collegio verso il mantenimento del *mix* attuale di competenze e professionalità, auspicando la continuità di incarico.

11. RAPPORTI CON GLI 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 dr.ssa Nicoletta Pinoia, è contattabile all'indirizzo di posta elettronica: invrel@mondadori.it o nicoletta.pinoia@mondadori.it.

La Società ha istituito un'apposita sezione - denominata *Investor Relations* - del proprio sito internet 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 sia straordinaria, in unica convocazione ai sensi dell'art. 2369, comma 1, 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) e pubblicazione sul sito *internet* della Società.

L'Assemblea è competente a deliberare con le modalità e sugli argomenti previsti dalla legge e dallo Statuto, in forma ordinaria e straordinaria.

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.

Nel corso dell'esercizio al 31 dicembre 2020, l'Assemblea si è riunita una sola volta il 22 aprile 2020.

In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione ha riferito agli Azionisti sull'attività svolta nell'esercizio 2019 e di quella programmata per l'anno 2020, anche mediante pubblicazione di:

- relazione illustrativa del progetto del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 e del progetto del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019;
- relazione illustrativa sulla destinazione del risultato di esercizio 2019 di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e sulla distribuzione di un dividendo agli Azionisti;
- relazione illustrativa sull'autorizzazione all'acquisto e sulla disposizione di azioni proprie ai sensi del combinato disposto degli art. 2357 e 2357-ter Cod. Civ.;
- relazione illustrativa su deliberazioni, ai sensi dell'art. 114-bis del TUF, in materia di attribuzione di strumenti finanziari;
- relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti di cui all'art. 123-ter del TUF.

Gli Azionisti sono messi a conoscenza delle modalità di esercizio e del funzionamento del Comitato Remunerazione e Nomine mediante la presente Relazione di cui al paragrafo 6.

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 - sezione *Governance*).

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.

15. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 22 DICEMBRE 2020 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

I componenti del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale hanno analizzato in dettaglio le sei raccomandazioni relative alle aree di miglioramento individuate dal Presidente del Comitato per la *Corporate Governance* nel 2020.

Dall'analisi svolta, in seno ai Comitati, è in particolare emerso:

- in relazione alla Raccomandazione 1 (Sostenibilità), come la Società presti fondamentale attenzione allo sviluppo e implementazione dei processi anche interni funzionali alla valorizzazione delle tematiche della sostenibilità come parte integrante e fondamentale nella definizione delle strategie d'impresa, anche nell'ambito delle attribuzioni del Consiglio di Amministrazione.
- In relazione alla Raccomandazione 2 (Informativa pre-consiliare), come la Società ritenga fondamentale e strategica l'implementazione di un sistema di gestione digitalizzato delle adunanze degli organi sociali.
- In relazione alla Raccomandazione 3 (Applicazione dei criteri di indipendenza) come la Società - su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, ha approvato in data 18 marzo 2021 la "*Politica in materia di criteri di valutazione dei requisiti di indipendenza degli amministratori*" ("*Policy*") contenente l'indicazione dei criteri quantitativi e qualitativi per valutare la significatività delle relazioni indicate nella raccomandazione 7 lettere c) e d) del Codice di *Corporate Governance*.
- In relazione alla Raccomandazione 4 (Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione), è emerso pieno apprezzamento da parte del Consiglio per il proprio ruolo di indirizzo strategico nella Società, di cui ne condivide pienamente la strategia. Le decisioni assunte dal Consiglio riflettono un appropriato equilibrio tra il breve e il medio-lungo termine.
- In relazione alla Raccomandazione 5 (Nomina e successione degli Amministratori), la Società:
 - i) ha approvato in data 10 novembre 2020, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, uno specifico piano di successione per la posizione di Amministratore Delegato del Gruppo;
 - ii) ha approvato in data 18 marzo 2021, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, e in linea con la Raccomandazione n. 23 del Codice di *Corporate Governance*, gli Orientamenti in merito alla composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale del Consiglio di Amministrazione tenuto conto degli esiti del processo di Autovalutazione.
- In relazione alla Raccomandazione 6 (politiche di Remunerazione), come la Società nella Politica di Remunerazione, che viene approvata dal Consiglio di Amministrazione (e dall'Assemblea), su proposta del Comitato Remunerazione, e a cui si rimanda, espliciti tutti i punti contenuti nella Raccomandazione del Presidente del Comitato per la *Corporate Governance*.

