

**Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.**

Sede legale: Milano, Via Bianca di Savoia 12

Capitale sociale 67.979.168,40 i.v.

Codice fiscale e Registro Imprese di Milano-Monza Brianza-Lodi 07012130584

**RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA  
DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI  
CORRISPOSTI**

**(redatta ai sensi degli articoli 123 - *ter*  
D.Lgs. n. 58/1998 e 84 - *quater*  
del Regolamento Consob 11971/1999)**

## Indice

<b>PREMESSA.....</b>	<b>5</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>7</b>
<b>SEZIONE I - POLITICA SULLA REMUNERAZIONE 2021.....</b>	<b>13</b>
1 - <i>GOVERNANCE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE .....</i>	13
a) <i>Organi e soggetti coinvolti.....</i>	13
b) <i>Il Comitato Remunerazione e Nomine.....</i>	13
2 - <i>FINALITÀ DELLA POLITICA.....</i>	17
3 - <i>PRINCIPI GENERALI DELLA POLITICA.....</i>	18
4 - <i>PERIODO DI VIGENZA DELLA POLITICA.....</i>	18
5 - <i>APPROCCIO PER LA DEFINIZIONE DELLA POLITICA.....</i>	18
6 - <i>LE POLITICHE IN MATERIA DI COMPONENTI FISSE E VARIABILI DELLA REMUNERAZIONE.....</i>	19
7 - <i>CLAUSOLA DI CLAW-BACK.....</i>	29
8 - <i>OPERAZIONI STRAORDINARIE.....</i>	30
9 - <i>BONUS STRAORDINARI UNA TANTUM E PROGETTI SPECIALI.....</i>	30
10 - <i>I TRATTAMENTI PREVISTI IN CASO DI CESSAZIONE DELLA CARICA O DI RISOLUZIONE DEL     RAPPORTO DI LAVORO.....</i>	31
<b>SEZIONE II – REMUNERAZIONI E COMPENSI CORRISPOSTI NELL’ESERCIZIO 2020.....</b>	<b>33</b>
<b>PRIMA PARTE - ATTUAZIONE DELLA POLITICA.....</b>	<b>33</b>
<i>EFFETTI DELLA PANDEMIA COVID-19 NELL’ATTUAZIONE DELLE POLITICHE.....</i>	33
A - <i>REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI.....</i>	36
B - <i>REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INVESTITI DI PARTICOLARI CARICHE.....</i>	367
C - <i>REMUNERAZIONE DEGLI ALTRI AMMINISTRATORI ESECUTIVI .....</i>	40
D - <i>REMUNERAZIONE DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE .....</i>	42
<i>VARIAZIONE DEI COMPENSI E DELLA PERFORMANCE DELLA SOCIETÀ.....</i>	45
<b>SECONDA PARTE - RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL’ESERCIZIO 2020.....</b>	<b>47</b>

## **Lettera del Presidente:**

*Signori Azionisti,*

*come Presidente del Comitato Remunerazione e Nomine sono lieto di presentare la Relazione annuale sulla Remunerazione di Arnoldo Mondadori Editore SpA.*

*Il Comitato, costituito da Consiglieri Indipendenti, ha sottoposto al Consiglio di Amministrazione la politica per la remunerazione per il 2021, approvata nella riunione del 18 marzo c.a. A tal riguardo, si ricordano i principi che ispirano la politica per la remunerazione della Società e del Gruppo:*

- la generazione di valore per la Società e il Gruppo e la sua sostenibilità nel tempo e nei riguardi degli stakeholders;*
- la correlazione tra retribuzione e performance. Detta relazione consente di contemperare gli interessi degli Azionisti con quelli del Management e, al tempo stesso, di attrarre le figure professionali dotate di migliori competenze;*
- l'attenzione alla componente variabile della remunerazione, secondo una prospettiva anche di medio-lungo termine, prospettiva in grado di cogliere performance aziendali consolidate.*

*Nella sua impostazione la Politica di remunerazione non ha subito alcuna modifica di rilievo, vale a dire trova conferma lo strumento del Piano di Performance Share Rolling, con periodo vesting triennale e attribuzione di azioni della Società al raggiungimento di obiettivi cumulativi predeterminati.*

*Nello scorso anno, l'attenzione del Comitato si è focalizzata su un'azione volta a migliorare, ulteriormente, l'informazione e la trasparenza della Politica di Remunerazione e della correlata Relazione. In tale direzione, ci si è avvalsi della consulenza di una primaria società che ha effettuato una "gap analysis" presso i principali proxy, al fine di condividere eventuali aree di miglioramento o arricchimento dell'informazione. Al tempo stesso, il Comitato ha proceduto ad aggiornare la Relazione sulla Remunerazione anche alla luce delle indicazioni formulate da Consob sul nuovo regolamento applicativo della Direttiva CEE e del Regolamento Emittenti.*

*Un aspetto di rilievo, evidenziato da Consob, è attinente all'impiego futuro anche di criteri non finanziari in sede di riconoscimento della remunerazione variabile. Tale aspetto, che è espressione del più ampio tema della sostenibilità, è – ed è stato da tempo – oggetto di attenzione da parte di Mondadori. Quest'ultima, infatti, incentrando il proprio core business nell'ambito della cultura e nel segmento education, ha sviluppato una consolidata sensibilità sui temi ESG, quali la promozione della lettura, la crescita socio-culturale, la responsabilità dei contenuti. E' nel solco di questo indirizzo che Mondadori sta lavorando per l'integrazione degli obiettivi finanziari attualmente in uso con obiettivi specifici che si ispirino e rispecchino le tematiche proprie del sistema ESG.*

*Inoltre il Comitato ha svolto un'azione di controllo circa gli effetti della pandemia Covid sull'applicazione delle politiche di remunerazione. Sono stati condivisi con Mondadori alcuni interventi correttivi sul piano di incentivazione in vigore, come analiticamente descritto nella Sezione II della Relazione. Preme sottolineare, a tal riguardo, come detti interventi, di carattere straordinario e temporaneo, abbiano interessato l'obiettivo di performance 2020, per quanto attiene alla remunerazione variabile di breve termine e, per quanto riguarda la remunerazione di medio-lungo termine, i target 2020 e 2021 degli anni inclusi nei Piani di Performance Share ancora aperti. Detti interventi, per rispondere a criteri di trasparenza, oggettività, sono stati aggiornati nel 2020 in modo da continuare ad avere una funzione incentivante e non risultare aggiustamenti discrezionali ex-post.*

*La politica per la remunerazione per il 2021, descritta nella Sezione I del documento allegato, è coerente con le linee guida già approvate dall'Assemblea dell'aprile 2020 e tiene conto degli indirizzi del Piano strategico della Società, delle best practice nazionali ed internazionali, nonché delle indicazioni riconducibili all'esito del voto favorevole di detta Assemblea.*

*Un ringraziamento va rivolto alla Direzione Risorse Umane e Organizzazione per il supporto tecnico e la fattiva collaborazione forniti in sede sia di ordinario adeguamento della politica e del piano di remunerazione, sia in occasione di interventi mirati.*

*Il Comitato ritiene che la politica per la remunerazione relativa al 2021 risponda ad indirizzi di sostenibilità economica e sociale, sia coerente con i principi – previsti dal Codice Etico di Gruppo – di diversity, di valorizzazione delle competenze individuali e sia formulata in modo da garantire completezza, trasparenza e fruibilità delle informazioni per il lettore.*

*Confidando che le scelte effettuate rispondano alle Vostre attese, a nome dei componenti del Comitato e mio personale, Vi ringrazio per l'attenzione e per l'eventuale adesione che vorrete esprimere riguardo alla politica sulla remunerazione 2021.*

*Il Presidente*

***Angelo Renoldi***

## Premessa

La presente "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti " (di seguito anche la "Relazione") espone, secondo le disposizioni dell'art. 123-*ter* del D.Lgs. n. 58/1998 (di seguito anche "TUF") e dell'art. 84-*quater* del Regolamento Consob n. 11971/1999 e successive modifiche (di seguito anche "Regolamento Emittenti"), le informazioni in materia di politiche di remunerazione adottate da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. (di seguito anche la "Società" o "Emittente") e riferibili ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Ai sensi delle citate disposizioni normative la Relazione si articola di due sezioni, redatte in conformità all'allegato 3A, Schema 7-*bis* del Regolamento Emittenti.

La **prima sezione** illustra, in termini di principi, finalità, meccanismi e regole, la politica retributiva che sarà adottata nell'esercizio 2021, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

La **seconda sezione** illustra il consuntivo della politica effettivamente attuata nell'esercizio 2020 anche attraverso l'esposizione di tabelle riportanti i compensi attribuiti per gli Amministratori e i Sindaci in forma nominativa, e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche in forma aggregata.

La Politica in materia di Remunerazione è definita in accordo con il modello di *governance* di cui la Società si è dotata e in coerenza con le indicazioni del Codice di *Corporate Governance* delle Società Quotate, cui Mondadori aderisce. In particolare, la Politica 2020 recepisce le disposizioni della *Shareholders' Rights Directive II* e le recenti modifiche apportate al Regolamento Emittenti in data 10 dicembre 2020 (Del. Consob 21263) ed è stata elaborata considerando le *best practice* di mercato, individuate con il supporto di primarie società di consulenza.

La Relazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, in data 18 marzo 2021.

La prima sezione della Relazione è soggetta a deliberazione vincolante dell'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 27 aprile 2021 per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020. La seconda sezione, ai sensi dell'articolo 123-*ter*, comma 6, del TUF, è soggetta a deliberazione non vincolante dell'Assemblea degli Azionisti.

L'aggiornamento della Politica di remunerazione, secondo quanto deliberato, avverrà su base annuale.

Ai sensi dell'art. 123-*ter* del D.Lgs. n. 58/1998, la Relazione viene messa a disposizione del pubblico, presso la sede legale, presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato "1info" ([www.1info.it](http://www.1info.it)) e sul sito *internet* [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) a decorrere dal 31 marzo 2021.

In conformità alle disposizioni del Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche in materia di operazioni con parti correlate, così come recepite nelle relative procedure approvate dal Consiglio di Amministrazione, l'adozione e la definizione della politica di remunerazione di cui alla presente Relazione, attuata con il coinvolgimento, come di seguito specificato, di un Comitato Remunerazione e Nomine costituito da Amministratori Indipendenti e l'approvazione della stessa al voto dell'Assemblea degli Azionisti con deliberazione vincolante, esonera le delibere in materia di remunerazione degli Amministratori e Dirigenti con Responsabilità Strategiche - adottate in conformità con tale Politica - dall'applicazione delle procedure previste dalle suddette disposizioni Consob in materia di parti correlate.

## LA POLITICA DI MONDADORI – EXECUTIVE SUMMARY

### Gli obiettivi chiave della nostra politica

<b>COLLEGAMENTO REMUNERAZIONE E PERFORMANCE</b>	Supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali per la creazione di valore sostenibile nel lungo termine, a beneficio degli <i>stakeholder</i> .
<b>PEOPLE</b>	Attrarre, motivare e fidelizzare le risorse con le qualità professionali necessarie allo sviluppo del Gruppo e adottare un approccio equo e non discriminante nella gestione della remunerazione.
<b>TRASPARENZA</b>	Rappresentare in modo chiaro e trasparente le nostre Politiche e prassi e dialogare con gli investitori per un miglioramento del nostro approccio.

### La nostra politica di remunerazione in sintesi

La Politica di remunerazione adottata per l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche ("DRS") può essere così sintetizzata:

Elemento Retributivo	Finalità	Caratteristiche	Criteri per la determinazione
<b>Componente fissa</b>	Apprezzare l'ampiezza di responsabilità e la strategicità del ruolo ricoperto, in coerenza con i <i>benchmark</i> di mercato	Mira alla corretta remunerazione dell'incarico ricoperto rispetto a criteri di equità interna ed esterna. Viene definita in considerazione di <i>benchmark</i> di mercato per posizioni comparabili e di pari valore, anche sulla base di una metodologia di valutazione delle posizioni (metodo Hay). Per gli Amministratori Esecutivi, la componente fissa può includere sia remunerazione da lavoro dipendente sia gli emolumenti per la carica.	Il peso della remunerazione fissa nella <i>compensation</i> totale non può essere superiore al 70%
<b>Componente variabile a breve termine (MBO)</b>	Promuovere e rendere trasparente il legame tra riconoscimento economico e grado di raggiungimento degli obiettivi annuali	È conseguibile a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi annuali correlati a indicatori di <i>performance</i> economico-finanziari, a livello di Gruppo e/o di <i>Business/Funzione</i> , determinati in base a valori di <i>budget</i> e misurati secondo criteri chiari e oggettivi.  Per l' <b>AD</b> , i KPI di riferimento per il 2021 sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utile netto (25%),</li> <li>• EBITDA (25%),</li> <li>• Fatturato (15%),</li> <li>• Free Cash Flow (20%)</li> <li>• Progetto sviluppo strategico (15%)</li> </ul> Per i <b>DRS</b> responsabili di aree di <i>Business</i> , il raggiungimento degli obiettivi consolidati	Il peso della componente variabile di breve termine a <i>target</i> non può essere superiore al 75% della remunerazione variabile totale.  <i>Il valore massimo del premio è pari al 120% dell'opportunità target.</i>  Il pacchetto retributivo del nuovo AD verrà definito, nel rispetto dei limiti

		<p>di Gruppo incide per il 40% della remunerazione di breve periodo. Per i <b>DRS</b> responsabili delle funzioni centrali, almeno l'80% del premio annuale fa riferimento a obiettivi di Gruppo.</p> <p>La componente variabile annuale è soggetta a una clausola di <i>claw back</i>.</p>	<p>della Politica, successivamente alla sua nomina, solo dopo l'Assemblea degli Azionisti.</p>
<p><b>Componente variabile di medio lungo termine (LTI)</b></p>	<p>Promuovere la sostenibilità della gestione aziendale attraverso il raggiungimento degli obiettivi previsti dai piani strategici pluriennali della Società e la creazione di valore per gli azionisti e gli <i>stakeholder</i></p>	<p>È realizzata attraverso l'attribuzione di Azioni (Piani <i>Performance Share</i>) a fronte del raggiungimento di predeterminati obiettivi triennali consolidati di Gruppo, che corrispondono agli obiettivi <i>target</i> dei Piani Triennali approvati dal Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Il valore delle assegnazioni annuali è definito in base all'incarico ricoperto e a criteri di equità interna e esterna, determinati anche sulla base di <i>benchmark</i> di mercato.</p> <p>Le condizioni di <i>performance</i> sono quattro, ciascuna con un peso del 25%:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Utile Netto di Gruppo cumulato,</li> <li>2) TSR relativo rispetto all'indice FTSE MIB All Share,</li> <li>3) EBITDA di Gruppo cumulato,</li> <li>4) Free Cash Flow di Gruppo cumulato</li> </ol> <p>Il Piano prevede inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• clausola di <i>claw back</i>,</li> <li>• <i>lock up</i> del 20% delle azioni per 12 mesi,</li> <li>• norme in caso di <i>good e bad leaving</i> e operazioni straordinarie.</li> </ul>	<p>Il peso della componente variabile LTI a <i>target</i> non può essere inferiore al 25% della remunerazione variabile totale.</p> <p><i>Il valore massimo del premio è pari al 115% dell'opportunità target.</i></p> <p>* Il pacchetto retributivo del nuovo AD verrà definito, nel rispetto dei limiti della Politica, successivamente alla sua nomina, quindi solo dopo l'Assemblea degli Azionisti.</p>
<p><b>Bonus straordinari/ una tantum</b></p>	<p>Assicurare meritocrazia e <i>retention</i> delle risorse eccellenti che si siano distinte attraverso contributi straordinari in occasione di eventi eccezionali, nel rispetto della procedura di approvazione prevista nonché di specifici limiti di importo (<i>cap</i>).</p>	<p>Possono essere previste erogazioni monetarie <i>una tantum</i>, del valore massimo pari alla remunerazione variabile di breve periodo, con riferimento a specifiche circostanze quali: operazioni straordinarie, realizzazione di progetti di riorganizzazione/ristrutturazione, assunzione di responsabilità multiple.</p> <p>Nel caso di Amministratori Esecutivi, l'attribuzione è approvata dal CdA su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, nel rispetto della procedura Operazioni Parti Correlate.</p>	<p><i>Cap</i> massimo pari al valore della componente variabile di breve termine.</p>



