



Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari

ai sensi dell'art. 123-bis del D. Lgs. n. 58/1998

esercizio 2013

27 marzo 2014

www.mondadori.it

INDICE

	<i>INTRODUZIONE</i>	<i>1</i>
SEZIONE I	DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI GOVERNO SOCIETARIO E INFORMAZIONI SULL'ADESIONE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA	2
	<i>PREMESSA</i>	<i>2</i>
	COMPOSIZIONE E RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	2
	PROCEDIMENTO DI NOMINA	3
	AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI	7
	AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	7
	FUNZIONI E ATTIVITÀ DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	10
	PRESIDENTE	13
	AMMINISTRATORE DELEGATO	13
	COMITATO ESECUTIVO	13
	AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	13
	INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI ED OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	14
	REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	16
	COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	18
	DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	19
	PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	19
	<i>PREMESSA</i>	<i>19</i>
	LINEE DI INDIRIZZO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	20
	DETERMINAZIONE DEL GRADO DI COMPATIBILITÀ DEI RISCHI RISPETTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	22
	RISK MANAGEMENT	23
	COMITATO CONTROLLO E RISCHI	24
	AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	27
	RESPONSABILE INTERNAL AUDIT	27
	MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO (EX D. Lgs. 231/2001)	28
	ORGANISMO DI VIGILANZA E CONTROLLO	29
	DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI E SOCIETARI	30
	COLLEGIO SINDACALE	31
	PROCEDIMENTO DI NOMINA	32
	INTERESSI DEI SINDACI	35
	SOCIETÀ DI REVISIONE	35
	RAPPORTI CON GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI E CON GLI ALTRI AZIONISTI	36
	TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	36
	GESTIONE E COMUNICAZIONE AL MERCATO DELLE INFORMAZIONI PRIVILEGIATE	36
	REGISTRO DELLE PERSONE CHE HANNO ACCESSO AD INFORMAZIONI PRIVILEGIATE	37
	INTERNAL DEALING	37
	PERIODI DI BLOCCO	37
	ASSEMBLEE	38
SEZIONE II	PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA	40

	<i>PREMESSA</i>	<i>40</i>
	MODELLO DI CONTROLLO DI RIFERIMENTO	40
	ELEMENTI CARATTERIZZANTI DEL MODELLO DI CONTROLLO	42
SEZIONE III	INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	44
	STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE. COMPOSIZIONE E DIRITTI INERENTI ALLE AZIONI.	44
	RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DELLE AZIONI	44
	PARTECIPAZIONI RILEVANTI	44
	DIRITTI SPECIALI DI CONTROLLO	45
	MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO IN UN SISTEMA DI PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI.	45
	RESTRIZIONI AI DIRITTI DI VOTO	45
	ACCORDI AI SENSI DELL'ART. 122 DEL D. LGS. N. 58/1998.	45
	ACCORDI SIGNIFICATIVI SOGGETTI A MODIFICA O ESTINZIONE IN CASO DI CAMBIAMENTO DI CONTROLLO	45
	ACCORDI IN MATERIA DI INDENNITÀ AGLI AMMINISTRATORI	45
	NORME APPLICABILI ALLA NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	45
	NORME APPLICABILI ALLA MODIFICA DELLO STATUTO	46
	DELEGHE PER L'AUMENTO DEL CAPITALE SOCIALE ED EMISSIONE DI OBBLIGAZIONI AI SENSI DEGLI ARTICOLI 2443 E 2420 TER DEL CODICE CIVILE.	46
	AUTORIZZAZIONE ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE	47
	NORME APPLICABILI AL FUNZIONAMENTO DELL'ASSEMBLEA	48
SEZIONE IV	TABELLE RIEPILOGATIVE DI SINTESI	49
	TABELLA 1: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI	49
	TABELLA 2: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE	50
	TABELLA 3: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	51

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

Via Bianca di Savoia 12

Capitale sociale euro 64.079.168,40 i.v.

c.f e Registro Imprese di Milano 07012130584

www.mondadori.it

**Relazione sul Governo
Societario e gli assetti proprietari
ai sensi dell'art. 123-bis del D. Lgs. n. 58/1998
esercizio 2013**

INTRODUZIONE

La presente relazione fornisce, ai sensi dell'art. 123-bis, commi 1, 2 e 3, del D. Lgs. n. 58/1998 e successive modifiche (di seguito anche "TUF"), le informazioni - riferite all'esercizio 2013 - concernenti:

- il sistema di governo societario applicato da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. (di seguito anche "la Società") e l'adesione da parte della Società al Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A. (di seguito anche "il Codice");
- le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria;
- le informazioni sugli assetti proprietari secondo il dettaglio previsto dal citato art. 123-bis del D. Lgs. n. 58/1998.

Con riferimento a quanto sopra la relazione si compone di quattro sezioni, relative: (i) alla descrizione del sistema di governo societario adottato dalla Società e delle modalità di adesione al Codice, (ii) alle informazioni in merito ai sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria, (iii) alle informazioni in merito agli assetti proprietari ed (iv) alle tabelle riepilogative di sintesi.

SEZIONE I DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI GOVERNO SOCIETARIO E INFORMAZIONI SULL'ADESIONE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA

PREMESSA

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. riconosce, in linea di principio, nel Codice di Autodisciplina delle società quotate un modello di riferimento per la definizione della propria struttura organizzativa e prassi operativa in materia di Corporate Governance.

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

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

La presente relazione fa riferimento al Codice di Autodisciplina nella versione pubblicata nel dicembre 2011, accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana (www.borsaitaliana.it).

COMPOSIZIONE E RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il consiglio di amministrazione è stato nominato dall'assemblea del 19 aprile 2012 - con durata in carica stabilita per 3 esercizi e precisamente fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014.

Variazione della Composizione del consiglio di amministrazione

Nel corso dell'esercizio 2013 il consiglio di amministrazione, come già oggetto di informativa al mercato, ha nominato per cooptazione nella carica di amministratori, con deliberazioni approvate dal Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2386 cod. civ. e verificata la sussistenza dei requisiti di onorabilità ed eleggibilità previsti dalla normativa vigente in capo agli amministratori di nuova nomina:

- in data 28 febbraio il dr. Danilo Pellegrino, in sostituzione dell'amministratore dimissionario dr. Roberto Briglia;
Il consiglio ha dato atto che il dr. Pellegrino è qualificabile come amministratore non esecutivo in quanto non titolare di incarichi direttivi o deleghe gestionali nell'ambito della Società.
- in data 20 marzo il dr. Ernesto Mauri, in sostituzione dell'ing. Maurizio Costa dimissionario dalle cariche di Vice Presidente, amministratore delegato e amministratore.
Il consiglio ha contestualmente attribuito al dr. Ernesto Mauri la carica di amministratore delegato.

Gli amministratori come sopra nominati per cooptazione sono stati confermati nelle cariche, fino alla scadenza del mandato del consiglio di amministrazione e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014, dall'Assemblea del 23 aprile 2013.

Al termine dell'esercizio di riferimento della presente relazione il consiglio di amministrazione risulta composto da quattordici amministratori, di cui:

n° 4 amministratori esecutivi:

Marina Berlusconi, Presidente.

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

Ernesto Mauri, Amministratore Delegato.

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

Mario Resca, qualificabile quale amministratore esecutivo a decorrere dall'esercizio 2013 a seguito dell'assunzione della carica di Presidente di Mondadori Direct S.p.A., società controllata operativa nelle attività "retail" di vendita diretta al cliente, individuabile quale società di rilevanza strategica del Gruppo. La carica di Presidente attribuita a Mario Resca pur non comportando l'esercizio dei deleghe individuali di gestione comporta peraltro un ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali attinenti all'area retail.