ALLEGATI

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 da	In carica fino a (*)	Lista *	Esec.	Non esec.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi **	(*)	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)			
Presidente	Berlusconi Marina	24/04/2018	31/12/2020	M	X				2	100									
Amm. Del.°	Mauri Ernesto	24/04/2018	31/12/2020	M	X				5	100									
Amministratore	Ainio Paolo Guglielmo Luigi	24/04/2018	31/12/2020	M		X			7	66,66									
Amministratore	Berlusconi Pier Silvio	24/04/2018	31/12/2020	M		X			6	0									
Amministratore	Biffi Elena	24/04/2018	31/12/2020	M		X	X	X	1	100			100	M	100	M			
Amministratore	Currò Francesco	24/04/2018	31/12/2020	M		X			0	100									
Amministratore	Fomeron Mondadori Martina	24/04/2018	31/12/2020	M		X	X	X	0	0									
Amministratore	Franzosi Alessandro Edoardo	17/05/2020	31/12/2020	C	X				9	100									
Amministratore	Giangualano Patrizia Michela	24/04/2018	31/12/2020	m		X	X	X	5	100	81,8	M							
Amministratore	Pellegrino Danilo	24/04/2018	31/12/2020	M		X			6	100									
Amministratore	Poli Roberto	24/04/2018	31/12/2020	M		X			8	100									
Amministratore	Renoldi Angelo	24/04/2018	31/12/2020	M		X	X	X	2	100	100	M	100	P	100	P			
Amministratore	Resca Mario	24/04/2018	31/12/2020	M	X				9	100									
Amministratore°	Rossello Cristina	24/04/2018	31/12/2020	M		X	X	X	6	100	90,9	P	100	M	100	M			
-----AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO-----																			
Amministratore	Pozzi Oddone Maria	24/04/2018	22/04/2020	M	X				100									
N. riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento				Consiglio di Amministrazione: 6				Comitato Controllo e Rischi: 11				Comitato Remunerazione e Nomine: 7				Comitato Parti Correlate: 1			
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 Determinazione Consob n. 44 del 29 gennaio 2021: 2,5%													

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.
- * 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 indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti - anche per una frazione d'anno - dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Si precisa inoltre che il numero indicato è comprensivo di tutte le cariche di amministratore o sindaco ricoperte dal soggetto interessato anche in società diverse dalle sopra indicate, ivi inclusi gli incarichi conferiti all'interno del Gruppo Mondadori. Nella presente Relazione gli incarichi sono indicati per esteso.
- (*) In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del CdA e dei Comitati nell'esercizio 2020 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di durata in carica del soggetto interessato anche per una frazione d'anno).
- (**) 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 da	In carica fino a (*)	Lista *	Indip. da Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio **	N. altri incarichi ***
Presidente	Fornasiero Sara	24/04/2018	31/12/2020	m	X	100	7
Sindaco effettivo	Minutillo Flavia Daunia	24/04/2018	31/12/2020	M	X	95	15
Sindaco effettivo	Simonelli Ezio	24/04/2018	31/12/2020	M	X	95	27
Sindaco supplente	Civetta Mario	24/04/2018	31/12/2020	m	X	-	
Sindaco supplente	Firmani Annalisa	24/04/2018	31/12/2020	M	X	-	
Sindaco supplente	Vittadini Francesco	24/04/2018	31/12/2020	M	X	-	
-----SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO-----							
N. riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 20							
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 Determinazione Consob n. 44 del 29 gennaio 2021: 2,5%			

NOTE

(¹) Si intende fino all'assemblea di approvazione del bilancio.

* 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 Collegio Sindacale nell'esercizio 2020 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato anche per una frazione d'anno).

*** 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 - incluso quello ricoperto in Mondadori, anche per una frazione d'anno. 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 soltanto gli incarichi ricoperti in altre società quotate.

TABELLA 3: INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

Struttura del capitale sociale				
	N. azioni	% rispetto al c.s.	Quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	261.458.340*	100	MTA - segmento STAR	**
Azioni a voto maggiorato	139.374.650	53,31	----	----
Azioni con diritto di voto limitato	----	----	----	----
Azioni prive del diritto di voto	----	----	----	----
Altro	----	----	----	----

NOTE

* Si precisa che alla data della presente Relazione la Società detiene complessive n. 1.838.326 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			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Silvio Berlusconi	Fininvest S.p.A.	53,299	69,853
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%)	12,56	8,192

NOTE

* Partecipazione detenuta a titolo di "gestione discrezionale del risparmio".