<b>Benefit</b>	Garantire l'allineamento con le <i>best practice</i> di mercato e fidelizzazione.	Il pacchetto dei <i>benefit</i> è definito in linea con le prassi di mercato.	I principali <i>benefit</i> previsti sono: autovettura, carta carburante, assicurazione vita e medica integrativa, <i>check-up</i> sanitario e, in caso di residenza all'estero, <i>housing</i> e <i>schooling</i> .
<b>Indennità per la cessazione dalla carica e/o la conclusione anticipata del rapporto di lavoro</b>	Non sono ad oggi previsti accordi <i>ex-ante</i> . In caso di cessazione dalla carica o del rapporto di lavoro, le Politiche definiscono il limite massimo delle indennità discrezionali.	Non sono in essere accordi <i>ex-ante</i> che regolino le indennità discrezionali; le Politiche in ogni caso prevedono che l'indennità massima sia pari a 24 mensilità, oltre al preavviso spettante per legge, calcolata in base alla remunerazione annua ricorrente e alla media della remunerazione variabile riconosciuta nell'ultimo triennio.  La Società si riserva la facoltà di definire, nel proprio interesse, patti di non concorrenza per un periodo massimo di 2 anni e un corrispettivo non superiore a 24 mensilità di remunerazione ricorrente.	<i>Cap</i> massimo delle indennità discrezionali pari a 24 mensilità.

La **remunerazione del Presidente** prevede il solo emolumento fisso, come deliberato dall'Assemblea e dal Consiglio di Amministrazione all'inizio del mandato.

La **remunerazione degli Amministratori non Esecutivi** è commisurata alla professionalità, alla competenza e all'impegno richiesto, tenuto conto anche della eventuale partecipazione a uno o più comitati endo-consiliari. Include dunque un compenso fisso cui si aggiunge, per gli amministratori componenti di comitati, un emolumento fisso in considerazione della carica ricoperta di Presidente o Membro.

La remunerazione dei componenti del **Collegio Sindacale** è costituita dalla sola componente fissa, il cui ammontare è determinato dall'Assemblea all'atto della nomina.

## **Il pay mix**

Le Politiche di Mondadori prevede che il pacchetto retributivo degli Amministratori Esecutivi e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche ("DRS") sia definito nel rispetto dei seguenti requisiti minimi:

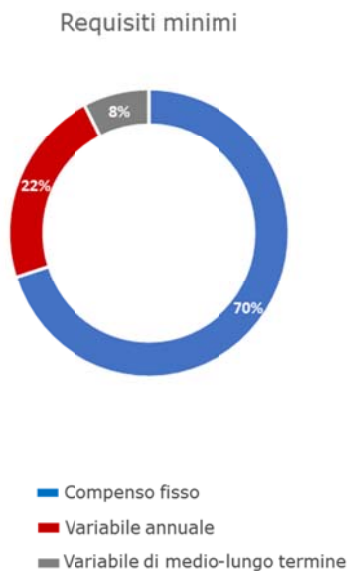
- il peso della remunerazione fissa non può essere superiore al 70% del totale dei compensi;
- la componente variabile a *target* è pari almeno al 30% del totale dei compensi:

- o la remunerazione variabile di breve termine a *target* non può essere superiore al 75% della remunerazione variabile totale;
- o la remunerazione variabile di lungo termine (LTI) a *target* non può essere inferiore al 25% della remunerazione variabile totale.

Il peso della componente variabile rispetto al totale del pacchetto retributivo di AD, CFO e DRS rispetta ampiamente i requisiti minimi.

Di seguito viene rappresentato il *pay mix* al raggiungimento di risultati *target* e massimi per il CFO e i DRS.

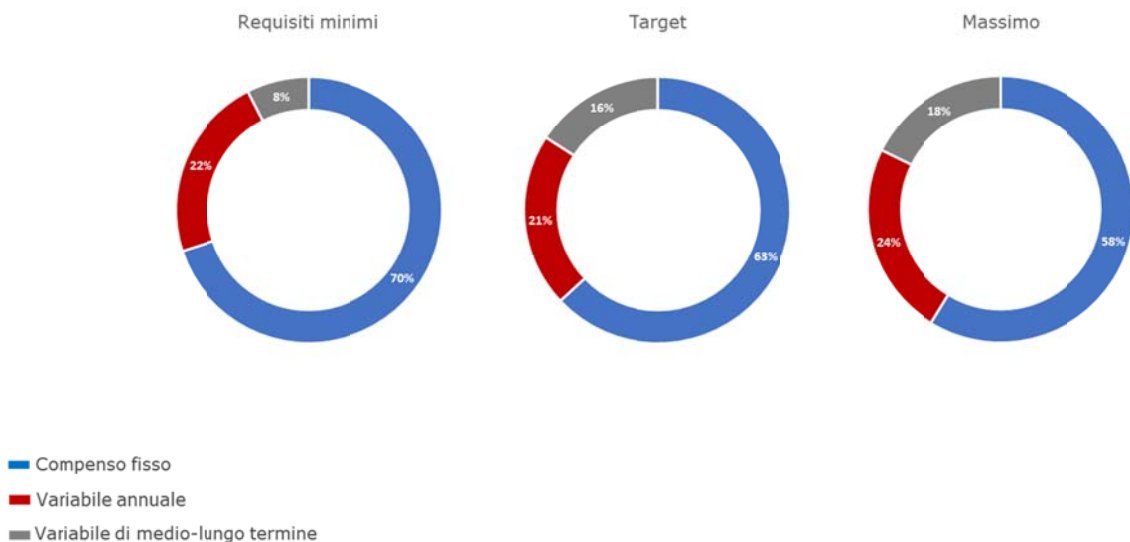
## AMMINISTRATORE DELEGATO



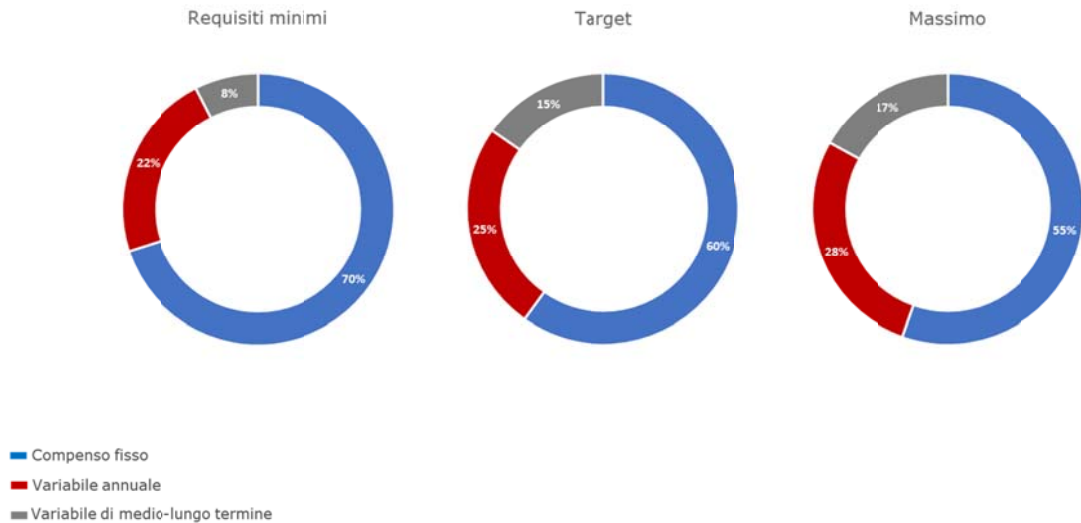
Con riferimento al nuovo AD, che verrà nominato successivamente all'Assemblea degli Azionisti del prossimo 27 aprile, il *pay mix* verrà definito nel rispetto dei requisiti minimi rappresentati nel grafico, in linea con la politica sopra descritta e in coerenza con le prassi di mercato.

Per l'AD in carica alla data della presente Relazione, il cui mandato scadrà alla data dell'Assemblea degli Azionisti, la componente MBO teorica è pari al 32% dei compensi fissi per risultati *target* e 41% in caso di *performance* massima.

## CFO



## Rappresentazione media dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche



### % Remunerazione Variabile Totale vs. Remunerazione Fissa

	Riferimento generale Politica	Target	Massimo
CFO	> 43%	58%	69%
DRS (media)	> 43%	67%	80%

### % MBO e LTI vs. Remunerazione Fissa - casi specifici

		Applicazione Indiv. Politica	Target	Massimo
CFO	MBO	< 44%	33%	40%
	LTI	> 15%	25%	29%
DRS (media)	MBO	< 50%	42%	50%
	LTI	> 17%	26%	30%

Si conferma che, con riferimento ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, anche tutti i singoli casi rispettano i limiti di pay mix definiti dalla Politica.

Per le analisi sul pay mix, la componente in azioni è riportata al valore al momento dell'assegnazione dei diritti (face value). Eventuali altre forme retributive (es. benefit), descritte nella sezione II della Relazione, non sono considerate nell'analisi del pay-mix.

I valori dei pay mix target e massimo riportati non considerano le riduzioni straordinarie applicate alle retribuzioni variabili a target a seguito della pandemia Covid-19, con impatto sul pay mix 2020 e 2021.

## Le principali novità delle Politiche 2021

L'esito della votazione riferita all'approvazione della Sezione I della Relazione sulla Remunerazione del 2020 ha registrato il **92,19% di voti favorevoli con un incremento di 2 punti percentuali** rispetto al 2019.

Mondadori ritiene che il dialogo con gli investitori sia fondamentale nella definizione di Politiche coerenti con gli interessi degli *stakeholder*. Pertanto, tenendo conto degli esiti della votazione sulla Relazione 2020 e delle raccomandazioni condivise dagli azionisti e dai *proxy advisor*, alcuni aspetti delle Politiche di remunerazione di Mondadori sono stati modificati. A tale fine, Mondadori si è avvalsa del contributo della società Geogeson che ha facilitato il dialogo con gli investitori.

In particolare, i principali cambiamenti hanno riguardato:

- **Bonus straordinari/una tantum:** in caso di ricorso alla deroga prevista dalle Politiche che consente l'attribuzione di *bonus* straordinari in specifiche circostanze e nel rispetto di una procedura predeterminata, le Politiche 2021 introducono un *cap*, pari al valore della componente variabile di breve termine.
- **Indennità per la cessazione dalla carica e/o la conclusione anticipata del rapporto di lavoro:** sebbene a oggi non esistano accordi volti a regolare *ex-ante* la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro o il mancato rinnovo del mandato per gli Amministratori Esecutivi, le Politiche di Mondadori prevedono l'introduzione di un *cap* alle indennità discrezionali pari a 24 mensilità, oltre al preavviso di legge, calcolate considerando la retribuzione fissa e il valore medio del premio variabile attribuito negli ultimi tre anni.
- **Maggiore chiarezza** nella rappresentazione del *pay mix* (*target*, massimo), dell'incidenza delle componenti variabili sulla componente fissa, nella descrizione degli obiettivi cui sono collegati i piani di remunerazione variabile e del valore dei premi in relazione al grado di raggiungimento dei *target*.
- **Efficacia nella comunicazione** attraverso il dialogo con i *Proxy*, la revisione del format dell'*Executive Summary* e, in generale, dell'intera Relazione privilegiando tutti gli aspetti che potessero facilitarne la lettura.

## SEZIONE I - POLITICA SULLA REMUNERAZIONE 2021

### **1 - Governance del processo di definizione della Politica di Remunerazione**

#### **a) Organi e soggetti coinvolti**

La Politica di Remunerazione (di seguito anche la "Politica") è approvata e definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine (di seguito anche "Comitato"), istituito nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, con composizione, competenze e modalità di funzionamento descritte al successivo punto b).

La concreta determinazione e attuazione della Politica in conformità ai principi e alle linee guida definiti nella stessa è demandata:

- al Consiglio di Amministrazione, relativamente alla remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri amministratori investiti di particolari cariche nella Società;
- all'Amministratore Delegato, che si avvale della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, per quanto riguarda i Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Il Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo relaziona il Comitato, con cadenza almeno annuale, in merito alle modalità attuative della Politica.

Il Comitato, 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.

#### **b) Il Comitato Remunerazione e Nomine**

##### **Composizione e nomina del Comitato**

Il Comitato è stato istituito dal Consiglio di Amministrazione nel 2005. Nel 2012, il Consiglio di Amministrazione, tenendo conto anche delle esigenze organizzative della Società, ha deliberato di concentrare le attribuzioni in materia di nomine e di remunerazioni in un unico Comitato interno al Consiglio, il Comitato Remunerazione e Nomine.

La composizione, la nomina, le attribuzioni e le modalità di funzionamento del Comitato sono disciplinate in conformità alle raccomandazioni del vigente Codice di *Corporate Governance*.

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

Il Comitato attualmente in carica è costituito da tre Amministratori non Esecutivi - in quanto non titolari di deleghe individuali di gestione e non ricoprenti incarichi direttivi nella Società o in società appartenenti al Gruppo Mondadori - e Indipendenti. I membri del Comitato sono dotati di consolidate competenze professionali nel settore in cui Mondadori opera, adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

Comitato per la Remunerazione	
<b>Angelo Renoldi</b>	Presidente Amministratore non esecutivo e indipendente
<b>Elena Biffi</b>	Amministratore non esecutivo e indipendente
<b>Cristina Rossello</b>	Amministratore non esecutivo e indipendente

#### - **Incarichi e funzioni del Comitato**

In coerenza con le raccomandazioni della *Corporate Governance*, il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato gli incarichi e le funzioni di natura istruttoria, consultiva e propositiva qui di seguito riassunti.

## Incarichi e Funzioni del Comitato

- ✓ 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 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 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 basati su 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.