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

Piersilvio Berlusconi

Pasquale Cannatelli

Danilo Pellegrino

Bruno Ermolli

Martina Mondadori

Roberto Poli

Angelo Renoldi

Cristina Rossello

Carlo Sangalli

Marco Spadacini

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

PROCEDIMENTO DI NOMINA

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

Al riguardo si specifica che nel corso dell'esercizio di riferimento l'Assemblea Straordinaria del 23 aprile 2013 ha deliberato alcune modifiche statutarie di adeguamento alle disposizioni della Legge 12 luglio 2011 n. 120 concernenti la parità di accesso agli organi amministrativi e di controllo delle società quotate.

In particolare le modifiche statutarie deliberate hanno riguardato gli articoli 17 e 27 relativi alle modalità di nomina, attraverso il sistema del voto di lista, rispettivamente del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale. In particolare sono state introdotte modalità di composizione delle liste e di riparto dei voti tali da garantire la composizione degli organi di amministrazione e controllo in conformità alle indicate disposizioni di legge.

Tali disposizioni, in vigore dal 12 agosto 2011 e applicabili a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e di controllo successivo ad un anno dalla data di entrata in vigore stessa, hanno introdotto nel nostro ordinamento il principio della parità di genere nell'accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati.

In applicazione della nuova disciplina almeno un terzo dei componenti degli organi sociali di tali società deve essere espressione del "genere meno rappresentato". Per il primo mandato in applicazione della legge è tuttavia prevista una quota di rappresentanza pari ad almeno un quinto.

Relativamente ad Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. la Legge 120/2011 vedrà la sua prima applicazione a decorrere dal rinnovo degli organi sociali da effettuarsi in occasione dell'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014, rilevandosi peraltro che l'attuale consiglio di amministrazione prevede già una rappresentanza del "genere meno rappresentato" pari ad un quinto, conforme alle citate disposizioni legislative.

In merito alla quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste, lo statuto, come di seguito specificato, rinvia alla percentuale che, in base al Regolamento Emittenti, viene stabilita annualmente da Consob in funzione della media della capitalizzazione di mercato delle società nell'ultimo trimestre di ciascun esercizio. Si precisa che allo stato attuale, per effetto della delibera Consob n. 18775 del 29 gennaio 2014, la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste applicabile ad Arnoldo Mondadori Editore è stabilita al 2,5% del capitale sociale.

La medesima quota di partecipazione del 2,5% risultava applicabile in sede di nomina del consiglio di amministrazione deliberata dall'Assemblea del 19 aprile 2012.

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

Articolo 17 dello statuto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ogni lista che contenga un numero di candidati superiore a sette deve prevedere ed identificare almeno due candidati aventi i requisiti richiesti per gli Amministratori Indipendenti ai sensi del D. Lgs. 58/1998.

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

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

Le liste sono corredate:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qualora ad esito delle votazioni e delle operazioni di cui sopra la composizione del Consiglio di Amministrazione non sia conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente all'equilibrio tra generi, il candidato del genere più rappresentato eletto per ultimo in base al quoziente progressivo e tratto dalla prima lista che ha ottenuto il

maggior numero di voti, è sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato che ha ottenuto il quoziente progressivo immediatamente inferiore ed indicato nella medesima lista, purché sia rispettato il numero minimo di amministratori indipendenti richiesti dalle disposizioni pro tempore vigenti. Qualora ciò non fosse, il candidato sostituito del genere più rappresentato sarebbe di volta in volta il soggetto eletto per penultimo, terzultimo e così via, in base al quoziente progressivo sempre tratto dalla prima lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

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

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

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

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

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

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

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

L'attuale consiglio di amministrazione non esprime alcun amministratore nominato dalle minoranze in quanto alla citata assemblea del 19 aprile 2012 non è stata presentata alcuna lista alternativa.

AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI

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

AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Nell'ambito degli amministratori non esecutivi il consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni fornite da ciascun interessato o a disposizione della Società e verificate secondo i criteri definiti dal consiglio stesso, ha valutato, nell'esercizio, la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo agli amministratori:

Martina Mondadori

Angelo Renoldi

Cristina Rossello

Carlo Sangalli

Marco Spadacini

La valutazione dei requisiti di indipendenza è avvenuta, con riferimento – salvo quanto successivamente indicato in merito al requisito inerente alla durata in carica non eccedente i 9 anni negli ultimi 12 anni - a tutti i criteri previsti dal Codice, che qualifica come indipendenti gli amministratori che non intrattengono né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. (di seguito "l'emittente") o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio e, pertanto a titolo esemplificativo:

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

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

Relativamente agli amministratori Marco Spadacini e Martina Mondadori il consiglio di amministrazione ha confermato la valutazione di indipendenza in capo agli stessi pur in carenza di uno dei requisiti previsti dal Codice, ovvero la durata in carica non eccedente i nove anni negli ultimi dodici anni.

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

Si precisa che in relazione a quanto sopra indicato nell'ambito della definizione degli amministratori esecutivi, nel corso dell'esercizio di riferimento, è venuta meno la qualificazione del dr. Mario Resca quale amministratore indipendente.

Nel periodo di riferimento gli amministratori indipendenti si sono riuniti, in assenza degli altri amministratori, per:

- esaminare unitamente al Responsabile Internal Audit le modalità di attuazione delle linee guida del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi con particolare riferimento all'evoluzione e sviluppo nel corso dell'esercizio di riferimento delle attività relative al processo di Risks Assessment;

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

Consiglio di Amministrazione	Incarichi ricoperti dagli amministratori in altre società quotate e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni
Berlusconi Marina	Presidente di Fininvest S.p.A., Amministratore di Mediaset S.p.A. e di Mondadori France SAS
Costa Maurizio (in carica fino al 20 marzo 2013)	Amministratore di Amplifon S.p.A. e Vice Presidente di Mondadori France SAS
Berlusconi Piersilvio	Vice Presidente di Mediaset S.p.A., Presidente e Amministratore Delegato di R.T.I. S.p.A., Amministratore di Mediobanca S.p.A., di Medusa Film S.p.A., di Publitalia 80 S.p.A. e di Mediaset Espana Comunicacion SA
Ernesto Mauri	Presidente di Mondadori France SAS, Presidente e Amministratore Delegato di Mondadori Pubblicità S.p.A.
Cannatelli Pasquale	Amministratore Delegato di Fininvest S.p.A., Amministratore di Mediaset S.p.A., di Mediolanum S.p.A. e di A.C. Milan S.p.A.
Ermolli Bruno	Amministratore di Mediobanca S.p.A., di Mediaset S.p.A. di Mondadori France SAS e di Sipa Bindi S.p.A. Cessato da Aprile 2013 dalla carica di amministratore di Fondazione Cariplo e di Pellegrini S.p.A. Il dr. Ermolli ricopre inoltre i seguenti incarichi in altri Enti e Società: Presidente di Promos (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano) Vice Presidente della Fondazione Teatro alla Scala. Amministratore dell'Università Bocconi, del Politecnico di Milano, del Censis, della Fondazione Pier Lombardo, della Fondazione Milano per la Scala e della FAI. Membro di Giunta e del Consiglio Camerale della CCIAA di Milano