### - **Modalità di funzionamento del Comitato**

Nello svolgimento delle proprie funzioni il Comitato si riunisce collegialmente tutte le volte che il Presidente lo ritenga utile o ne facciano richiesta gli altri due componenti e comunque con la frequenza necessaria per l'adempimento delle proprie attribuzioni. Le riunioni del Comitato possono essere tenute in qualsiasi luogo, anche diverso dalla sede legale della Società o in via telematica. Per la validità delle deliberazioni collegiali è necessaria la presenza di almeno due componenti del Comitato.

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. Alle riunioni può presenziare un segretario scelto dal Presidente.

In relazione all'esigenza di gestione dei potenziali conflitti di interessi, si precisa che:

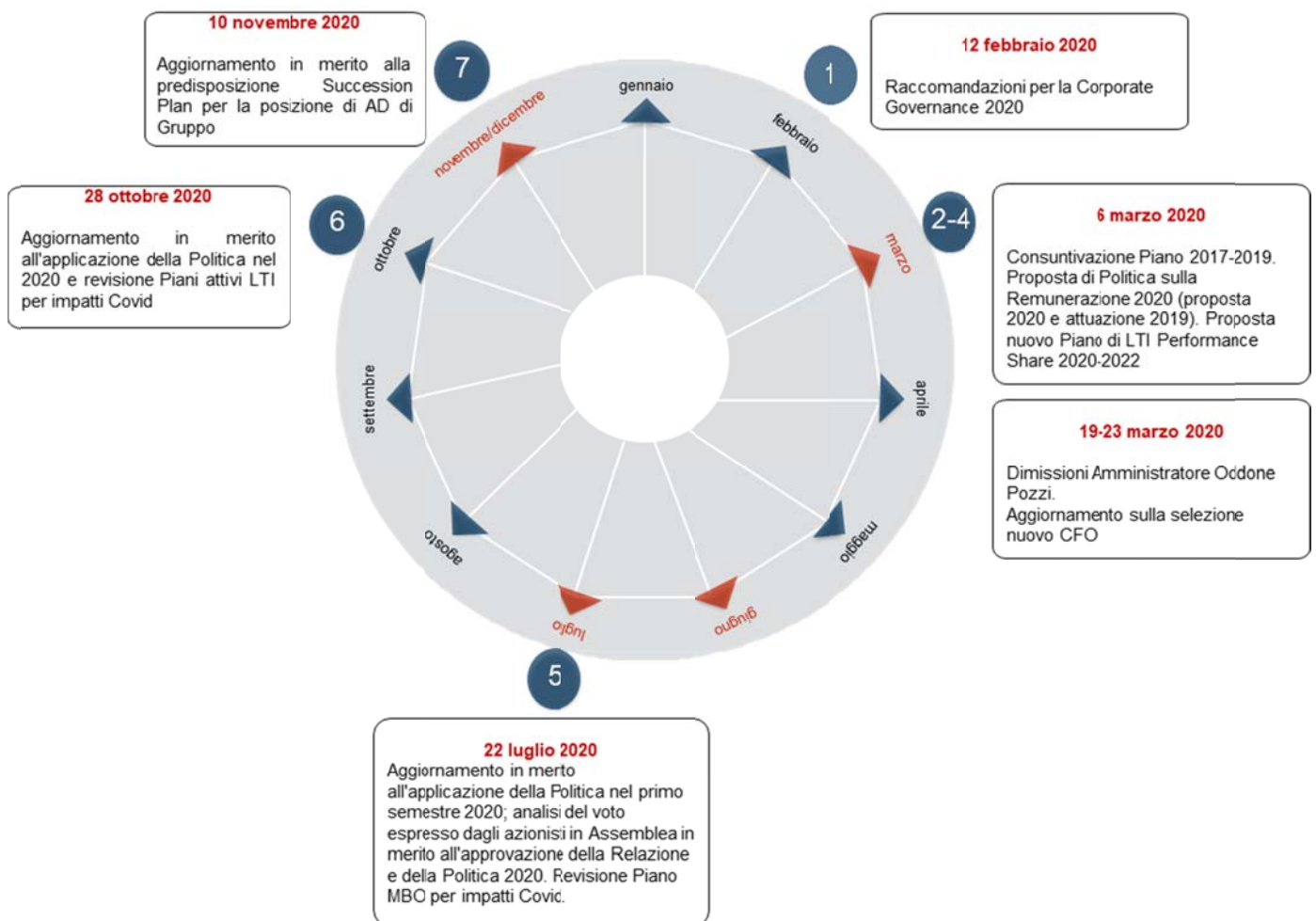
- il Comitato delibera in relazione alle funzioni propositive attribuitegli dal Consiglio di Amministrazione in assenza dei diretti interessati;
- i membri del Comitato si astengono in sede Consiliare dalla votazione in merito a proposte di delibera che riguardino i propri compensi.

Nell'espletamento dei propri compiti, il Comitato accede alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei medesimi. Possono inoltre partecipare alle riunioni, su richiesta del Presidente del Comitato, i dirigenti della Società - o altri soggetti - per fornire informazioni e valutazioni su singoli punti all'ordine del giorno.

- **Ciclo di attività del Comitato**

**Attività svolte con riferimento all'esercizio 2020**

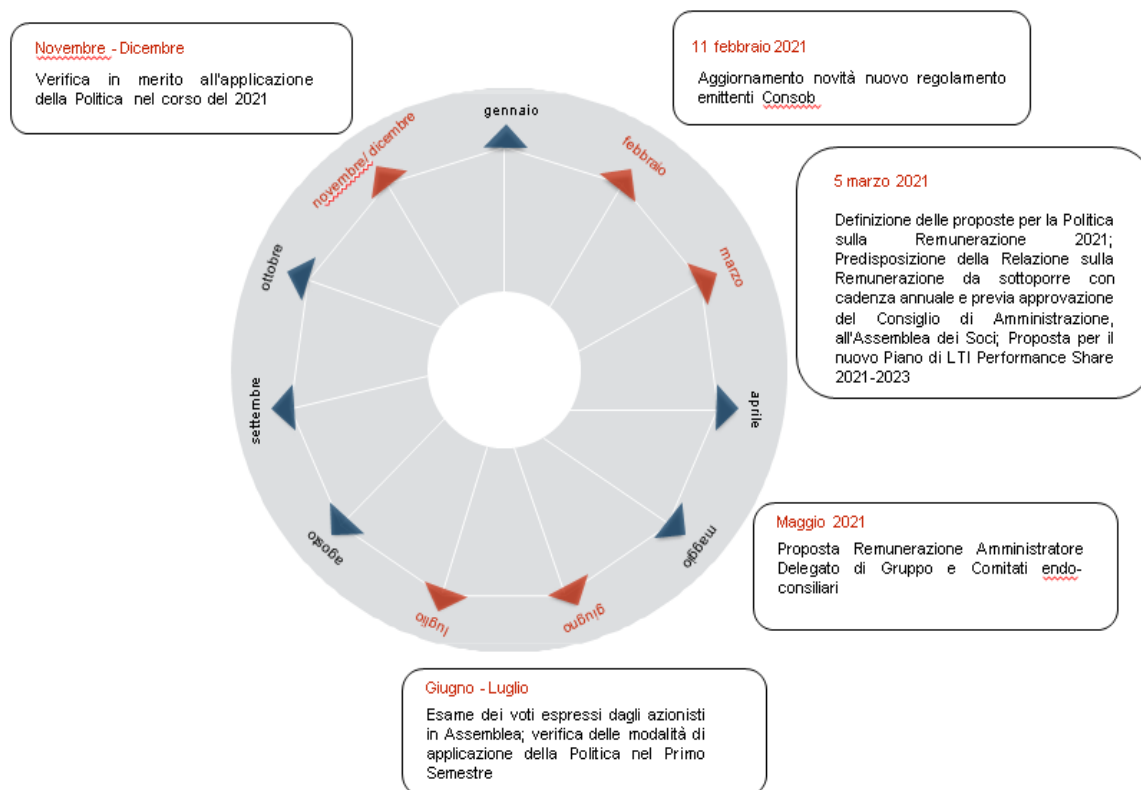
Con riferimento all'esercizio 2020 il Comitato ha tenuto sette riunioni, delle quali quattro straordinarie, con una partecipazione dei membri del Comitato pari al 100%. Le riunioni sono state regolarmente verbalizzate. Nel grafico che segue sono sintetizzate date e contenuti delle riunioni tenute.





## Attività programmate per il 2021

Nel 2021, le attività del Comitato si svolgeranno in attuazione di un programma annuale che prevedrà le fasi riassunte nel grafico che segue.



## 2 - Finalità della Politica e destinatari

I destinatari delle Politiche di remunerazione sono i componenti del Consiglio di Amministrazione, i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e i membri del Collegio Sindacale.

In termini generali la Politica è definita allo scopo di attrarre, motivare e fidelizzare le persone in possesso delle qualità professionali necessarie per garantire il raggiungimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile nel medio/lungo periodo per la Società e gli *Stakeholder*.

L'allineamento tra gli obiettivi del *management* e le strategie dell'Azienda è l'elemento fondamentale che garantisce la sostenibilità nel tempo della Società, sia dal punto di vista economico sia della responsabilità sociale.

A tal fine si individua nel mantenimento di una continua e forte correlazione tra retribuzione e realizzazione dei piani strategici il punto focale di coincidenza tra gli interessi degli Azionisti e degli *Stakeholder* e quelli del *management*.

Ne consegue che una parte significativa della remunerazione complessiva degli Amministratori Esecutivi e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche è legata al raggiungimento degli obiettivi di breve e di medio/lungo periodo, definiti con riferimento alle strategie e alle *performance* della Società, sia a livello consolidato sia di specifiche aree di *business* o funzioni aziendali, nonché alla quotazione del titolo, quale rappresentazione sintetica dell'apprezzamento del valore dell'Azienda da parte del mercato.

### **3 - Principi generali della Politica**

Coerentemente con le finalità generali sopra indicate, la Politica è basata sui seguenti principi di riferimento:

- adeguato bilanciamento della componente fissa e della componente variabile in funzione degli obiettivi di sostenibilità economica e sociale della Società, tenuto anche conto del settore di attività e delle caratteristiche dell'attività concretamente svolta;
- chiarezza, predeterminazione e misurabilità degli obiettivi di *performance* riferiti all'erogazione delle componenti variabili;
- attenzione alla definizione di un Piano di Sostenibilità in grado di supportare la futura definizione di obiettivi di *performance* anche di natura non finanziaria;
- limiti predeterminati alle componenti variabili della remunerazione;
- differimento nel tempo di una componente importante della remunerazione, una parte della quale viene collegata alla creazione di valore per gli Azionisti (*Total Shareholder Return*).

### **4 - Periodo di vigenza della Politica**

La presente Politica sulla Remunerazione ha validità annuale e, al fine di garantire agli *Stakeholder* e agli Azionisti una continua coerenza con lo sviluppo strategico e con l'evoluzione dei contesti socio-economici, verrà rivista criticamente e sottoposta al giudizio dell'Assemblea ogni 12 mesi.

La Politica in oggetto avrà quindi validità fino all'approvazione del bilancio 2021.

### **5 – Approccio per la definizione della Politica**

I contenuti della Politica sono stati definiti con il supporto di primarie società di consulenza, specializzate nell'applicazione di sistemi di *governance* e *compensation*.

I principi, la struttura delle remunerazioni e i trattamenti descritti, sono definiti con attenzione alle *best practice* di mercato e vengono costantemente monitorati

attraverso il ricorso a *benchmark*, unitamente alla consultazione di banche dati specializzate (*Hay Korn-Ferry*).

La definizione della Politica 2021 è stata elaborata con il supporto di *Price Waterhouse Coopers – PwC*, società di consulenza con competenze specifiche e con esperienze sia sul mercato italiano che internazionale. Ai fini del miglioramento dei sistemi di remunerazione del *management* è stata coinvolta anche la società *Georgeson*, specializzata nella gestione della relazione con i *proxy advisor* e con i principali investitori, al fine di analizzare le motivazioni del voto dell'Assemblea 2020 e poter individuare le indicazioni provenienti dal mercato.

Il Gruppo Mondadori ha avviato nel 2020, insieme a PwC, una specifica analisi di *benchmarking* in relazione ai livelli di *compensation* degli Amministratori non Esecutivi, con riferimento a “*peer*” quotati al FTSE-MIB, individuati in base alle dimensioni economiche, al settore di appartenenza e a ulteriori caratteristiche specifiche e mantenendo contemporaneamente anche uno sguardo su società europee del settore *media/publishing*.

Particolare attenzione è stata posta al recepimento delle novità adottate da Consob nell'aggiornamento del Regolamento Emittenti dello scorso dicembre.

## **6 - Le politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione**

La Politica di Mondadori prevede un'articolazione differente delle componenti fisse e variabili di breve e medio/lungo periodo, in relazione alle diverse tipologie di destinatari, come descritto di seguito.

### **6.1 Amministratori non Esecutivi**

Gli Amministratori non Esecutivi sono amministratori non titolari di deleghe individuali di gestione e non titolari di incarichi direttivi nella Società o in società del Gruppo.

Agli Amministratori non Esecutivi spetta il compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti in sede di nomina.

Il Consiglio di Amministrazione determina, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, ulteriori compensi fissi in relazione alle attività connesse alla partecipazione ai comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

I compensi degli Amministratori non Esecutivi non sono legati ai risultati economici conseguiti dalla Società o comunque a obiettivi di *performance* in genere, ma sono determinati tenendo conto del livello di professionalità e dell'impegno richiesti dall'incarico.

## **6.2 Sindaci**

Il compenso per i membri del Collegio Sindacale è costituito da un solo compenso fisso; l'Assemblea degli Azionisti ha deliberato un ammontare complessivo per la remunerazione dei Sindaci per l'attività e l'impegno prestati a favore della Società.

## **6.3 Amministratori Esecutivi**

### 6.3.1 Amministratori investiti di particolari cariche nell'Emittente in conformità allo Statuto (Presidente/Amministratore Delegato)

Agli amministratori investiti di particolari cariche nell'Emittente, oltre al compenso fisso di cui al punto precedente in quanto amministratori, spetta il compenso (in forma fissa e/o variabile) determinato dal Consiglio di Amministrazione per lo svolgimento della carica conferita, in conformità a specifica proposta del Comitato e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, anche in relazione alle disposizioni dell'art. 2389, 3 comma, Cod. Civ. Nel caso di rapporto di lavoro dipendente dell'Amministratore Delegato, può essere previsto anche un pacchetto retributivo determinato dal Consiglio di Amministrazione.

La componente variabile del compenso dell'Amministratore Delegato è determinata in conformità ai criteri definiti nel paragrafo successivo per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche. L'omogeneità dei criteri alla base della determinazione della componente variabile dell'Amministratore Delegato e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche garantisce l'allineamento di intenti del *top management*.