Mondadori Martina	
Pellegrino Danilo	Presidente di Teatro Manzoni S.p.A., ISIM S.p.A., Mediolanum Assicurazioni S.p.A. e Mediolanum Vita S.p.A. Amministratore di Mediolanum S.p.A., Fininvest S.p.A. e Fininvest Gestione Servizi S.p.A.
Poli Roberto	Presidente di Poli e Associati S.r.l., Amministratore di FIMITA S.r.l., di Fininvest S.p.A., di Coesia S.p.A. e di Ospedale San Raffaele.
Renoldi Angelo	Amministratore di Mediolanum S.p.A. e di Banca Mediolanum S.p.A.
Resca Mario	Presidente di Mondadori Direct S.p.A., di Confimprese e di Bioenergy Casei Gerola. Amministratore di ENI S.p.A. Advisor Fondo Private Equity di Ergon Capital Investment.
Rossello Cristina	Amministratore di Spadif S.p.A. e di Branca International S.p.A.
Sangalli Carlo	Vice Presidente della Fondazione Cariplo.
Spadacini Marco	Presidente del Collegio Sindacale di AMBI S.p.A., di Apple Italia S.r.l., di Apple S.p.A., di Cooperativa Palomar 3 a r.l., Sindaco effettivo di Centurion Immobiliare S.p.A., di AXA Assicurazioni SpA e di BIOASE Srl, Amministratore di Compagnia Fiduciaria Nazionale S.p.A. e di Metroweb S.p.A.
Vismara Carlo Maria	Amministratore di Mondadori France SAS

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

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

FUNZIONI E ATTIVITÀ DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

In particolare il consiglio di amministrazione:

- esamina, ed approva nelle linee generali, i piani strategici industriali e finanziari della Società e del Gruppo presentati dall'Amministratore Delegato; verificandone l'attuazione;

- esamina e approva il sistema di governo societario della Società e la struttura del Gruppo;
- definisce, con l'assistenza e sulla base delle indicazioni dell'apposito Comitato, le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi determinando il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione coerente con gli obiettivi strategici individuati; valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di Internal Audit, sentiti il collegio sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- nomina e revoca il Responsabile della funzione di Internal Audit, su proposta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, nonché sentito il collegio sindacale. Inoltre verifica, con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, che la funzione di Internal Audit sia dotata delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità;
- valuta, sentito il collegio sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
- valuta, con il supporto istruttorio del Comitato Controllo e Rischi, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo amministrativo e contabile della Società e delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento alle controllate che rivestono significativa rilevanza ai fini del consolidamento secondo i criteri richiamati dall'art. 165 del D. Lgs. n. 58/1998;
- attribuisce e revoca le deleghe all'amministratore delegato definendone i limiti e le modalità di esercizio e determina, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e sentito il Collegio Sindacale in conformità all'articolo 2389 cod. civ., la remunerazione dell'amministratore delegato e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- valuta, sulla base delle informazioni ricevute dall'amministratore delegato con cadenza almeno trimestrale, il generale andamento della gestione, confrontando inoltre i risultati conseguiti con quelli programmati;
- approva preventivamente le operazioni della Società aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario.

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

- acquisizioni, conferimenti, dismissioni di partecipazioni;
- acquisizioni, conferimenti, dismissioni di aziende o di rami di azienda;
- acquisizioni, conferimenti, dismissioni di immobili;
- definizione di accordi di joint venture;
- rilascio a terzi da parte di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. di garanzie personali e reali, nell'interesse proprio o di società controllate, di ammontare superiore a 20 milioni di euro;
- assunzione di finanziamenti di ammontare superiore a 30 milioni di euro;
- investimenti in immobilizzazioni tecniche di maggior rilevanza sotto il profilo dell'impatto strategico e in ogni caso quelli di ammontare superiore a 5 milioni di euro per singolo investimento.

Il consiglio di amministrazione esamina ed approva preventivamente le operazioni di significativo rilievo strategico, economico finanziario anche delle società controllate.

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

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

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

qualora ricorrano, singolarmente o congiuntamente, i seguenti criteri:

- a) le operazioni risultino idonee, secondo le disposizioni del D. Lgs. n. 58/1998, ad influire sensibilmente sul prezzo del titolo e quindi siano oggetto di obblighi informativi verso il mercato;
- b) le operazioni rivestano un significativo rilievo economico patrimoniale e finanziario.

In particolare si qualificano come di significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario le operazioni, rientranti nelle tipologie sopra indicate, di valore superiore, in termini di ammontare o corrispettivo, a 15 milioni di euro.

Nel corso dell'esercizio 2013 il consiglio di amministrazione ha tenuto 6 riunioni alle quali ha regolarmente presenziato il Collegio Sindacale, con una durata media di 3 ore e 5 minuti.

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

In merito alla previsione delle riunioni del consiglio di amministrazione da tenersi nel corso dell'esercizio 2014, alla data di redazione della presente relazione si sono tenute 2 riunioni del consiglio di amministrazione e risultano programmate, come da calendario degli eventi societari comunicato al mercato, le seguenti ulteriori riunioni:

- 13 maggio 2014 (esame resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2014),
- 31 luglio 2014 (esame della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2014),
- 12 novembre 2014 (esame resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2014).

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

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

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

PRESIDENTE

Al Presidente del consiglio di amministrazione, non titolare di deleghe gestionali, spetta, per statuto, la legale rappresentanza della Società di fronte ai terzi ed in giudizio. Come precedentemente evidenziato il Presidente, partecipa, di concerto con l'Amministratore Delegato, all'elaborazione delle strategie da sottoporre all'approvazione del consiglio di amministrazione.

Informativa pre-consiliare

Il Presidente del consiglio di amministrazione convoca e coordina le riunioni del consiglio di amministrazione. Al fine di consentire una partecipazione informata alle relative riunioni, la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno viene di norma preventivamente inviata ad amministratori e sindaci avvalendosi del segretario del consiglio di amministrazione e della Direzione Affari Societari e Legali, con preavviso medio di 3 giorni, fatti salvi i casi di necessità e di urgenza.

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

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

AMMINISTRATORE DELEGATO

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

L'Amministratore Delegato riferisce periodicamente, in occasione delle relative riunioni e comunque con periodicità almeno trimestrale, al consiglio di amministrazione ed al Collegio Sindacale in merito a quanto previsto dall'art. 2381 cod. civ. e circa le principali attività svolte nell'esercizio delle deleghe, con particolare riferimento alle eventuali operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate, la cui approvazione non sia riservata al consiglio di amministrazione.

COMITATO ESECUTIVO

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

AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

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

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

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

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

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

INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI ED OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

In attuazione dell’art. 2391 bis del cod. civ. e secondo i principi generali indicati dal “Regolamento in materia di Operazioni con Parti Correlate” emanato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche (il “Regolamento Consob”), il consiglio di amministrazione ha approvato, in data del 25 novembre 2010, previo parere favorevole di un Comitato costituito esclusivamente dagli amministratori indipendenti Angelo Renoldi, Carlo Sangalli e Marco Spadacini, le “Procedure Operazioni con parti correlate” (le “Procedure”).

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

In particolare le Procedure adottate dal consiglio di amministrazione:

- identificano e qualificano le Parti Correlate, con riferimento alle definizioni di cui all'allegato 1 del Regolamento Consob ed al principio contabile internazionale IAS 24;
- qualificano i criteri di identificazione delle operazioni di maggiore rilevanza – riservate all'approvazione del consiglio di amministrazione previo parere favorevole vincolante di un Comitato costituito esclusivamente da amministratori indipendenti - e delle operazioni di minore rilevanza;
- individuano gli organi e i soggetti coinvolti nell'applicazione delle Procedure, regolamentando i relativi ruoli e flussi informativi e documentali;
- identificano le tipologie di operazioni esentabili dall'applicazione delle Procedure stesse.

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

In questi termini le Procedure prevedono:

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

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

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

Le "Procedure Operazioni con parti correlate" sono disponibili sul sito www.mondadori.it - sezione Governance, sistema di governance, regolamenti e procedure.

Le informazioni di dettaglio in merito alle Operazioni con parti correlate relative all'esercizio 2013 sono riportate nella Relazione sulla gestione e nelle note esplicative al Bilancio di esercizio ed al Bilancio consolidato nell'ambito della Relazione Finanziaria annuale al 31 dicembre 2013 disponibile sul sito www.mondadori.it - sezione Governance.

REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

Il consiglio di amministrazione ha esaminato e approvato, con il supporto consultivo e propositivo del Comitato Remunerazione e Nomine, istituito nell'ambito del Consiglio con composizione, competenze e modalità di funzionamento successivamente descritte, le linee guida di una Politica generale per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Linee Guida della Politica per la remunerazione

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

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

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

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

- adeguato bilanciamento della componente fissa e della componente variabile in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore di attività e delle caratteristiche dell'attività concretamente svolta;
- definizione di limiti per le componenti variabili;
- predeterminazione e misurabilità degli obiettivi di performance riferiti all'erogazione delle componenti variabili;
- erogazione di una porzione rilevante della componente variabile riferita ai piani a lungo termine differita di un adeguato lasso temporale rispetto al momento della maturazione.

I compensi degli amministratori non esecutivi non sono legati ai risultati economici conseguiti dalla Società o di tipo consolidato o comunque ad obiettivi di performance in genere.

Gli amministratori non esecutivi non sono inoltre destinatari di Piani di incentivazione a base azionaria.

Modalità di attuazione della Politica per la remunerazione

L'attuazione della Politica per la remunerazione, in conformità ai principi e alle linee guida come sopra definiti dal consiglio di amministrazione, è demandata al consiglio di amministrazione, relativamente alla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori investiti di particolari cariche, e all'amministratore delegato, relativamente ai Dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo..

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

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

Piani di compensi basati su strumenti finanziari

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

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

In merito ai Piani di stock option precedentemente istituiti dall'Assemblea degli Azionisti per i quali sono in corso residui periodi di esercizio, si rinvia alla descrizione e relativa tabella in sezione II della Relazione sulla remunerazione, di seguito richiamata ed ai documenti informativi pubblicati ai sensi dell'art. 84 bis del Regolamento Consob 11971/1999 e disponibili sul sito www.mondadori.it - sezione Governance.

I principi applicati ai Piani di stock option, precedentemente istituiti dall'Assemblea degli Azionisti, non prevedono clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione a seguito dell'esercizio delle opzioni assegnate, essendosi ritenuta idonea, ai fini di incentivazione, fidelizzazione e creazione di valore, la determinazione di un vesting period triennale successivo alle assegnazioni delle opzioni medesime.

Relazione sulla remunerazione - Rinvio

Le linee guida relative alla Politica per la remunerazione sopra indicate sono state sviluppate e recepite nell'ambito della Relazione sulla remunerazione, quale prevista dall'art. 123 ter del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, approvata dal consiglio di amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e disponibile presso la sede legale e sul sito aziendale www.mondadori.it - sezione Governance.

Si rinvia alla Relazione sulla remunerazione in merito:

(i) alle informazioni di dettaglio relative ai principi e alle finalità inerenti la Politica adottata dalla Società in materia di remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche

ed alle procedure relative all'adozione e all'attuazione di tale Politica (Sezione I); (ii) alla descrizione analitica, anche in forma di tabelle, delle componenti della remunerazione riferibili agli amministratori ed ai dirigenti con responsabilità strategiche per l'esercizio di riferimento (Sezione II).

La prima sezione della Relazione viene presentata alla deliberazione, in senso favorevole o contrario e non vincolante, dell'Assemblea ordinaria convocata per il giorno 30 aprile 2014 (2 maggio 2014 in eventuale seconda convocazione) per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2013.

COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine è costituito da 3 amministratori non esecutivi a maggioranza indipendenti. Il Presidente del Comitato è individuato tra gli amministratori indipendenti, e precisamente:

Marco Spadacini – Presidente - amministratore non esecutivo e indipendente

Bruno Ermolli – amministratore non esecutivo

Carlo Sangalli – amministratore non esecutivo e indipendente

I membri del Comitato Remunerazione e Nomine sono in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014 o salvo diversa deliberazione.

Nel corso del 2013 il Comitato ha tenuto 4 riunioni, regolarmente verbalizzate, alle quali, su invito del Comitato stesso, ha presenziato il Presidente del Collegio Sindacale.

La percentuale di partecipazione alle riunioni di ciascun membro del Comitato è stata pari al 100%.

Le riunioni hanno riguardato:

- l'espressione di parere favorevole in merito al trattamento relativo alla risoluzione del rapporto di lavoro del Vice-Presidente e Amministratore Delegato;
- la definizione della proposta al consiglio di amministrazione ai fini dell'adozione della Relazione sulla Remunerazione di cui all'art. 123-ter del TUF esercizio 2013.
- la valutazione e definizione della proposta al consiglio di amministrazione in merito alla remunerazione dell'Amministratore Delegato Ernesto Mauri;
- l'approvazione della relazione del Direttore Centrale del Personale in merito alla concreta applicazione nell'esercizio 2013 della politica sulla remunerazione.

Il consiglio di amministrazione ha attribuito al Comitato Remunerazione e Nomine le seguenti funzioni e competenze:

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

- funzioni propositive nei confronti del consiglio di amministrazione in merito alla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche (es. Presidente, Amministratore Delegato, Consiglieri con deleghe e Consiglieri membri di comitati);
- sottoposizione al consiglio di amministrazione delle iniziative intraprese dal Comitato stesso in materia di individuazione e definizione delle linee guida aziendali in termini di fidelizzazione e incentivazione del management;
- funzioni propositive relative all'attuazione dei Piani di stock option istituiti dall'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'art. 114 bis del D. Lgs. n. 58/1998 e sopra richiamati.
- formulare pareri al consiglio di amministrazione in merito "alla dimensione e composizione del consiglio ed 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;
- proporre al consiglio di amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di nomina per cooptazione in sostituzione di amministratori indipendenti;

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

In termini di modalità di funzionamento, oggetto di uno specifico regolamento, gli amministratori costituenti il Comitato agiscono e si riuniscono collegialmente tutte le volte che il Presidente lo ritenga necessario o ne facciano richiesta gli altri due componenti.

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

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

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

DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

PREMESSA

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

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

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

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

LINEE DI INDIRIZZO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il consiglio di amministrazione, con il parere favorevole del comitato controllo e rischi, ha approvato le linee guida e di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi aggiornandolo anche al fine di recepire le raccomandazioni dell'edizione dicembre 2011 del Codice di Autodisciplina.

a) Modello di riferimento

In conformità all'esplicita raccomandazione del Codice di tenere "in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale", la metodologia di riferimento si basa sui principi previsti dal "COSO Report", standard tra i più autorevoli e adottati a livello internazionale, ed in particolare, relativamente alle attività di identificazione e gestione dei rischi, sui principi definiti nell'ambito del "COSO – Enterprise Risk Management" (COSO ERM).

Il COSO ERM – Integrated Framework assicura:

che il management abbia attivato un adeguato processo di definizione degli obiettivi e che gli obiettivi scelti supportino e siano coerenti con la mission aziendale;

la compatibilità dei rischi rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici (Risk Appetite).

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

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

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

b) Dimensioni di analisi

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

- o obiettivi,
 - o componenti,
 - o ambito,
- di seguito esplicitate.

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

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

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

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

- identificazione dei rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi;
- valutazione di impatto / probabilità di tali rischi;
- modalità di presidio dei rischi attualmente in essere;
- valutazione dell'efficacia dei presidi rispetto ai rischi rilevati.