### 6.3.2 Amministratori investiti di particolari cariche in una società controllata dall'Emittente avente rilevanza strategica (Presidente/Amministratore Delegato della controllata)

Il compenso degli Amministratori qualificati Esecutivi in quanto investiti di particolari cariche all'interno di una società controllata dall'Emittente avente rilevanza strategica (i.e. amministratori delegati e presidenti di una controllata avente rilevanza strategica quando a essi vengano attribuite deleghe individuali di gestione o quando abbiano un ruolo specifico nell'elaborazione delle strategie aziendali) - in aggiunta al compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti dell'Emittente in sede di nomina quali amministratori - è determinato dai competenti organi sociali della controllata, per quanto attiene la carica nella stessa ricoperta. La determinazione è definita con il supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo.

Una componente variabile della remunerazione può essere determinata e attribuita dai competenti organi della società controllata, anche su proposta

dell'Amministratore Delegato dell'Emittente, tenuto conto degli obiettivi strategici e di *performance* della controllata, che devono in ogni caso essere predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore.

6.3.3 Amministratori Esecutivi per incarichi direttivi nell'Emittente (cnf. incarichi direttivi connessi alla qualifica di CFO di Gruppo)

Agli Amministratori Esecutivi con incarichi direttivi nell'Emittente, oltre al compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti in sede di nomina quali amministratori, è riconosciuto, su determinazione dell'Amministratore Delegato, che si avvale della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, un pacchetto retributivo secondo i criteri definiti nel paragrafo successivo per la remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

#### **6.4 Dirigenti con Responsabilità Strategiche**

I Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono i soggetti, compresi gli amministratori, che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società e di adottare decisioni che possano incidere sui risultati, sulle prospettive e sull'evoluzione della Società stessa.

In relazione a tale principio, i Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono identificati con:

1. gli Amministratori Esecutivi, in quanto amministratori titolari di deleghe individuali di gestione o di incarichi direttivi nella Società;
2. i Direttori Responsabili delle principali Aree di attività o di *Business* in cui opera il Gruppo Mondadori;
3. i Direttori Centrali delle Funzioni *Corporate* con responsabilità di decisione e di indirizzo in grado di incidere significativamente sui risultati attuali e prospettici della Società.

Il pacchetto di remunerazione attribuito ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche è rapportato alle responsabilità legate all'esercizio delle deleghe operative nella gestione, alla dimensione del *business* gestito e alla capacità di contribuzione ai risultati consolidati del Gruppo ed è verificato sulla base di *benchmark* di mercato per posizioni equivalenti (metodo Hay) con il supporto di società di consulenza specializzate (PwC e Korn-Ferry).

È composto dai seguenti elementi:

- i) componente fissa annuale;
- ii) componente variabile a breve termine (MBO);
- iii) componente variabile di medio/lungo termine (LTI);
- iv) benefici non monetari.

- i) La componente fissa è costituita dallo stipendio base e da altre forme di remunerazione di carattere continuativo e ha un peso percentuale non superiore al 70% della remunerazione complessiva.
- ii) La componente variabile annuale (MBO) è conseguibile a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi quantitativi annuali correlati alla realizzazione, nell'esercizio, dei Piani di sostenibilità economica e sociale della Società. Gli obiettivi di *performance* sono individuati sia a livello consolidato di Gruppo, sia a livello individuale di *business* o di Funzione.

I KPI utilizzati - *Key Performance Indicator*/indicatori chiave di *performance* (come esposti nella tabella che segue), nella norma ripresi dai dati di *budget*, sono prioritariamente di tipo quantitativo per favorirne l'oggettività e la trasparenza. Gli obiettivi qualitativi sono previsti solo in circostanze specifiche, sono collegati a priorità strategiche per il Gruppo e comunque vengono misurati tramite il ricorso a elementi oggettivi di valutazione (es. tempistiche di completamento di progetti), in modo da contenere la discrezionalità valutativa.

A garanzia del metodo adottato, i *target*, identificati dall'Amministratore Delegato, con la sola eccezione di quelli relativi al proprio MBO che sono stabiliti dal Presidente, vengono certificati dal Controllo di Gestione di Gruppo, sia in fase di assegnazione che di consuntivazione e il processo garantisce la tracciabilità e la trasparenza di ogni fase.

Inoltre, la composizione degli obiettivi per i vertici dell'azienda garantisce la valutazione e il presidio dei principali aspetti della gestione.

Bilanciamento indicatori di performance nel sistema MBO		
Ruolo	Obiettivi Consolidati di Gruppo	Obiettivi Area di Business
Amministratore Delegato	<p>100%</p> <p>KPI* Utile netto 25%</p> <p>Ebitda di Gruppo 25%</p> <p>Fatturato 15%</p> <p>Free Cash Flow 20%</p> <p>Prog. Svil. Strategico 15%</p>	
CFO	<p>90%</p> <p>KPI* Ebitda di Gruppo 50%</p> <p>Free Cash Flow 40%</p>	<p>10%</p> <p>KPI Costi gestiti 10%</p>
Altri Direttori Centrali	<p>90%</p> <p>KPI* Ebitda di Gruppo 40%</p> <p>Free Cash Flow 20%</p> <p>Costo del Lavoro 30%</p>	<p>10%</p> <p>KPI Costi gestiti 10%</p>
Direttori Generali di Business	<p>40%</p> <p>KPI* Ebitda di Gruppo 30%</p> <p>Free Cash Flow 10%</p>	<p>60%</p> <p>KPI Ebitda di Area</p> <p>Free Cash Flow di Area</p> <p>Fatturato di Area</p>

● peso      \* Eventuale inserimento della pista «Progetto Sviluppo Strategico»

La politica di Mondadori prevede che la componente MBO abbia un peso non superiore al 75% della retribuzione variabile complessiva (a sua volta non inferiore al 30% della remunerazione totale ovvero un peso non inferiore al 43% della remunerazione fissa).

Nella concreta applicazione, il peso della componente MBO teorica, in rapporto alla remunerazione fissa, è stata definita come segue:

- per il CFO: 33% per risultati *target* e 40% in caso di *performance* massima;
- per i DRS (indicazioni medie): 42% per risultati *target* e 50% in caso di *performance* massima.

Non ci sono casi di *non-compliance* tra i singoli Dirigenti con Responsabilità Strategica.

Con riferimento al nuovo Amministratore Delegato, che verrà nominato successivamente all'Assemblea degli Azionisti del prossimo 27 aprile, l'ammontare effettivo della remunerazione variabile annuale teorica verrà definito nel rispetto della politica sopra descritta e in coerenza con le prassi di mercato. Per l'Amministratore Delegato in carica alla data della presente Relazione, il peso della componente MBO teorica, rispetto alla remunerazione fissa, è pari al 34% per risultati *target* e al 41% in caso di *performance* massima.

Il meccanismo per il calcolo della retribuzione legata agli MBO annuali prevede una soglia minima di accesso **pari al 90%** degli obiettivi assegnati cui corrisponde l'erogazione del **50%** del premio e un compenso massimo liquidabile (*cap*), **pari al 120%**, del premio base, ottenibile solo in caso di **raggiungimento o superamento del 110%** degli stessi obiettivi.

La definizione dei livelli di *target* alla base degli obiettivi annuali (*MBO*) è legata al raggiungimento di obiettivi di *performance* riferiti alle previsioni di *budget* o a specifici progetti indicati dal Consiglio di Amministrazione. Il confronto dei dati consuntivi con gli obiettivi assegnati determina la misura della componente variabile della retribuzione erogabile.

	Conseguimento Obiettivi	Erogazione Bonus
Livelli di raggiungimento obiettivi	inferiore al 90%	0
	tra 100% e 90%	ridotto del 5% (da 95% a 50%) per ogni punto in meno di conseguimento degli obiettivi
	100%	100%
	tra 100% e 110%	aumentato del 2% (da 102% a 120%) per ogni punto di superamento degli obiettivi
	superiore 110%	120% ( <i>cap</i> )

iii) la componente variabile di medio/lungo periodo (LTI). A partire dal 2017, Mondadori adotta piani di *performance share*, che prevedono l'attribuzione di azioni Mondadori al termine di un periodo di *vesting* triennale a fronte del raggiungimento di predeterminati obiettivi triennali, cui si aggiunge un quarto anno di *lock-up* riferito a una porzione dei diritti attribuiti (20%). A partire dal 2018, l'Assemblea ha approvato il passaggio a piani di *Performance Share* cosiddetti "*rolling*", che prevedono cicli di assegnazione con frequenza annuale. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quanto previsto dai Piani Triennali approvati annualmente dal Consiglio di Amministrazione.

Le Politiche 2021 prevedono l'avvio del ciclo di assegnazione relativo al Piano di *Performance Share* 2021-2023 riferito al raggiungimento dei *target* stabiliti dal Piano Triennale 2021-2023, approvato dal CdA in data 10 novembre 2020. Le *Performance Share*, oltre che costituire una *best practice* adottata dalla larga parte delle società di riferimento, hanno il vantaggio di creare, nell'interesse degli *Stakeholder*, un legame stretto tra la *performance* di chi è



preposto alla guida esecutiva dell'Azienda e gli obiettivi Strategici della stessa. Il valore del premio riflette, in modo sintetico, la valutazione del mercato in merito alla gestione attuata e alla sostenibilità del *business* nel medio e lungo periodo.

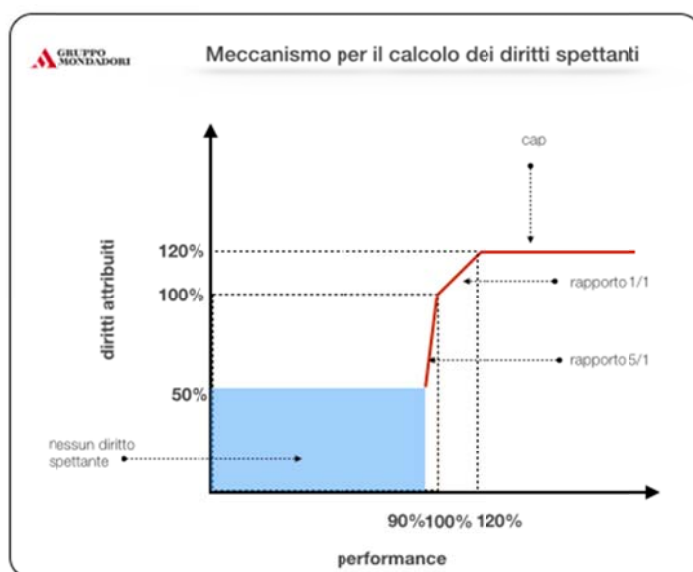
Gli **obiettivi di performance** triennali cui è collegata l'effettiva attribuzione delle Azioni sono costituiti da due tipologie:

1. Obiettivi riferiti alla remunerazione degli Azionisti
  - *Utile netto* di Gruppo cumulato nel periodo,
  - *TSR – Total Shareholder Return* alla fine del periodo (confronto fra l'andamento del titolo e l'andamento dei titoli quotati al FTSE MIB *All Share*).
2. Indicatori di gestione funzionali alla redditività e al rischio finanziario
  - EBITDA di Gruppo cumulato nel periodo,
  - *Free Cash Flow* di Gruppo cumulato nel periodo.

Ciascuno di questi obiettivi concorre in modo equilibrato (25%) alla composizione del risultato complessivo della *performance*.

Il riconoscimento del diritto all'attribuzione delle azioni viene commisurato al livello di raggiungimento del *target* al termine del periodo di *vesting*. Il meccanismo stabilito per il calcolo del numero di azioni spettanti prevede, per gli obiettivi di Gruppo cumulato di *Utile netto*, EBITDA e *Free Cash Flow*, una soglia di accesso al 90% del *target*, con assegnazione del 50% delle azioni, una corrispondenza del risultato pieno al 100% del premio e *cap* al 120% in caso di superamento degli obiettivi triennali e raggiungimento della *performance* massima. Per risultati intermedi, si applica l'interpolazione lineare. Per quanto riguarda l'obiettivo del TSR, invece, si tratta di un meccanismo *on-off*. Per i meccanismi esposti, il premio massimo complessivo di tutte le piste del piano non può superare il 115% del premio a *target*.

La Società è da tempo attenta alle tematiche relative alla sostenibilità e, in particolare, a quelle della responsabilità sociale d'impresa. Da sempre intrinsecamente attenta al proprio ruolo nel mondo della cultura e dell'istruzione, negli ultimi anni si è impegnata anche nella cura dell'ambiente attraverso l'utilizzo di processi di stampa a basso impatto ambientale e di carta riciclata. Nel corso dell'ultimo anno, però, Mondadori ha intrapreso un percorso specifico per la definizione di un approccio sistemico ad una precisa **strategia di Sostenibilità**, volta a concretizzarsi in un Piano complessivo e in obiettivi di medio lungo termine. È quindi intenzione della Società prevedere l'inclusione futura anche di **obiettivi ESG** tra i KPI di riferimento per l'attribuzione della remunerazione variabile a lungo termine agli Amministratori Esecutivi e ai Dirigenti con Responsabilità Strategica.



Descrizione della correlazione tra performance e diritti attribuiti per Utile netto, EBITDA e Free Cash Flow

Obiettivi di Performance triennio 2021-23					
Ruolo	Obiettivi Consolidati di Gruppo		% raggiungimento target	% calcolo premio	
Obiettivi riferiti alla remunerazione degli azionisti	KPI	Utile netto	25%	90%-120%	50%-120%
		Total Shareholder Return (TSR)	25%	on-off	0%-100%
Obiettivi gestionali funzionali alla valorizzazione del titolo	KPI	Ebitda di Gruppo	25%	90%-120%	50%-120%
		Free Cash Flow	25%	90%-120%	50%-120%

● peso

Sono destinatari del Piano di *Performance Share* 2021-2023 l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo, oltre ad alcuni dirigenti di seconda linea ritenuti rilevanti per gli andamenti dei *business*.

La politica di Mondadori prevede che la componente LTI abbia un peso non inferiore al 25% della retribuzione variabile complessiva (a sua volta non inferiore al 30% della remunerazione totale, ovvero un peso non inferiore all' 11% della remunerazione fissa).

Nella concreta applicazione, il peso della remunerazione di lungo termine, in rapporto alla remunerazione fissa, è stata definita come segue:

- per il CFO: 25% per risultati *target* e 29% in caso di *performance* massima;

- per i DRS (% media): 26% per risultati *target* e 30% in caso di *performance* massima.

Non ci sono casi di *non-compliance* tra i singoli Dirigenti con Responsabilità Strategica.

Con riferimento al nuovo Amministratore Delegato, che verrà nominato successivamente all'Assemblea degli Azionisti del prossimo 27 aprile, il valore dell'assegnazione riferita al piano LTI verrà definito nel rispetto della politica sopra descritta e in coerenza con le prassi di mercato.

Per l'Amministratore Delegato in carica alla data della presente Relazione, la componente LTI a *target* è pari al 68% dei compensi fissi per risultati *target* e 79% in caso di *performance* massima.

Al termine del triennio di *vesting* è previsto un periodo di ***lock-up***, che prevede l'obbligo di mantenere in portafoglio almeno il 20% delle azioni attribuite per un minimo di 12 mesi, con lo scopo di favorire ulteriormente l'allineamento del *management* con gli aspetti considerati rilevanti, nel breve e nel lungo periodo, dagli *stakeholder*, sintetizzati nell'andamento del valore dell'azione in Borsa.

Resta facoltà del Consiglio di Amministrazione, nel caso in cui si reputi opportuno collegare maggiormente il valore della remunerazione monetaria potenziale alla valutazione futura di mercato della Società, aumentare la quota di azioni destinata al *lock-up*.

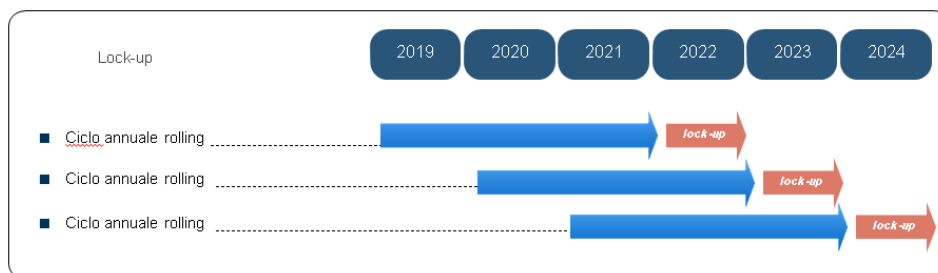
Trattandosi di elementi retributivi finalizzati anche alla fidelizzazione dei ruoli più strategici per il buon governo dell'Azienda nel medio periodo, l'interruzione del rapporto di lavoro nel corso del periodo di *vesting* per i cosiddetti ***bad leaver*** determina l'automatica perdita del diritto di attribuzione delle azioni, mentre nel caso di ***good leaver*** il Beneficiario conserva il diritto a ricevere il Premio, per l'entità determinata *pro rata temporis* alla data di cessazione del Rapporto, fatto salvo il conseguimento degli Obiettivi di *Performance* considerati sul normale periodo triennale previsto dal Piano. Il Premio effettivamente maturato sarà calcolato e attribuito nei tempi e nei modi previsti dal Regolamento<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Per *good leaver* si intende qualsiasi ipotesi in cui vi sia cessazione del Rapporto in conseguenza di:

- (a) invalidità totale e permanente del Beneficiario;
- (b) decesso del Beneficiario;
- (c) pensionamento del Beneficiario;
- (d) risoluzione del Rapporto su iniziativa del Beneficiario per giusta causa;
- (e) mancato rinnovo del mandato per i Beneficiari con esclusivo rapporto di amministrazione.

In caso di risoluzione del Rapporto durante il Periodo di *Vesting* per ragioni riferibili ai casi di *good leaver*, il Beneficiario conserva il diritto a ricevere il Premio, per l'entità determinata *pro-rata temporis* alla data di cessazione del Rapporto, fatto salvo il conseguimento degli Obiettivi di



In merito al Piano di *Performance Share* 2021-2023, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18 marzo 2021 su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine del 5 marzo 2021 e soggetto all'approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2021, si rinvia per la descrizione al documento informativo redatto ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti e disponibile sul sito [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) (sezione *Governance*).

In occasione di progetti rilevanti per l'evoluzione strategica che abbiano impatto solo su una specifica area di *business* e una durata almeno biennale - quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, operazioni straordinarie, progetti di ristrutturazione/rilancio/riorganizzazione/innovazione del *business*, etc.- la Società potrà prevedere l'introduzione di sistemi di incentivazione monetari basati su obiettivi pluriennali da destinarsi al dirigente responsabile della realizzazione di tali progetti. In ogni caso, l'ammontare del premio assegnato in relazione a tale sistema verrà definito nel rispetto dei limiti massimi e del *Pay mix* previsto dalle Politiche di remunerazione, non costituendo un premio aggiuntivo per il destinatario.

Il Dirigente con Responsabilità Strategiche destinatario di un Piano di tale natura riceverà il compenso predefinito alla conclusione del periodo pluriennale, in funzione del raggiungimento degli obiettivi prefissati e secondo meccanismi di calcolo e di collegamento tra risultato raggiunto e valore del premio analoghi a quelli già descritti in relazione al Piano di *Performance Share*. Attualmente uno solo dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche è destinatario di un piano triennale monetario.

- iv) I benefici non monetari includono, oltre a quanto previsto dal contratto nazionale applicabile e in linea con le prassi di mercato, il *check-up* sanitario, un'assicurazione vita e medica integrativa ulteriore rispetto alle coperture assicurative obbligatorie, l'auto e l'utilizzo della carta carburante. Ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche

---

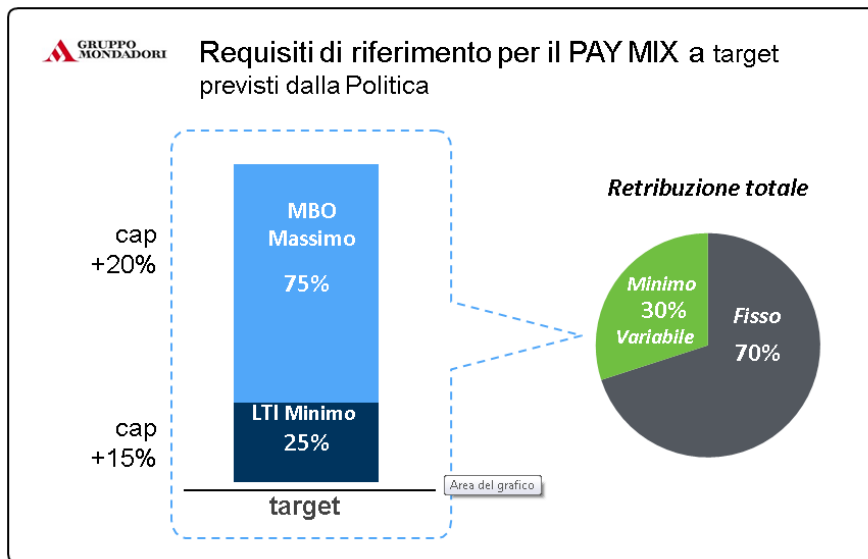
*Performance* di cui all'art. 8 considerati sul normale periodo triennale di *performance* previsto dal Piano. Il Premio effettivamente maturato sarà calcolato e attribuito nei tempi e nei modi previsti dal presente Regolamento.

È facoltà del Consiglio di Amministrazione prevedere condizioni di maggior favore. Tale facoltà può essere esercitata su delega del CdA, dall'Amministratore Delegato, tranne nel caso in cui il Beneficiario sia l'Amministratore Delegato stesso o il Consigliere Esecutivo CFO.

eventualmente residenti all'estero per incarico del Gruppo sono inoltre riconosciuti i benefici di *housing* e *schooling*.

L'insieme delle componenti variabili a *target*, annuali e di medio/lungo periodo rappresenta una percentuale non inferiore al 30% della remunerazione annua complessiva.

Nell'ambito della retribuzione variabile complessiva, la componente riferita ai risultati di medio/lungo periodo ha un'incidenza minima, su base annua, non inferiore al 25% della retribuzione variabile, al fine di favorire la sostenibilità della gestione aziendale nel medio/lungo periodo.



## 7 – Clausola di claw-back

È prevista l'adozione di un meccanismo di *claw-back* che consenta di chiedere la restituzione di componenti variabili della remunerazione già erogata il cui conseguimento sia avvenuto sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati, ovvero la restituzione di tutti gli incentivi relativi all'esercizio (o agli esercizi) con riferimento al quale (o ai quali) sia stata accertata la dolosa alterazione dei dati utilizzati per la consuntivazione dei risultati al fine di conseguire il diritto all'incentivazione. Analogamente è prevista la richiesta di restituzione in caso di commissione di gravi e intenzionali violazioni di leggi e/o regolamenti, del Codice Etico adottato dalla Società o delle procedure aziendali.

Il principio è formalizzato all'interno del regolamento reso disponibile agli interessati attraverso la *intranet* aziendale.

## **8 - Operazioni straordinarie e circostanze rilevanti non previste**

In caso di operazioni straordinarie riguardanti il Gruppo – quali a titolo esemplificativo e non esaustivo, acquisizioni o cessioni societarie, cessazioni di attività, fusioni o scorpori, trasferimenti e conferimenti di rami d'azienda, *impairment*, modifiche dei criteri contabili, operazioni aventi oggetto il capitale sociale, operazioni finanziarie o azionarie in grado di impattare sul valore di mercato del titolo – nonché modifiche legislative o regolamentari ovvero circostanze rilevanti non previste, anche derivanti da eventi naturali, in grado di influire significativamente sugli obiettivi di *performance*, il Comitato Remunerazione e Nomine propone al Consiglio di Amministrazione, che ne ha facoltà qualora e laddove lo ritenga necessario, di apportare tutte le modificazioni e integrazioni utili per mantenere invariati e attendibili i contenuti sostanziali ed economici, a parità di criteri, dei Piani e dei KPI alla base dei sistemi di incentivazione di medio/lungo termine.

Le medesime modifiche potranno essere riportate, previa approvazione degli organismi citati, anche sui KPI comuni al *management* alla base dell'incentivazione di breve termine. Resta facoltà dell'Amministratore Delegato l'attuazione di variazioni ai target degli MBO dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche che, nelle stesse casistiche, possano interessare solo specifiche aree di *business*.

## **9 - Bonus straordinari una tantum e progetti speciali**

In un'ottica di *pay for performance*, si ritiene che l'erogazione di riconoscimenti *una tantum a manager* che si siano distinti attraverso contributi individuali eccezionali e di particolare impatto strategico costituisca un importante meccanismo di differenziazione e selettività meritocratica e, dunque, di *retention* delle risorse eccellenti.

Possono quindi essere previste, senza carattere di continuità, erogazioni monetarie, aggiuntive rispetto alle componenti variabili della remunerazione, che premino il contributo realizzato dal *manager* in occasione di operazioni straordinarie, progetti non ricorrenti di riorganizzazione, riposizionamento o ristrutturazione del *business* o dei servizi gestiti, l'assunzione di responsabilità multiple *ad interim* o *performance* eccezionali per il livello di sfida del contesto particolarmente difficile del mercato. Tali erogazioni possono essere riconosciute tramite premi *una tantum* o premi variabili legati alla realizzazione di progetti specifici e di predeterminati obiettivi.

L'erogazione di tali riconoscimenti, in occasione delle casistiche elencate e con le finalità ricordate, è demandata, per gli Amministratori, alla valutazione e

all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, che si avvale del supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, e sentito il parere del Comitato Parti Correlate laddove previsto; per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche è invece demandata all'Amministratore Delegato, che si avvale del supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, sentito il parere del Comitato Parti Correlate ove previsto, e in coerenza con la procedura/normativa aziendale vigente.

In ogni caso, il valore del *bonus* straordinario così attribuito non potrà superare l'importo della remunerazione variabile di breve termine.

#### **10 - I trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro**

Per quanto riguarda gli Amministratori Esecutivi e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche con rapporto di lavoro dipendente, non sono a oggi previsti accordi che regolino *ex-ante* le indennità previste in caso di cessazione della carica o risoluzione anticipata del rapporto di lavoro. In ogni caso, la politica di Mondadori è in linea con le raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance* e le prassi di *Corporate Governance* e prevede per le casistiche sopra descritte, in aggiunta al preavviso stabilito dalla legge o dalla normativa vigente, un corrispettivo non superiore a 24 mensilità di retribuzione corrente e di remunerazione variabile media percepita nell'ultimo triennio. Nel caso di rapporti esclusivamente da Amministratore è previsto l'indennizzo fino a corrispondenza con il termine del mandato, per un importo massimo comunque non superiore a 24 mensilità di retribuzione corrente e di remunerazione variabile media percepita nell'ultimo triennio.

Per quanto attiene ai Piani di *Performance Share*, si applicano le previsioni del regolamento, descritte nel Documento informativo, che prevedono, nel caso di *bad leaver*, ad esempio in caso di dimissioni volontarie o risoluzione del rapporto per giusta causa, la perdita dei diritti assegnati dal Piano. In caso di risoluzione del Rapporto durante il Periodo di *Vesting* per ragioni riferibili ai casi di *good leaver*, il Beneficiario conserva il diritto a ricevere il Premio, per l'entità determinata *pro-rata temporis* alla data di cessazione del Rapporto, fatto salvo il conseguimento degli Obiettivi di *Performance* sul normale Periodo di *Performance* previsto dal Piano. Il Premio effettivamente maturato sarà calcolato e attribuito nei tempi e nei modi previsti dal Regolamento. Condizioni di maggior favore sono ammesse, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, che si avvale del supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, - sentito il parere del

Comitato Parti Correlate ove previsto e in coerenza con la normativa e le procedure aziendali vigenti - solo in caso di *good leaver* o di risoluzione consensuale.

Con riferimento ai Patti di non concorrenza, fatto salvo quanto non sia già regolamentato, la Società si riserva la facoltà di definire, nel proprio interesse, patti di non concorrenza per un periodo massimo di 2 anni e un corrispettivo non superiore a 24 mensilità di remunerazione fissa.



## **SEZIONE II – COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO 2020**

La presente sezione della Relazione fornisce le informazioni di rilievo in merito all'applicazione delle Politiche descritte nella Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti 2020, approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, in data 17 marzo 2020 e oggetto di deliberazione favorevole dell'Assemblea Ordinaria del 22 aprile 2020.

La prima parte include:

- la descrizione degli effetti della pandemia Covid-19 sull'attuazione delle Politiche, incluso un *focus* sulla consuntivazione degli obiettivi relativi al Piano di incentivazione di lungo periodo (LTI) 2018-2020;
- la rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo, evidenziando la coerenza con quanto descritto nella prima sezione delle Politiche;
- il *pay mix* 2020 degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, in applicazione delle Politiche;
- la variazione dei compensi degli Amministratori, dei membri del Collegio Sindacale, dei dipendenti e della *performance* della Società.

La seconda parte include le tabelle con il dettaglio dei compensi corrisposti agli Amministratori - in forma individuale - e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche - in forma aggregata.

L'esito della votazione riferita all'approvazione della Sezione II della Relazione sulla Remunerazione del 2020, ha registrato il 96,14% di voti favorevoli.

### **PRIMA PARTE - ATTUAZIONE DELLA POLITICA 2020**

Nel corso dell'esercizio 2020 la Politica di Remunerazione è stata attuata nel rispetto delle finalità generali, dei principi di riferimento e delle procedure previste dalle Politiche 2020.

#### **1) EFFETTI DELLA PANDEMIA COVID-19 NELL'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE**

Il 2020 è stato caratterizzato dall'emergenza Covid-19, che ha avuto un impatto significativo sull'operatività e l'andamento della Società. Il *lock-down* e le misure

messe in atto per contrastare l'epidemia, soprattutto riferite ai periodi di chiusura di librerie, centri commerciali e musei, nonché la generale contrazione degli investimenti pubblicitari sui periodici, hanno provocato una significativa e repentina contrazione dei ricavi nel primo semestre, generando un clima di incertezza sulle reali prospettive di *business*. La Società ha prontamente reagito, attuando misure urgenti per la salvaguardia della sicurezza dei dipendenti e definendo un piano di azioni per mitigare le conseguenze della pandemia sui risultati tramite il contenimento dei costi operativi, misure per favorire l'ottimizzazione del capitale circolante, politiche volte a preservare la vitalità dei canali distributivi, ridefinizione dei piani editoriali.