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

- reagire tempestivamente a significative situazioni di rischio, prevedendo adeguati presidi di controllo.
- garantire, nell'ambito dei processi aziendali, un adeguato livello di separazione tra le funzioni operative e quelle di controllo, così da impedire il verificarsi di situazioni di conflitto di interesse nelle competenze assegnate.
- garantire, nell'ambito delle attività operative ed amministrativo-contabili, l'utilizzo di sistemi e procedure che assicurino la registrazione accurata dei fenomeni aziendali e dei fatti della gestione, nonché la predisposizione di flussi informativi affidabili e tempestivi all'interno e all'esterno del Gruppo.
- prevedere modalità per la comunicazione tempestiva dei rischi significativi e delle anomalie di controllo emerse verso appropriati livelli del Gruppo, consentendo l'individuazione e la tempestiva esecuzione di azioni correttive.

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

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

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

Tale processo riguarda i seguenti principali argomenti:

definire gli obiettivi strategici ed operativi,

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

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

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

c) Comunicazioni periodiche

Al fine di ottemperare alle esigenze informative funzionali alla gestione del sistema sono implementati tutti i flussi documentali di aggiornamento e rendicontazione tra i soggetti e gli organi coinvolti nella gestione del sistema di controllo e di gestione dei rischi: consiglio di amministrazione, comitato controllo e rischi, amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, internal audit.

DETERMINAZIONE DEL GRADO DI COMPATIBILITÀ DEI RISCHI RISPETTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

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

Per il periodo 2013-2014 sono emersi i seguenti obiettivi:

Vision

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

Obiettivi quantitativi

- difesa del margine
- equilibrio finanziario

Obiettivi qualitativi

- innovazione
- sviluppo digitale
- tutela dei brand
- sinergie tra i business
- internazionalizzazione

Il consiglio di amministrazione ha determinato il grado di compatibilità dei rischi rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici individuati (Risk Appetite) in conformità rispetto a quanto definito, a partire dal 2008 ed aggiornati su base annuale, nell'ambito del processo di Risk Management. Ad esito di tale processo sono state determinate delle soglie di rischio che hanno permesso di individuare tre livelli di rischio (Alto, Medio e Basso) in modo da analizzare il grado di compatibilità tra il valore atteso dei rischi ed il raggiungimento degli obiettivi individuati. In questo

ambito il consiglio di amministrazione ha individuato un livello di propensione al rischio mediamente prudente, in particolare rispetto al raggiungimento degli obiettivi di difesa della reputazione del Gruppo, di compliance alle norme ed ai regolamenti applicabili e di adeguatezza dell'informativa finanziaria.

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

RISK MANAGEMENT

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

I rischi identificati vengono classificati in un Modello interno e successivamente valutati sia a livello inerente, ossia in assenza delle azioni di mitigazione poste in essere dal management per ridurre l'entità dei fattori di rischio, sia a livello residuo, ossia considerando il valore mitigante di tali attività. La valutazione è basata su due parametri: la probabilità di accadimento dell'evento ed il suo impatto, quest'ultimo ottenuto tenendo conto di aspetti economico-finanziari, di quota di mercato, di vantaggio competitivo, di reputazione.

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

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

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

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

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

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

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

Con riferimento alle attività svolte nel corso dell'esercizio 2013 si segnala l'aggiornamento e monitoraggio del sistema di Risk Assessment relativamente alla Capogruppo ed alle società controllate e consociate.

I principali rischi ed incertezze relativi alla Capogruppo e alle società controllate e consociate sono inclusi in uno specifico capitolo della Relazione sulla Gestione riferita all'esercizio 2013.

COMITATO CONTROLLO E RISCHI

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

I membri del Comitato Controllo e Rischi sono:

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

Dr. Marco Spadacini - amministratore non esecutivo e indipendente

Avv. Cristina Rossello - amministratore non esecutivo e indipendente

La durata in carica dei componenti del Comitato Controllo e Rischi è stabilita fino alla scadenza del mandato del consiglio o a diversa deliberazione.

Nel corso dell'esercizio di riferimento l'Avv. Rossello ha sostituito, quale componente del comitato, il dr. Mario Resca rispetto al quale sono venuti meno i requisiti di indipendenza come specificato nel paragrafo "Amministratori Indipendenti" della Sezione I della presente Relazione.

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

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

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

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

- (vi) esprimere, su richiesta dell'Amministratore incaricato del sistema di controllo e rischi, pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (vii) fornire parere al Consiglio di Amministrazione sui risultati esposti dai revisori legali nella lettera dei suggerimenti e nelle relazioni sulle questioni emerse in sede di revisione legale;
- (viii) fornire parere al Consiglio di Amministrazione sulla nomina e revoca del Responsabile Internal Audit, nonché delle risorse a lui assegnate e la relativa remunerazione.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato Controllo e Rischi ha la facoltà di accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti.

Nel corso del 2013 il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto 6 riunioni, regolarmente verbalizzate, con la partecipazione di volta in volta dei membri del Collegio Sindacale, del Responsabile Internal Audit e dell'Organismo di Vigilanza e Controllo, incontrando altresì la società di revisione Deloitte & Touche ed i responsabili di alcune funzioni aziendali.

Con riferimento alle attività svolte nel corso dell'esercizio 2013 si evidenzia in particolare che il Comitato Controllo e Rischi:

- ha approvato il programma annuale di attività del 2013 dell'Internal Audit per la Società e per le sue Controllate predisposto dal Responsabile Internal Audit e ne ha verificato l'attuazione.
Il piano di audit 2013 per la Capogruppo e per le sue controllate prevede interventi che si articolano su sei linee di verifica:
 - i. Operational audit: analisi dei processi aziendali e la loro valutazione in termini di efficacia (grado di raggiungimento degli obiettivi) ed efficienza (costi, tempistiche, risorse utilizzate);
 - ii. Compliance audit: applicazione di alcune disposizioni operative e linee guida da parte della Capogruppo e delle società del Gruppo;
 - iii. Compliance 231 audit: applicazione del D.Lgs.231/01 a supporto degli Organismi di Vigilanza della Capogruppo e delle controllate;
 - iv. Financial audit: applicazione della legge 262/05 a supporto del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
 - v. IT audit: affidabilità dei sistemi informativi;
 - vi. Fraud audit: salvaguardia del patrimonio sociale.
- ha esaminato l'attività svolta dall'Internal Audit del 2013, condividendo i suggerimenti proposti e proponendone di propri. In tale ambito ha esaminato ed approvato il progetto di implementazione di un processo strutturato di Follow-up degli interventi di Internal Audit.
- ha preso atto delle disposizioni operative implementate dalla società nel corso dell'anno.
- ha esaminato l'analisi preliminare illustrata dal management aziendale, ed ha approvato la metodologia impairment test relativa al bilancio di esercizio al 31/12/2012 adottato dalla società prendendo atto che le rilevazioni e le valutazioni definitive in merito all'eventuale riduzione di valore dei beni tangibili, intangibili e delle partecipazioni sarebbero state oggetto di specifico esame ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.
- ha esaminato la relazione annuale del Comitato Rischi non rilevando fatti anomali.

- ha analizzato i risultati dell'attività di Risk Assessment presentati dal Responsabile Internal Audit e della Relazione dallo stesso predisposta. L'attività nel 2013 ha riguardato sia la Capogruppo che le consociate italiane e francesi.
- ha preso atto della relazione del Responsabile Internal Audit dr. Paolo De Benedetti sull'Autovalutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo Mondadori.
- ha confermato, sentito il Collegio sindacale, la nomina di responsabile Internal Audit del dr. De Benedetti. Inoltre ha approvato le funzioni del Responsabile Internal Audit come indicate dalla nuova edizione del Codice di Autodisciplina.
- ha analizzato i risultati del revisore legale nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale; non sono state riscontrate carenze nel sistema di controllo interno in relazione all'informativa finanziaria e non sussistono significative incertezze sulla continuità aziendale.