Con riferimento al costo del lavoro, la Società ha adottato una politica di contenimento tramite l'utilizzo delle ferie pregresse e degli ammortizzatori sociali, il blocco delle revisioni retributive e la riduzione della retribuzione variabile del *management* per il 2020.

A seguito della eccezionalità della pandemia Covid-19 la Società, a causa dello stravolgimento dei mercati, si è trovata nella condizione di non avere più obiettivi di riferimento attendibili per la gestione attuale e prospettica.

Volendo mantenere uno strumento di *governance* e indirizzo delle azioni del management chiamato a una reazione pronta ed efficace alle conseguenze della pandemia, la Società ha ritenuto opportuno attuare alcuni interventi correttivi sui piani di incentivazione in essere. Gli interventi, illustrati in dettaglio di seguito, sono stati attentamente valutati, con il supporto delle società di consulenza PwC, Mercer, Willis Tower Watson e Georgeson, avendo attenzione ai comportamenti di mercato più virtuosi e alle emergenti raccomandazioni degli investitori e *proxy advisor*.

In generale il principio seguito è stato quello della trasparenza e della oggettività: i *target* relativi agli obiettivi sono stati prontamente ridefiniti in considerazione del mutato contesto di riferimento al fine di evitare aggiustamenti *ex post*. Contestualmente, sono state ridimensionate le opportunità dei premi a *target* assegnati al *management*, anche in considerazione delle difficoltà del *business* e del ricorso agli ammortizzatori sociali per una larga parte dei dipendenti.

Tali interventi, di assoluto carattere temporaneo e straordinario, sono stati adottati, previo parere positivo del Comitato Remunerazione e Nomine, con l'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

### **1.a Remunerazione variabile annuale (MBO 2020)**

Con approvazione del Consiglio di Amministrazione del 30 luglio 2020 è stato approvato un *Revised budget* basato sulle previsioni elaborate nel mese di maggio-giugno.

Nella stessa data, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, gli obiettivi del *Revised budget* sono stati assunti come *target* del piano di incentivazione di breve termine (MBO), senza modificare i meccanismi di calcolo così da mantenere la motivazione del *management* nella reazione alla crisi. Si precisa che i destinatari del piano di incentivazione a breve termine sono, oltre agli Amministratori Esecutivi e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, oltre 300 dipendenti. Contestualmente, i premi a *target* originariamente previsti per gli Amministratori Esecutivi e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono stati ridotti del 50%. La riduzione dei premi *target* per gli altri dirigenti è stata pari al 30%, mentre nessuna riduzione è stata applicata ai destinatari quadri e impiegati.

### **1.b Remunerazione variabile di medio/lungo periodo (LTI)**

Con approvazione del Consiglio di Amministrazione del 10 novembre 2020, è stato definito un nuovo Piano Triennale 2020–2022 che recepisce per l'anno in corso i medesimi obiettivi approvati a luglio 2020 con il *Revised budget*.

I *target* per gli anni 2020 e 2021 fissati dal nuovo Piano Triennale sono stati assunti come riferimento per la revisione degli obiettivi relativi ai rispettivi anni all'interno dei Piani di *Performance Share* in essere, ossia il Piano 2018–2020 e il Piano 2019–2021, prevedendo una modalità di consuntivazione dei risultati che consente di distinguere tra gli esercizi in cui le attività si sono svolte in un contesto "normale" (2018 e 2019), da quelli in cui l'avvento della pandemia ha completamente cambiato i riferimenti e le strategie, spesso anche a causa di un'operatività limitata dai decreti governativi (2020 e 2021).

Contestualmente, i diritti già assegnati in riferimento ai Piani citati sono stati ridimensionati del 25% relativamente all'anno 2020 e del 15% relativamente all'anno 2021. È stata inoltre prevista la fissazione di un nuovo *cap* pari al 100% dei diritti attribuibili per l'intero Piano, anziché pari al 115% come previsto dalle Politiche, per limitare il numero dei diritti attribuibili anche in caso di *overperformance*.

Gli obiettivi del Piano di *Performance Share* 2020-2022 risultano già coerenti con le previsioni contenute nel Piano Triennale 2020-2022.

### **1.c Piano di Performance Share 2018-2020, disclosure ex-post**

In relazione al Piano di *Performance Share* 2018-2020, sono stati consuntivati i seguenti livelli di raggiungimento degli obiettivi triennali, secondo le modalità sopra descritte, prevedendo cioè: la revisione degli obiettivi *target* per il 2020, la proporzionale riduzione del numero dei diritti *target* attribuibili e la riduzione del *cap* in caso di *overperformance*:

Risultati raggiunti dal Piano Performance Share 2018-2020	
Obiettivi Triennali di Gruppo	Risultato vs. target
KPI: Utile netto di Gruppo	113%
EBITDA di Gruppo	110%
Free Cash Flow	117%
TSR	2018-19 On / 2020 Off

Il livello di performance complessivo raggiunto è stato pari al 101,67% del *target*, ma viene automaticamente limitato al 100%, per intervento del *cap* introdotto dalla Revisione *Covid-19*. Per lo stesso motivo viene quindi attribuito il numero di azioni ridotto del 25% nella quota riferibile al 2020, pari al **91,7% dei diritti originariamente assegnati a target per l'intero Piano**. Verranno quindi attribuite complessivamente, malgrado i risultati positivi, circa 80.000 azioni in meno rispetto a quelle assegnate.

Nei paragrafi successivi viene fornito maggiore dettaglio in merito ai diritti effettivamente attribuiti agli Amministratori Esecutivi e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

## **2) REMUNERAZIONE E COMPENSI CORRISPOSTI**

Di seguito si espongono le remunerazioni e i compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, rimandando alle tabelle 1, 3A e 3B per la rappresentazione dei valori puntuali.

### **2.a - Remunerazione degli Amministratori**

#### **A. Amministratori non Esecutivi**

Gli **Amministratori non Esecutivi** sono identificati, secondo la definizione riportata in sezione I, quali amministratori non titolari di deleghe individuali di gestione e non titolari di incarichi direttivi nella Società o in società del Gruppo.

Nel corso dell'esercizio 2020 sono stati erogati, in linea con le modalità procedurali definite nella Politica:

- compensi fissi annui per la carica di Amministratore, come determinato dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 24 aprile 2018, che corrispondono ad

un importo fisso annuo forfettario pari a 10.000 Euro erogato, in uguale misura, a tutti gli Amministratori, con una maggiorazione del 50% per il Presidente;

- ulteriori compensi fissi annui spettanti agli Amministratori non Esecutivi membri dei Comitati interni al Consiglio (Comitato Controllo e Rischi e Comitato Remunerazione e Nomine), determinati dal Consiglio di Amministrazione del 15 maggio 2018, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ.

Gli importi individuali erogati nel 2020 sono:

- 25.000 Euro per il Presidente,
- 20.000 Euro per l'Amministratore membro del Comitato.

Ulteriori compensi sono stati inoltre determinati con riferimento alla partecipazione degli Amministratori al Comitato Parti Correlate che, in considerazione dell'esiguo numero di riunioni effettuabili nel corso dell'esercizio, sono stati fissati in un gettone di presenza pari a 2.000 Euro per ciascun amministratore membro del Comitato, con la maggiorazione del 50% per il Presidente. Nel corso del 2020, essendo stata effettuata un'unica riunione, sono stati erogati a questo titolo 3.000 Euro per il Presidente e 2.000 Euro ai membri del Comitato Parti Correlate.

I compensi attribuiti agli Amministratori non Esecutivi non sono legati al raggiungimento di obiettivi di *performance* o, in generale, ai risultati economici conseguiti dalla Società.

#### **B. Amministratori investiti di particolari cariche in conformità allo Statuto:** **Presidente e Amministratore Delegato**

Si precisa che, in merito al raggiungimento degli obiettivi di *performance* funzionali alla maturazione delle remunerazioni variabili, non sono di seguito forniti per ragioni di riservatezza, dati quantitativi previsionali non già resi pubblici da Mondadori, ferma restando l'esposizione degli andamenti qualitativi e la composizione dei premi.

#### **Presidente, Marina Berlusconi**

Il compenso del Presidente Marina Berlusconi è rappresentato da un emolumento fisso annuo per la carica pari a 500.000 Euro deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 15 maggio 2018, in conformità a specifica proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ. L'ammontare del compenso non ha subito variazioni rispetto a quanto previsto per il precedente mandato triennale.

### **Amministratore Delegato, Ernesto Mauri**

Il compenso relativo all'anno 2020 dell'Amministratore Delegato Ernesto Mauri risulta coerente con quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 15 maggio 2018, su parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine del 10 maggio 2018, pari a:

- compenso fisso: 1.100.000 Euro;
- patto di Non Concorrenza: 350.000 Euro;
- MBO: 500.000 Euro;
- LTI: 3.000.000 Euro riferiti alla durata del mandato 2018-2020;

non ha subito variazioni.

Detto compenso, in linea con i principi e le finalità della Politica, risulta così articolato:

- a) componente fissa: emolumento per la carica pari a 1.100.000 Euro e corrispettivo relativo al patto di non concorrenza, di durata corrispondente alla vigenza del mandato, oltre a un anno successivo alla scadenza dello stesso, pari a 350.000 Euro;
- b) componente variabile di breve periodo (MBO): a seguito di quanto illustrato al precedente punto 1), il valore dell'MBO dell'Amministratore Delegato è stato **ridotto del 50% a target, per un totale di -250.000 Euro**. Il valore consuntivato, grazie a un'ottima reazione della Società e ad un andamento complessivo migliore delle previsioni, ha portato a un raggiungimento complessivo del 116%.

Indicatori di Performance nel sistema MBO 2020				
Ruolo	Obiettivi Consolidati di Gruppo		% Raggiungimento target	
Amministratore Delegato	KPI:	Utile netto di Gruppo	30%	120%
		Ebit di Gruppo	30%	120%
		Free Cash Flow	20%	120%
		Succession Plan	20%	100%

L'erogazione effettiva è di 290.000 Euro, comunque inferiore di -210.000 Euro (-42%) rispetto all'MBO *target* originario e di -260.000 Euro (-47%) rispetto a quanto percepito allo stesso titolo nel 2019.

c) *componente variabile di lungo periodo (LTI)*: in applicazione di quanto approvato da parte dell'Assemblea 2020, il Piano di *Performance Share* 2020 non prevede alcuna assegnazione per l'Amministratore Delegato in scadenza di mandato.

L'Amministratore Delegato resta, quindi, attualmente destinatario dei due precedenti piani: Piano 2018-2020 per 704.556 diritti e Piano 2019-2021 per 888.626 diritti.

Come indicato al precedente punto 1), entrambi i Piani sono stati oggetto di una revisione alla luce delle conseguenze della pandemia Covid-19 con una corrispondente riduzione dei diritti assegnati pari a -58.713 diritti per il Piano 2018-2020 (-125.000 Euro rispetto al valore all'assegnazione) e a -118.483 diritti per il Piano 2019-2021 (-200.000 Euro rispetto al valore all'assegnazione).

Con riferimento al Piano 2018-2020, grazie ai risultati superiori ai *target* degli esercizi 2018 e 2019 ed ai consuntivi migliori delle attese relativamente all'esercizio 2020, i diritti attribuibili, a seguito dell'applicazione del *cap* previsto dalla Revisione Covid-19, corrispondono al 100% del valore ridotto confermando, per l'Amministratore Delegato, il totale di 645.843 azioni a fronte delle 704.556 originarie.

Complessivamente, la remunerazione dell'Amministratore Delegato nel 2020 registra, a seguito dell'applicazione dei correttivi conseguenti al Covid-19, una riduzione di -210.000 Euro riferiti all'MBO e di -58.713 diritti (-125.000 Euro a valore di assegnazione) riferiti alla consuntivazione del Piano di *Performance Share* 2018-2020, per un totale di -335.000 Euro<sup>2</sup>.

Con riferimento all'Amministratore Delegato, che non proseguirà nella carica, con approvazione del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, è stato deliberato quanto segue:

*Accelerated Vesting del Piano Performance Share 2019-2021*, in applicazione della facoltà riconosciuta al Consiglio di Amministrazione dalla Politica e dal Regolamento di concedere condizioni di maggior favore in caso di situazioni di *good leaving*, all'Amministratore Delegato viene riconosciuto il 100% del numero delle azioni ridotto in base alle revisioni Covid-19 descritte nella Sezione II della presente Relazione, (770.142 diritti rispetto ai 888.626 diritti originariamente assegnati) con diritto di restituzione in caso di risultati complessivi del Piano, all'approvazione del bilancio

---

<sup>2</sup> La differenza è calcolata considerando il valore all'assegnazione dei diritti (2,129 Euro); il delta evidenziato non è pertanto in linea con i valori riportati nelle Tabelle, dove viene riportato il valore alla data di maturazione dei diritti.

2021, inferiori a quanto anticipato e con un *floor* relativo al premio riferito ai risultati effettivamente conseguiti con il biennio 2019-2020 di propria gestione.

Il numero delle azioni "*accelerated*" viene riportato nella tabella 3A.

*Patto di Non Concorrenza*: con riferimento al ruolo apicale e strategico svolto dall'Amministratore Delegato e alla partecipazione, nel corso dell'ultimo anno, allo studio di piani strategici di rilevante portata per il futuro del Gruppo, la società ritiene, con il parere favorevole del Comitato Parti Correlate, di allargare ed estendere il vincolo attualmente previsto portandolo a 2 anni dalla cessazione e prevedendo un corrispettivo complessivo aggiuntivo di 800.000 Euro, pari a circa 9 mensilità della sola retribuzione fissa.

L'importo del patto di non concorrenza viene riportato nella tabella 1.

Si specifica che *non è stata riconosciuta alcuna ulteriore indennità* per la cessazione della carica.

### **C. Altri Amministratori Esecutivi**

#### **Chief Financial Officer, Oddone Pozzi**

Nel corso del 2020 Oddone Pozzi ha rassegnato le dimissioni da Amministratore Esecutivo, con effetto dal 22 aprile 2020, e da Direttore Centrale Finanza, Acquisti e Sistemi Informativi, con effetto al 3 giugno 2020.

I compensi corrisposti con riferimento al 2020 risultano così articolati:

- a) *componente fissa*: costituita dallo stipendio base e da altre componenti monetarie non variabili, pari a 420.000 Euro annui, corrisposta *pro rata* per il periodo 1/1/2020 – 3/6/2020 (187.428 Euro).
- b) *Componente variabile di breve periodo (MBO) e di lungo periodo (LTI)*: a seguito delle dimissioni, nessun premio è stato attribuito. In ottemperanza a quanto previsto dalla Politica 2020 e dai Regolamenti specifici, l'Amministratore Esecutivo Pozzi ha perso i benefici relativi ai Piani di *Performance Share* 2018-2020 e 2019-2021 per un totale di 159.319 diritti, pari alla totalità dei diritti assegnati.
- c) *Patto di Non Concorrenza*: a seguito della conclusione del rapporto di lavoro, la Società ha stipulato con l'Amministratore Oddone Pozzi un patto di non concorrenza della durata di 2 anni; il corrispettivo previsto è pari a 20 mensilità di compenso fisso (700.000 Euro), erogabili in due *tranche* (2020 e 2021). Il patto di non concorrenza è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta



del Comitato Remunerazione e Nomine e parere positivo del Comitato Parti Correlate. L'importo del patto di non concorrenza viene riportato nella tabella 1.