Con riferimento alle attività svolte nei primi mesi dell'esercizio in corso, si segnala in particolare che il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto 3 riunioni; di seguito le attività effettuate:

- Nel corso della riunione del 22 gennaio il Comitato ha esaminato la metodologia impairment test relativa al bilancio d'esercizio al 31/12/2013 adottata dalla società approvando la metodologia di calcolo.
- Nella riunione del 30 gennaio il Comitato :
 - i. ha esaminato l'attività dell'Internal Audit nel periodo ottobre - dicembre 2013 (11 interventi nel periodo considerato per un totale di 53 audit nell'esercizio 2013) condividendo i suggerimenti proposti e proponendone di propri.
 - ii. ha dato parere favorevole, sentito il Collegio Sindacale, al piano annuale di attività del 2014 risk based dell'Internal Audit per la Società e per le sue Controllate predisposto dal Responsabile Internal Audit.
Il Piano 2014 prevede 60 interventi articolandosi su quattro linee di verifica:
 - a) Operational audit,
 - b) Compliance audit,
 - c) Compliance audit 231,
 - d) Financial audit.
 - iii. Il Comitato Controllo e Rischi ha verificato le risorse e la struttura organizzativa della funzione Internal Audit, ritenendole adeguate.
- Nella riunione del 27 marzo il Comitato:
 - i. ha esaminato gli esiti dell'attività di Risk Assessment 2013-2014 presentati dal Responsabile Internal Audit. L'attività nel 2013-2014 ha riguardato l'aggiornamento dei risultati relativi sia alla Capogruppo che alle consociate italiane e francesi.
 - ii. ha dato parere favorevole, sentito il Collegio Sindacale, alla relazione del Responsabile Internal Audit Dr. Paolo De Benedetti sull'Autovalutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo Mondadori, relativa all'esercizio 2013.

- iii. ha esaminato la relazione annuale del Comitato rischi 2013 presentata dal Responsabile Finanza e Circolante di Gruppo. Dall'esame di questa documentazione non sono stati rilevati fatti anomali.
- iv. ha esaminato la relazione 2013 dell'OdV nonché la proposta di approvazione al CdA dell'aggiornamento del nuovo Modello di Organizzazione, di Gestione e di Controllo ex D.Lgs 231/01.

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

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

Il consiglio di amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, ha attribuito all'amministratore delegato Dr. Ernesto Mauri l'incarico di "Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi" attraverso l'esercizio delle seguenti funzioni:

- i. dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal consiglio di amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- ii. curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del consiglio di amministrazione;
- iii. richiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione, al presidente del comitato controllo e rischi e al presidente del collegio sindacale.
- iv. riferire tempestivamente al comitato controllo e rischi (o al consiglio di amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto notizia, affinché il comitato (o il consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

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

RESPONSABILE INTERNAL AUDIT

Ha la responsabilità, non solo di impostare e gestire l'attività di Internal Auditing della società e delle sue controllate, ma anche di verificare la conformità dell'attività sociale alle normative vigenti, alle direttive e alle procedure aziendali adottate al fine di garantire una sana ed efficiente gestione e di identificare, prevenire e gestire, per quanto possibile, rischi aziendali e frodi a danno della Società. Inoltre, in linea con il Codice di Autodisciplina di Borsa, il consiglio di amministrazione ha definito le seguenti funzioni:

- i. verificare, in via continuativa e in relazione a specifiche necessità nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi,

attraverso un piano di audit, approvato dal consiglio di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi.

- ii. accedere direttamente a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico.
- iii. predisporre relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.
- iv. predisporre tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza.
- v. trasmettere le relazioni di cui ai due punti precedenti, ai presidenti del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi, del consiglio di amministrazione nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- vi. verificare nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Il Responsabile Internal Audit Dr. **Paolo De Benedetti**, non dipende da alcun responsabile di area operativa e riferisce al consiglio di amministrazione, all'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al Comitato Controllo e Rischi e al Collegio Sindacale.

Nel corso del 2013 l'attività si è focalizzata sia sul coordinamento delle attività di internal audit tra cui l'attività di compliance rispetto alla legge 262/05 a supporto del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, sia sulle aree inerenti al Risk Management.

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

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato, in data 11 dicembre 2003, un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo rispondente ai requisiti del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 che ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il principio della responsabilità amministrativa in sede penale delle società per determinate tipologie di reati commessi dai relativi amministratori, dirigenti o dipendenti nell'interesse o a vantaggio delle società stesse.

In data 12 novembre 2006, 30 luglio 2008 e infine in data 29 luglio 2010 il Consiglio di Amministrazione ha adottato versioni del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo aggiornate e integrate a seguito dell'evoluzione del quadro normativo di riferimento e al fine di tenere conto anche degli orientamenti giurisprudenziali e dell'esperienza applicativa maturata durante i primi anni di applicazione del Modello.

Si evidenzia che in data 27 marzo 2014 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la versione aggiornata del Modello di Organizzazione, di Gestione e di Controllo, tenendo conto delle modifiche normative e dei cambiamenti organizzativi della società emittente.

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

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

Il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo è disponibile sul sito www.mondadori.it - sezione Governance.

ORGANISMO DI VIGILANZA E CONTROLLO

Il consiglio di amministrazione del 19 aprile 2012 ha confermato l'Organismo di Vigilanza e Controllo (OdV) sul Modello Organizzativo ex D.Lgs.231/01 a composizione collegiale, con durata fino alla scadenza del mandato del consiglio stesso o a diversa deliberazione e costituito come segue:

Prof. Ferdinando Superti Furga – Presidente del Collegio Sindacale

Prof. Angelo Renoldi – amministratore indipendente

Dr. Paolo De Benedetti – Responsabile Internal Audit di Gruppo

All'Organismo di Vigilanza e Controllo – in conformità al disposto del D.Lgs. n.231/01 e successive modifiche e integrazioni – il consiglio di amministrazione ha attribuito tutti i più ampi poteri di iniziativa e controllo al fine di garantire la puntuale ed efficiente vigilanza sul funzionamento e l'osservanza del Modello stesso, autorizzando il libero accesso dell'Organismo presso tutte le funzioni aziendali onde ottenere le informazioni ed i dati ritenuti necessari per l'espletamento dell'incarico conferito.

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

- i. vigilare sull'osservanza delle prescrizioni del Modello da parte dei soggetti interessati, segnalando le eventuali inadempienze ed i settori che dovessero risultare maggiormente a rischio, in considerazione delle violazioni verificatesi;
- ii. vigilare sulla reale efficacia ed effettiva capacità del Modello di prevenire la commissione dei reati di cui al D.Lgs. n. 231/01 e successive integrazioni, in relazione alle singole strutture aziendali e alla concreta attività svolta;
- iii. garantire il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;
- iv. vigilare sull'opportunità di procedere ad un aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni normative o legate alla realtà aziendale;
- v. acquisire documentazione e informazioni dalle diverse funzioni aziendali ed effettuare controlli periodici e verifiche mirate sulle attività a rischio;
- vi. promuovere le iniziative di informazione e formazione sui principi, i valori e le regole di comportamento contenute nel Modello.

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

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI E SOCIETARI

Il consiglio di amministrazione del 19 aprile 2012 ha confermato Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, ai sensi dell'art. 24 dello statuto sociale e dell'art. 154-bis del D. Lgs. n. 58/1998, il Direttore Centrale Finanza Amministrazione e Controllo Carlo Maria Vismara, fino alla scadenza del mandato del consiglio di amministrazione e quindi fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014. Il dr. Vismara aveva ricoperto la carica di Dirigente Preposto a seguito di nomina del 12 settembre 2007 fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2012.

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

In merito ai requisiti di professionalità ed alle modalità di nomina, da parte del consiglio di amministrazione del Dirigente Preposto, si rimanda all'art. 24 dello statuto sociale disponibile sul sito internet della Società: www.mondadori.it - sezione Governance.

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

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

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

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

Il consiglio di amministrazione, con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, esercita funzioni di vigilanza in merito all'adequatezza di poteri e mezzi attribuiti al Dirigente Preposto ed al rispetto effettivo delle procedure amministrativo-contabili.

In particolare il Consiglio ha:

- formalizzato il Regolamento del Dirigente Preposto nel quale vengono regolamentati in termini procedurali-organizzativi:

- ruoli e funzioni del Dirigente Preposto esercitati in relazione alle attività e responsabilità attribuite allo stesso ai sensi di legge. In particolare vengono articolati i poteri, già conferiti dal consiglio di amministrazione in sede di nomina, in termini di poteri di spesa e di utilizzo delle risorse interne e delle funzioni aziendali, con particolare riferimento a “Processi Amministrativi” e “Amministrazione e Bilancio di Gruppo” per le attività di definizione, implementazione e monitoraggio delle procedure ed a “Internal Audit” per le attività di verifica della corretta applicazione delle procedure stesse;
- i principali flussi informativi e le modalità di coordinamento delle attività tra il Dirigente Preposto, gli Organi Amministrativi e di controllo e le funzioni aziendali.
- verificato la definizione del Modello operativo relativo alle modalità di monitoraggio dell'adequatezza delle procedure amministrativo-contabili e di verifica dell'effettiva applicazione delle stesse.

Elementi di dettaglio in merito alla definizione ed applicazione del Modello operativo di cui sopra sono forniti nella Sezione II della presente Relazione.

COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale, composto secondo la relativa previsione dello statuto sociale da tre sindaci effettivi e due supplenti, è stato nominato dall'assemblea del 19 aprile 2012 e scadrà con l'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014.

Attualmente il Collegio Sindacale è così composto:

Ferdinando Superti Furga	- Presidente
Francesco Antonio Giampaolo	- sindaco effettivo
Franco Carlo Papa	- sindaco effettivo
Ezio Simonelli	- sindaco supplente
Francesco Vittadini	- sindaco supplente

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

Collegio Sindacale	Incarichi ricoperti dai sindaci in altre società quotate
Superti Furga Ferdinando	Presidente del Collegio Sindacale di Saras S.p.A. e Sindaco effettivo di Telecom Italia S.p.A.
Giampaolo Francesco Antonio	
Papa Franco Carlo	Amministratore di Risanamento S.p.A.

I sindaci durano in carica per 3 esercizi e sono rieleggibili.

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

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

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

Nel corso dell'esercizio 2013 il Collegio Sindacale ha, tra l'altro:

- verificato la corretta applicazione dei criteri adottati dal consiglio di amministrazione per valutare l'indipendenza degli amministratori;
- verificato la sussistenza in capo ai propri membri dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice con riferimento agli amministratori, con la sola eccezione del requisito della permanenza in carica per più di nove anni negli ultimi dodici anni ;
- vigilato sull'indipendenza della società di revisione anche con riferimento alla natura ed all'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati alla Società ed alle sue controllate da parte della società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Nel corso dell'esercizio 2013 si sono tenute 10 riunioni del Collegio Sindacale regolarmente verbalizzate; si sono inoltre svolti incontri tra il Collegio Sindacale, il Comitato Controllo e Rischi e i responsabili delle diverse funzioni aziendali - inclusa la funzione Internal Audit - con particolare riferimento alla valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e tra il Collegio Sindacale e la società di revisione per un reciproco scambio di informazioni.

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

PROCEDIMENTO DI NOMINA

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

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

A riguardo si rileva che:

in merito alla quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste, lo statuto, come di seguito specificato, rinvia alla percentuale che, in base al Regolamento Emittenti, viene stabilita annualmente da Consob in funzione della media della capitalizzazione di mercato delle società nell'ultimo trimestre di ciascun esercizio. Si precisa che allo stato attuale, per effetto della delibera Consob n. 18775 del 29 gennaio 2014, la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste applicabile ad Arnoldo Mondadori Editore è stabilita al 2,5% del capitale sociale.

La medesima quota di partecipazione del 2,5% risultava applicabile in sede di nomina del Collegio Sindacale deliberata dall'Assemblea del 19 aprile 2012.

Articolo 27 dello statuto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le liste sono corredate:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12. In caso di sostituzione di un sindaco subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, purché siano rispettate le disposizioni di volta in volta applicabili in materia di equilibrio tra generi; qualora ciò

non fosse, si procederà nell'ordine ad uno slittamento di soggetti appartenenti alla medesima lista del sindaco cessato o, in subordine, appartenenti alle eventuali ulteriori liste di minoranza sulla base dei voti ricevuti.

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

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

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

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

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

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

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

L'attuale Collegio Sindacale non esprime alcun sindaco nominato dalle minoranze in quanto alla citata assemblea del 19 aprile 2012 non è stata presentata alcuna lista alternativa.

INTERESSI DEI SINDACI

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

SOCIETÀ DI REVISIONE

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

L'assemblea del 27 aprile 2010 ha inoltre conferito alla Deloitte & Touche S.p.A. l'incarico di revisione contabile limitata del bilancio semestrale abbreviato del primo semestre di ciascuno dei suddetti esercizi 2010/2018.

RAPPORTI CON GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI E CON GLI ALTRI AZIONISTI

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

La funzione Investor Relations, affidata al dr. Dario Fumagalli, è contattabile all'indirizzo di posta elettronica: invrel@mondadori.it.

La Società ha istituito un'apposita sezione - denominata Investor Relations - del proprio sito internet www.mondadori.it nella quale sono messe a disposizione le informazioni concernenti la Società che rivestono rilievo per gli azionisti e gli investitori in genere.

TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

In materia di trattamento delle informazioni societarie sono in vigore una serie di procedure e disposizioni, recepite anche come componenti del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo adottato dal consiglio di amministrazione ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 e sinteticamente descritto nella presente relazione.

GESTIONE E COMUNICAZIONE AL MERCATO DELLE INFORMAZIONI PRIVILEGIATE

In particolare il consiglio di amministrazione ha approvato una "Procedura in materia di monitoraggio, circolazione interna e comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate quale definite dall'art. 181 del D. Lgs. n. 58/1998".

La procedura rimette la gestione delle informazioni privilegiate all'Amministratore Delegato, che si avvale della Direzione Centrale Finanza Amministrazione e Controllo, ed è finalizzata a:

- regolamentare, secondo criteri di riservatezza, le modalità di monitoraggio, gestione e circolazione interna dei documenti e delle informazioni societarie - con particolare riferimento alle informazioni privilegiate di cui all'art. 181 del D. Lgs. n. 58/1998 - concernenti Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e società controllate;
- regolamentare le modalità di comunicazione al pubblico, secondo criteri di trasparenza, tempestività e non selettività, in conformità alle applicabili disposizioni di legge e regolamentari, delle informazioni privilegiate.