### **Chief Financial Officer, Alessandro Franzosi**

Con effetti dal 4 giugno 2020 Alessandro Franzosi ha assunto la carica di *Chief Financial Officer*, cooptato all'interno del Consiglio di Amministrazione in qualità di Amministratore Esecutivo e Dirigente Preposto (a partire dal 14/05/2020).

I compensi corrisposti con riferimento al 2020 risultano così articolati:

- a) componente fissa, costituita dallo stipendio base e da altre componenti monetarie non variabili, è pari a 400.000 Euro annui corrisposti *pro-rata* a partire dal giorno dell'assunzione (229.824 Euro). Al CFO è riconosciuto anche un patto di non concorrenza, pari a 200.000 Euro annui erogati in costanza di rapporto, per un impegno della durata di due anni successivi alla scadenza dello stesso.
- b) componente variabile di breve periodo (MBO): il premio *target* su base annua per il CFO è pari a 200.000 Euro al raggiungimento di risultati *target* e 240.000 Euro al raggiungimento di risultati massimi. Coerentemente con quanto già evidenziato, l'MBO del CFO 2020 è collegato al raggiungimento degli obiettivi di *Revised budget* approvati a luglio 2020 a seguito della pandemia Covid-19, con corrispondente riduzione del 50% del *bonus target*. In tale contesto, il CFO ha consuntivato un risultato pari al 118% del *target*, maturando un premio *pro rata* in considerazione del periodo di lavoro effettivo nel Gruppo pari a 69.067 Euro, **con una riduzione effettiva del 41% rispetto al *bonus target* ante Covid-19.**

Di seguito si riportano gli obiettivi previsti e il relativo livello di raggiungimento:

Indicatori di Performance nel sistema MBO 2020			
Ruolo	Obiettivi Consolidati di Gruppo		% Raggiungimento premio
Chief Financial Officer	KPI:	Ebit di Gruppo 50%	120%
		Free Cash Flow 40%	120%
		Costi gestiti 10%	104%

c) componente variabile di lungo periodo (LTI): nel 2020 è stato avviato il terzo ciclo del Piano di *Performance Share* 2020-2022. Il valore dell'assegnazione per il CFO è pari a 214.088 diritti: il numero dei diritti assegnati è stato determinato in considerazione del recente ingresso tra i destinatari del Piano.

#### **D. Remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche**

Al 31 dicembre 2020, l'insieme dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, a seguito degli aggiornamenti organizzativi intercorsi e sopra descritti, risulta così composto:

Dirigenti con responsabilità strategiche (al 31/12/2020)	
<b>Carlo MANDELLI</b>	Direttore Generale Business Unit Media
<b>Carmine PERNA</b>	Direttore Generale Business Unit Retail
<b>Antonio PORRO</b>	Direttore Generale Business Unit Libri e Area Libri Educational
<b>Daniele SACCO</b>	Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione
<b>Enrico SELVA CODDE'</b>	Direttore Generale Area Libri Trade

Nell'ambito dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche rientrano inoltre:

<b>Ernesto Mauri</b>	Amministratore Delegato
<b>Alessandro Franzosi</b>	Amministratore Esecutivo Chief Financial Officer

Il posizionamento delle remunerazioni dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, con riferimento prescelto al 3° quartile del mercato, è stato verificato attraverso un costante monitoraggio, con il supporto di PwC, basato sui *benchmark* di mercato forniti dalla società Hay-Korn Ferry.

Nel corso dell'esercizio le singole *compensation* dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo Mondadori, presenti anche nel precedente esercizio, sono rimaste invariate nei valori fissi o nelle remunerazioni variabili a *target* con l'eccezione di quanto connesso alle riduzioni conseguenti all'applicazione dei *resetting* per la pandemia Covid-19.

Con riferimento ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche che non rivestono incarichi da amministratore, si riporta di seguito il dettaglio dei compensi 2020 in forma aggregata:

- a) la componente fissa, costituita dallo stipendio base e da altre componenti monetarie non variabili, è pari a 1.929.938 Euro, con una riduzione verso il 2019 di circa il 30% conseguente alla riduzione di una posizione (Direttore Generale BU Mondadori France) ed alla assenza di *bonus* straordinari complessivi;
- b) la componente variabile annuale (MBO), da corrispondere in base al livello di raggiungimento dei *target* annuali di *budget*. Coerentemente con quanto già evidenziato, l'MBO 2020 del Dirigenti con Responsabilità Strategiche è collegato al raggiungimento degli obiettivi di *Revised budget* approvati dal Consiglio di Amministrazione a luglio 2020 a seguito della pandemia Covid-19, con corrispondente riduzione del 50% del *bonus target*.

Di seguito si riporta una sintesi del livello di consuntivazione per gli obiettivi previsti:

Indicatori di Performance nel sistema MBO 2020			
Ruolo	Obiettivi Consolidati di Gruppo		% Raggiungimento premio
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	KPI:	Ebit di Gruppo 30%	120%
		Free Cash Flow 10%	120%
		Ebit di BU 30%	120%
		Free Cash Flow di BU 30%	120%
		Costo del Lavoro 30%	102%
		(per Dir. Centr. HRO)	

Malgrado l'andamento migliore delle previsioni, i premi erogati sono stati complessivamente **inferiori di -340.000 Euro rispetto ai *bonus* teorici ante-Covid (- 43%) e di -306.000 Euro rispetto all'erogato 2019 (- 41%)**.

- c) la componente variabile di medio/lungo periodo (LTI).

Nel 2020 è stato avviato il terzo ciclo del Piano di *Performance Share* 2020-2022: il valore delle assegnazioni per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche è pari a 230.203 diritti.

I Dirigenti con Responsabilità Strategiche restano destinatari dei due precedenti piani: Piano 2018-2020 per 219.195 diritti e Piano 2019-2021 per 246.840 diritti.

Come indicato al precedente punto 1), entrambi i Piani sono stati oggetto di una revisione alla luce delle conseguenze della pandemia Covid-19 con una corrispondente riduzione dei diritti assegnati **pari a -18.266 diritti per il Piano 2018-2020 e -32.912 diritti per il Piano 2019-2021.**

Con riferimento al Piano 2018-2020, grazie ai risultati superiori ai *target* degli esercizi 2018 e 2019 ed ai consuntivi migliori delle attese relativamente all'esercizio 2020, i diritti attribuibili, a seguito dell'applicazione del *cap* previsto dalla revisione Covid, corrispondono al 100% del valore ridotto confermando, per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, il totale di 200.929 azioni a fronte delle 219.195 originarie.

### **3 – Pay mix**

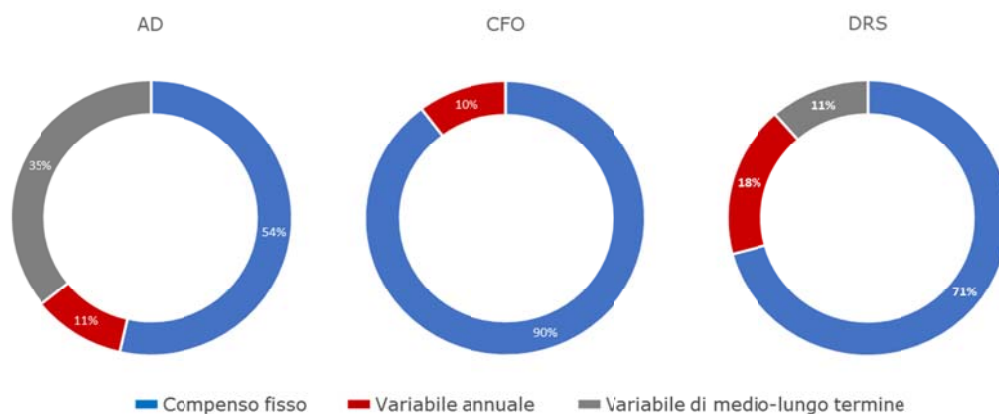
Di seguito viene rappresentato il *pay mix* effettivo di AD, CFO e Dirigenti con Responsabilità Strategiche, calcolato in base alle remunerazioni effettivamente erogate nell'esercizio in applicazione delle Politiche 2020.

Naturalmente, le remunerazioni corrisposte hanno subito un temporaneo "sbilanciamento" delle componenti variabili a causa del ridimensionamento dei premi definito dagli interventi di *resetting* per la pandemia.

- La componente variabile complessiva rispetto alla remunerazione totale ha avuto un'incidenza pari al 46% per l'AD, al 10% per il CFO (il quale, iniziando il rapporto nell'anno, non ha maturato alcun importo a titolo di LTI) e al 29% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.
- La remunerazione variabile di breve termine ha avuto un'incidenza sulla remunerazione variabile pari al 23% per l'AD, al 100% per il CFO (non avendo avuto in precedenza alcun LTI) e al 61% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.
- La remunerazione variabile di lungo termine (LTI) ha avuto un'incidenza sulla remunerazione variabile pari al 77% per l'AD, nessuna incidenza per il CFO entrato nel Gruppo a metà anno e al 39% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Si conferma che il peso e i rapporti percentuali delle componenti fisse e variabili della remunerazione teorica per il 2020 sono da considerarsi ampiamente in linea con i parametri indicati dalla Politica e che anche la *compensation* individuale

rispetta i requisiti minimi di *pay mix* indicati nella Politica sulla Remunerazione 2020.



#### 4 – *Variazione dei compensi e della performance della Società*

La seguente tabella riporta, per il biennio 2019-2020, la variazione di:

- compensi dell'Amministratore Delegato, del Presidente, degli Amministratori, dei componenti del Collegio Sindacale;
- remunerazione dei dipendenti;
- *performance* della Società.

	2019	2020
<b>DIPENDENTI, Remunerazione Media</b>	48.173	48.486
%		0,6%
<b>MARINA BERLUSCONI, Presidente</b>	515.000	515.000
%		0,0%
<b>ERNESTO MAURI, Amministratore Delegato</b>	2.852.034	2.337.417
%		-18,0%
<b>PERFORMANCE MONDADORI</b>		
Utile Netto (in continuità)	32,0	4,5
%		-85,9%
<u>Ebitda</u>	102,9	84,6
%		-17,8%

Con riferimento alla remunerazione dei membri del **Collegio Sindacale**, così come degli altri **Amministratori Non Esecutivi**, trattandosi di importi fissi erogati in applicazione delle delibere dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione, si

sottolinea che non hanno subito alcuna variazione tra l'esercizio 2019 e 2020. Per gli importi erogati, per sintesi, si rimanda alla Tabella 1 allegata.

Legenda:

- i valori riportati fanno riferimento alla remunerazione totale (componente fissa + componente variabile annuale 2020 + valore del piano di *performance share* a *fair value*).
- Il perimetro dei dipendenti si riferisce ai dipendenti in forza al 31 dicembre di ogni esercizio in Italia; i valori della remunerazione sono *full-time equivalent*.

## **SECONDA PARTE - RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO**

### **Schema 7-bis: Relazione sulla Remunerazione**

*Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.*

*Tabella 2: Stock option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche. [La tabella non è oggetto di compilazione in quanto in relazione all'esercizio di riferimento non sono attivi piani di stock option].*

*Tabella 3A: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.*

*TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.*

### **Schema n. 7-ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.**

*Tabella 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei Direttori Generali.*

*Tabella 2: Partecipazioni degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.*

TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome e Nome	Carica	Periodo per cui la carica è stata ricoperta	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Berlusconi Marina Elvira	Presidente	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	15.000,00 a) 500.000,00 b)						515.000,00		
Mauri Ernesto	Amministratore Delegato	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a) 1.100.000,00 b)		290.000,00		9.930,00	350.000,00 h)	1.759.930,00	577.486,64	800.000,00 i)
Pozzi Oddone Maria	Amministratore	01/01/2020 - 22/04/2020		3.087,00 a) 178.682,00 c)				4.579,00		186.348,00		700.000,00 i)
Franzosi Alessandro	Amministratore	14/05/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	6.311,00 a) 229.824,00 c)		69.066,67		4.543,00	116.666,67	426.411,34	91.415,75	
Ainio Paolo Guglielmo Luigi	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)						10.000,00		
Berlusconi Pier Silvio	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)						10.000,00		
Biffi Elena	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)	20.000,00 d) 2.000,00 e)					32.000,00		
Currò Francesco	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)						10.000,00		
Forneron Mondadori Martina	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)						10.000,00		
Giangualano Patrizia Michela	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)	20.000,00 f)					30.000,00		
Pellegrino Danilo	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)						10.000,00		
Poli Roberto	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)						10.000,00		
Renoldi Angelo	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)	25.000,00 d) 3.000,00 e) 20.000,00 f)				20.000,00 g)	78.000,00		
Resca Mario	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)						10.000,00		
Rossello Cristina	Amministratore	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)	20.000,00 d) 2.000,00 e) 25.000,00 f)					57.000,00		
Fornasiero Sara	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	60.000,00 a)					25.000,00 g)	85.000,00		
Minutillo Flavia Daunia	Sindaco Effettivo	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	40.000,00 a)						40.000,00		
Simonelli Ezio	Sindaco Effettivo	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	40.000,00 a)						40.000,00		
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	5 (i)	01/01/2020 - 31/12/2020		1.886.698,93 c)		470.600,00		43.239,43		2.400.538,36	266.244,29	
(l) Compensi nella società che redige il bilancio				4.179.602,93	137.000,00	829.666,67	0,00	62.291,43	511.666,67	5.720.227,70	935.146,68	1.500.000,00



(A) Cognome e Nome	(B) Carica	(C) Periodo per cui la carica è stata ricoperta	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro	
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili						
Resca Mario	Presidente del Consiglio di Amministrazione di Mondadori Retail S.p.A.	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2022	120.000,00 a)						120.000,00			
Minutillo Flavia Daunia	Sindaco Effettivo di Rizzoli Education S.p.A.	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2021	9.000,00 a)						21.094,00			
	Sindaco Effettivo di Electa S.p.A.	01/01/2020 - 15/4/2020	Approvazione Bilancio 2019	2.094,00 a)									
	Sindaco Effettivo di Mondadori Scienza S.p.A.	01/01/2020 - 31/12/2020	Approvazione Bilancio 2020	10.000,00 a)									
Dirigenti con Responsabilità Strategiche													
<b>(II) Compensi da controllate e collegate</b>				<b>141.094,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>141.094,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>(III) Totale</b>				<b>4.320.696,93</b>	<b>137.000,00</b>	<b>829.666,67</b>	<b>0,00</b>	<b>62.291,43</b>	<b>511.666,67</b>	<b>5.861.321,70</b>	<b>935.146,68</b>	<b>1.500.000,00</b>	

#### DESCRIZIONE COLONNE

Nei "Compensi fissi" sono indicati separatamente, eventualmente in nota e secondo un criterio di competenza: (i) gli emolumenti di competenza deliberati dalla assemblea, ancorché non corrisposti; (ii) i gettoni di presenza; (iii) i rimborsi spese forfettari; (iv) i compensi ricevuti per lo svolgimento di particolari cariche, ex articolo 2389, comma 3, cod. civ. (ad esempio, presidente, vicepresidente); (v) le retribuzioni fisse da lavoro dipendente al lordo degli oneri previdenziali e fiscali a carico del dipendente, escludendo gli oneri previdenziali obbligatori collettivi a carico della società e accantonamento TFR. Le altre componenti dell'eventuale retribuzione da lavoro dipendente (bonus, altri compensi, benefici non monetari, etc.) vanno indicate nelle relative colonne, specificando in nota la parte erogata in virtù del rapporto di amministrazione e la parte erogata in virtù del rapporto dipendente.

I "Compensi per la partecipazione a comitati" vanno indicati secondo un criterio di competenza e possono essere indicati a livello aggregato. In nota è fornita indicazione dei comitati di cui l'amministratore fa parte e, in caso di partecipazione a più comitati, il compenso che riceve per ognuno di essi.

Nella colonna "Bonus e altri incentivi" sono incluse le quote di retribuzioni maturate (vested), anche se non ancora corrisposte, nel corso dell'esercizio per obiettivi realizzati nell'esercizio stesso, a fronte di piani di incentivazione di tipo monetario. In nessun caso sono inclusi i valori delle stock option assegnate o esercitate o di altri compensi in strumenti finanziari. Tale valore corrisponde alla somma degli importi indicati nella Tabella 3B, colonne 2A, 3B e 4, riga (IV).

Con riguardo alla colonna "Partecipazione agli utili", l'ammontare è indicato per competenza anche se l'approvazione del bilancio e la distribuzione degli utili non si sono ancora realizzati.

Nella colonna "Benefici non monetari" è indicato il valore dei fringe benefit (secondo un criterio di imponibilità fiscale) comprese le eventuali polizze assicurative e i fondi pensione integrativi.

Nella colonna "Altri compensi" sono indicate separatamente e secondo un criterio di competenza tutte le eventuali ulteriori retribuzioni derivanti da altre prestazioni fornite. In nota sono fornite informazioni su eventuali prestiti, pagamenti anticipati e garanzie, concessi dalla società o da società controllate agli amministratori esecutivi e al presidente dell'organo di amministrazione, nell'ipotesi in cui, tenuto conto delle particolari condizioni (difforni da quelle di mercato o da quelle applicabili in forma standardizzata a categorie di soggetti), rappresentino una forma di remunerazione indiretta.

Nella colonna "Fair value dei compensi equity" è indicato il fair value alla data di assegnazione dei compensi di competenza dell'esercizio a fronte di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, stimato secondo i principi contabili internazionali\*. Tale valore corrisponde alla somma degli importi indicati alla colonna 16, riga III, della Tabella 2 e alla colonna 12, riga III, della Tabella 3A.

\* Tale voce non si riferisce all'intera assegnazione di compensi equity effettuata nel corso dell'esercizio, ma solo alla parte di essa rilevata in bilancio, in applicazione dei principi contabili che impongono di tener conto del periodo di maturazione dei diritti stessi, ripartendo il relativo costo nel periodo di vesting.

COLONNA (1): a) emolumenti deliberati dai competenti organi; b) compensi per lo svolgimento di particolari cariche; c) retribuzioni fisse da lavoro dipendente

COLONNA (2): d) Comitato Remunerazione e Nomine; e) Comitato Parti Correlate; f) Comitato Controllo e Rischi

COLONNA (5): g) compenso componente Organismo Vigilanza e Controllo; h) patto di non concorrenza di competenza 2020

COLONNA (6): nel "Totale" sono sommate le voci da (1) a (5)

COLONNA (B): i) numero Dirigenti con Responsabilità Strategiche in carica al 31/12/2020

COLONNA (8): l) relativo ai Patti di Non Concorrenza di durata biennale, come descritti nella Relazione Sez. II punto 2b

**TABELLA 3A 2020: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock options, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche**

			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio		Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio		
A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(a)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(b)
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair Value		
<b>ERNESTO MAURI</b>	AMMIN. DELEGATO														
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano di Performance Shares 2018 - 2020 (dilibera assembleare 24 aprile 2018) (*)										645.843	975.223	226.045	
		Piano di Performance Shares 2019 - 2021 (dilibera assembleare 17 aprile 2019) (*) (**)										770.142	1.162.914	351.442	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano (data relativa delibera)													
<b>(III) Totale</b>						-							<b>2.138.138</b>	<b>577.487</b>	
<b>ODDONE MARIA POZZI</b>	AMMINISTRATORE (dimesso al 22/04/2020)														
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano di Performance Shares 2018 - 2020 (dilibera assembleare 24 aprile 2018)										0,00			
		Piano di Performance Shares 2019 - 2021 (dilibera assembleare 17 aprile 2019)										0,00		-	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano (data relativa delibera)													
<b>(III) Totale</b>													-	-	
<b>ALESSANDRO FRANZOSI</b>	AMMINISTRATORE														
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano di Performance Shares 2020 - 2022 (dilibera assembleare 22 aprile 2020)			214.088	274.247	1 gennaio 2020 / 31 dicembre 2022	01-dic-20	1,51					91.416	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano (data relativa delibera)													
<b>(III) Totale</b>						<b>274.247</b>							-	<b>91.416</b>	

		Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio			Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio		
A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(a)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(b)
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair Value		
<b>DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE</b>															
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano di Performance Shares 2018 - 2020 (dlibera assembleare 24 aprile 2018) (*)					-					200.929	303.403	70.325	
		Piano di Performance Shares 2019 - 2021 (dlibera assembleare 17 aprile 2019) (*)	213.928	1 gennaio 2019 / 31 dicembre 2021			-							97.623	
		Piano di Performance Shares 2020 - 2022 (dlibera assembleare 22 aprile 2020)			230.203	294.890	1 gennaio 2020 / 31 dicembre 2022	01-dic-20	1,51					98.297	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano (data relativa delibera)													
<b>(III) Totale</b>			<b>213.928</b>			<b>294.890</b>						<b>303.403</b>	<b>266.244</b>		

#### Note

Il totale (III) è indicato con riferimento alle colonne (5), (11) e (12).

Nella tabella, per ogni soggetto interessato e per ogni piano di incentivazione di cui questi è destinatario, sono indicati:

- gli strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti e non vested nel corso dell'esercizio, con indicazione del periodo di vesting;
- gli strumenti finanziari assegnati nel corso dell'anno, con l'indicazione del fair value alla data di assegnazione (1), del periodo di vesting, della data di assegnazione e del prezzo di mercato all'assegnazione;
- gli strumenti finanziari vested nel corso dell'anno e non attribuiti;
- gli strumenti finanziari vested nel corso dell'anno e attribuibili, con indicazione del valore alla data di maturazione;
- il fair value degli strumenti finanziari di competenza dell'anno.

Per periodo di vesting si intende il periodo intercorrente tra il momento in cui viene assegnato il diritto a partecipare al sistema di incentivazione e quello in cui il diritto matura.

Gli strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti sono gli strumenti finanziari per i quali il periodo di vesting si è concluso nel corso dell'esercizio e che non sono attribuiti al destinatario per la mancata realizzazione delle condizioni a cui l'attribuzione dello strumento era condizionata (ad esempio il mancato raggiungimento degli obiettivi di performance).

Il valore alla data di maturazione è il valore degli strumenti finanziari maturato, anche se non ancora corrisposto (ad esempio, per la presenza di clausole di lock up), alla fine del periodo di vesting (30 dicembre 2020 val. 1,51euro).

Qualora si adotti un criterio di rappresentazione aggregata, in Tabella vanno fornite le seguenti informazioni:

- il numero complessivo di strumenti finanziari non vested detenuti all'inizio dell'esercizio, con indicazione della scadenza media;
- il numero complessivo di strumenti finanziari assegnati all'inizio dell'esercizio, con indicazione del fair value complessivo, della scadenza media e del prezzo di mercato medio all'assegnazione;
- il numero complessivo di strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti;
- il numero complessivo di strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili, con indicazione del valore di mercato complessivo;
- il fair value complessivo degli strumenti finanziari di competenza dell'esercizio.

(a) il fair value alla data di assegnazione è indicato con riferimento agli strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio in relazione al prezzo di mercato alla data di assegnazione

(b) il fair value degli strumenti finanziari di competenza dell'esercizio è calcolato in base all'importo della colonna 5 ed è rapportato alla competenza attribuibile all'esercizio stesso in base alla durata del Piano (nel caso, 1/3 del valore totale)

(\*) = assegnazioni ridotte in funzione delle revisioni Covid-19

(\*\*) = attribuzione in base all'anticipated vesting approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18 marzo 2021

**2020****TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Si precisa che la Tabella riguarda tutte le tipologie di piani di incentivazione di tipo monetario, sia a breve termine che a medio-lungo termine.

A		B	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome e Nome		Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus *
				(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
				Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
<b>MAURI ERNESTO</b>		AMMINISTRATORE DELEGATO								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio										290.000
(II) Compensi da controllate e collegate										
<b>FRANZOSI ALESSANDRO</b>		AMMINISTRATORE								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio										69.067
(II) Compensi da controllate e collegate										
<b>(III) Totale</b>				<b>0</b>				<b>0</b>		<b>359.067</b>
<b>DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE</b>				Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio			Piano 2019-2021		66.667	2021			133.333	470.600
(II) Compensi da controllate e collegate										
<b>(III) Totale</b>					<b>0</b>		<b>0</b>			<b>470.600</b>
<b>(IV) Totale</b>				<b>0</b>	<b>66.667</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>133.333</b>	<b>829.667</b>

\* In colonna (4) Altri Bonus sono riportati i bonus di competenza dell'esercizio inclusi nell'importo complessivo indicato in tab.1 colonna 3.

Il totale (III) è indicato con riferimento a tutte le colonne con l'eccezione della colonna (2C).

Nella "Colonna 2A" è indicato il bonus di competenza dell'esercizio maturato per gli obiettivi realizzati nell'esercizio ed erogato o erogabile perché non soggetto a ulteriori condizioni (compenso cd. upfront).

Nella "Colonna 2B" è indicato il bonus legato a obiettivi da realizzare nell'esercizio o in esercizi successivi ma non erogabile perché soggetto a ulteriori condizioni (cd. bonus differito).

Nella "Colonna 3A" è indicata la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio e non più erogabili per la mancata realizzazione delle condizioni a cui sono soggetti.

Nella "Colonna 3B" è indicata la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio ed erogati nel corso dell'esercizio o erogabili.

Nella "Colonna 3C" è indicata la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio e ulteriormente differiti.

Nella colonna "Altri Bonus" sono indicati i bonus di competenza dell'esercizio non inclusi esplicitamente in appositi piani definiti ex ante.

Qualora si adotti un criterio di rappresentazione aggregata, in Tabella vanno fornite le seguenti informazioni:

- bonus complessivi dell'anno, suddivisi in erogati e differiti, con indicazione del periodo medio di differimento di questi ultimi;

- bonus complessivi di anni precedenti, suddivisi in non più erogabili, erogati e ancora differiti;

- altri bonus complessivi.

**Schema n. 7- ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche**

Nelle seguenti tabelle sono riportate le informative sulle partecipazioni detenute dagli Amministratori e dai Sindaci e, in forma aggregata, dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche in Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. Si precisa che, salvo ove diversamente specificato, le partecipazioni indicate sono detenute direttamente a titolo di proprietà.

**TABELLA 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei Direttori Generali**

Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
Berlusconi Marina Elvira	Presidente	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Mauri Ernesto	Amministratore Delegato	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Ainio Paolo Guglielmo Luigi	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Berlusconi Pier Silvio	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	172.000	-	-	172.000
Biffi Elena	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Currò Francesco	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Forneron Mondadori Martina	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	137.127	-	-	137.127
Franzosi Alessandro Edoardo*	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	20.000	-	20.000
Giangualano Patrizia Michela	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Pellegrino Danilo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Poli Roberto	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Pozzi Oddone Maria**	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Renoldi Angelo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Resca Mario	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Rossello Cristina	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Fornasiero Sara	Presidente Collegio Sindacale	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Minutillo Flavia Dauria	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Simonelli Ezio	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-

**TABELLA 2: Partecipazioni degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche**

Numero Dirigenti con Responsabilità Strategiche	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
6***	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	1.340.830****	561.899	778.931

**NOTE**

\* In carica dal 14 maggio 2020.

\*\* Incarico cessato in data 22 aprile 2020.

\*\*\* Numero complessivo di n. 1 Dirigente Strategico cessato in data 3 giugno 2020.

\*\*\*\* Numero azioni assegnate dalla Società ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche sulla base del piano di *Performance Shares* 2017-2019.

L'informativa sulle partecipazioni detenute dai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dai Direttori Generali e dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche nella Società con azioni quotate e nelle società da questa controllate è fornita in forma tabellare.

In particolare è indicato, nominativamente per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo e per i Direttori Generali e cumulativamente per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, con riguardo a ciascuna società partecipata, il numero di azioni, distinto per categorie:

- possedute alla fine dell'esercizio precedente;
- acquistate nel corso dell'esercizio di riferimento;
- vendute nel corso dell'esercizio di riferimento;
- possedute alla fine dell'esercizio di riferimento.

Al riguardo è precisato, altresì, il titolo del possesso e le modalità dello stesso.

Sono inclusi tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio di riferimento hanno ricoperto le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di Direttori Generali o di Dirigente con Responsabilità Strategiche, anche per una frazione di anno.

***Proposte di deliberazione (art. 123-ter, commi 3-bis e 6, del D.Lgs. 58/1998).***

Ai sensi dell'art. 123-ter, commi 3-bis e 6, del D.Lgs. 58/1998, l'Assemblea è chiamata:

- i) ad approvare, con deliberazione di natura vincolante, la prima Sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti;
- ii) a deliberare in senso favorevole o contrario sulla seconda Sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti. La deliberazione non è vincolante.

Con riferimento a quanto sopra si riportano le seguenti proposte di deliberazione:

Prima Deliberazione

*"L'Assemblea ordinaria di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.*

*delibera*

*di approvare la prima Sezione - di cui all'art. 123-ter comma 3 del D.lgs. 58/1998 - della "Relazione sulla politica di materia di remunerazione e sui compensi corrisposti", relativa alla politica adottata in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche e degli organi di controllo, e alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica."*

Seconda Deliberazione

*"L'Assemblea ordinaria di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.*

*delibera*

*in senso favorevole sulla seconda Sezione - di cui all'art. 123-ter comma 4 del D.lgs. 58/1998 - della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti."*

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.  
per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente  
Marina Berlusconi