La procedura, aggiornata nel corso dell'esercizio 2006 anche in relazione alle norme di recepimento della Direttiva Europea sul Market Abuse, contiene anche le disposizioni alle società controllate richieste dall'art. 114 del D. Lgs. n. 58/1998 in materia di flussi informativi nei confronti di Arnoldo

Mondadori Editore S.p.A. funzionali a consentire a quest'ultima un'adeguata e tempestiva informazione al mercato su eventi e circostanze qualificabili come informazioni privilegiate e riferibili all'ambito operativo delle società controllate.

REGISTRO DELLE PERSONE CHE HANNO ACCESSO AD INFORMAZIONI PRIVILEGIATE

Sono da ritenersi collegate alla procedura sopra descritta le "Disposizioni operative per la gestione del Registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate" ("Registro") istituito dal consiglio di amministrazione a decorrere dal 1 aprile 2006, in attuazione dell'art. 115 bis del D. Lgs. n. 58/1998.

Le Disposizioni regolano: (i) le modalità di individuazione, iscrizione nel Registro ed eventuale successiva cancellazione delle persone che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero delle funzioni svolte per conto della Società o di società controllate, hanno accesso su base permanente od occasionale ad informazioni privilegiate; (ii) i flussi informativi nei confronti della funzione aziendale preposta alla tenuta del Registro necessari all'attuazione delle relative iscrizioni e/o cancellazioni; (iii) le modalità di informativa ai soggetti iscritti in merito alle rispettive iscrizioni e relative variazioni e cancellazioni; (iv) le modalità di gestione e ricerca dei dati contenuti nel Registro, attuabili attraverso un supporto informatico che garantisce la tracciabilità dei dati e la conservazione degli stessi nei termini richiesti dal Regolamento Emittenti.

INTERNAL DEALING

Nell'ambito delle procedure per la gestione e la comunicazione di documenti ed informazioni riguardanti la Società rientrano inoltre le disposizioni in materia di Internal Dealing, adottate dal consiglio di amministrazione, con decorrenza dal 1 aprile 2006, con riferimento alle previsioni dell'art. 114, comma 7, del D. Lgs. n. 58/1998 e alle relative norme di attuazione del Regolamento Emittenti.

Tali norme riguardano gli obblighi di comunicazione alla Società, alla Consob ed al pubblico delle operazioni aventi ad oggetto azioni Mondadori, od altri strumenti finanziari collegati alle stesse, effettuate dai componenti del consiglio di amministrazione, del Collegio Sindacale e da altri soggetti individuati come rilevanti tra i dirigenti che abbiano regolare accesso ad informazioni privilegiate e detengono il potere di adottare decisioni di gestione che possono incidere sull'evoluzione e sulle prospettive future della Società.

Le disposizioni adottate dal consiglio di amministrazione: (i) identificano tra i dirigenti della Società i soggetti obbligati ad effettuare le comunicazioni previste dall'art. 114, comma 7, del D. Lgs. n. 58/1998; (ii) forniscono ai soggetti identificati l'informativa in merito all'avvenuta identificazione, agli obblighi connessi ed alle modalità e tempistica di effettuazione delle comunicazioni di legge; (iii) identificano la funzione aziendale della Società (Direzione Affari Societari e Legali) preposta al ricevimento, alla gestione ed alla diffusione al mercato delle comunicazioni di cui sopra.

PERIODI DI BLOCCO

Nell'ambito delle disposizioni Internal Dealing sono stati confermati, anche al fine di determinare un'uniformità di comportamenti, i divieti al compimento da parte dei soggetti individuati come

rilevanti, di operazioni sugli strumenti finanziari oggetto di comunicazione nei 30 giorni precedenti i consigli di amministrazione per l'esame dei dati di bilancio e nei 15 giorni precedenti i consigli di amministrazione per l'esame dei dati trimestrali e semestrali fino alla diffusione al mercato dei dati stessi.

ASSEMBLEE

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

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

La documentazione inerente le materie all'ordine del giorno viene messa a disposizione del pubblico, nei termini di legge, mediante deposito presso la sede sociale, invio tramite SDIR/NIS a Borsa Italiana S.p.A. (www.borsaitaliana.it) e pubblicazione sul sito internet della Società.

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

Come specificato nella Sezione III della presente relazione, al paragrafo "Norme applicabili alla modifica dello statuto", lo statuto prevede, con riferimento alle disposizioni dell'art. 2365 cod. civ., la facoltà del consiglio di amministrazione di adottare specifiche deliberazioni riguardanti alcune materie anche di competenza assembleare, ferma restando la competenza dell'assemblea sulle materie stesse.

REGOLAMENTO ASSEMBLEARE

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

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

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

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

PREMESSA

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

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

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

Conformemente alle prescrizioni statutarie e di legge, il Dirigente Preposto ha definito, con l'avvallo dell'Amministratore Esecutivo e del consiglio di amministrazione, un modello di controllo di riferimento e ha delineato specifici flussi di attività, che coinvolgono molteplici funzioni aziendali, col fine di supportarlo nel processo di attestazione 262.

MODELLO DI CONTROLLO DI RIFERIMENTO

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

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

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

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

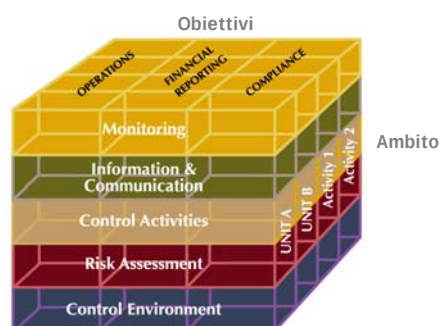
- il rispetto della tempistica prevista dalle normative di riferimento per la predisposizione dell'informativa finanziaria e contabile;

- l'attendibilità dei dati, delle informazioni e del processo utilizzati per la predisposizione dell'informativa finanziaria e contabile.

Dal punto di vista dell'ambito il modello consente di valutare l'adeguatezza di un sistema di controllo interno a diversi livelli di un'organizzazione aziendale, tra cui ad esempio a livello di Gruppo, di società, di processo, ecc.

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

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



ELEMENTI CARATTERIZZANTI DEL MODELLO DI CONTROLLO

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

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

In particolare:

Componenti

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

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

Pianificazione,

Rilevazione,

Valutazione di adeguatezza,

Valutazione di effettiva applicazione,

Definizione e monitoraggio azioni correttive.



PIANIFICAZIONE

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

In particolare:

- è stata determinata la soglia di materialità delle voci contabili;
- è stato effettuato il "risk assessment" quantitativo e qualitativo delle voci contabili per divisione;
- è stata effettuata una valutazione complessiva - per ogni divisione di business - della rilevanza delle singole voci contabili per la determinazione del perimetro di analisi;
- sono stati identificati i processi in ambito e abbinati per divisione alle voci contabili incluse nel perimetro;

- è stata quindi attribuita a ciascun processo, per ciascuna divisione di business, una valutazione complessiva di rischio (alto, medio, basso).

RILEVAZIONE

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

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

VALUTAZIONE DI ADEGUATEZZA

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

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

VALUTAZIONE DI EFFETTIVA APPLICAZIONE

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

MONITORAGGIO

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

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

SEZIONE III INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

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

Alla data di approvazione della presente Relazione il capitale sociale di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., interamente sottoscritto e versato, è pari ad euro 64.079.168,40 suddiviso in n. 246.458.340 azioni ordinarie da nominali euro 0,26 cadauna.

Le azioni sono immesse in regime di gestione accentrata e dematerializzata e sono negoziate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

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

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

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

RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DELLE AZIONI

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

PARTECIPAZIONI RILEVANTI

Alla data della presente Relazione le partecipazioni rilevanti, in misura superiore al 2% del capitale, detenute direttamente o indirettamente, secondo le risultanze del libro soci integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del D. Lgs. n. 58/1998 e da altre informazioni a disposizione, sono le seguenti:

Azionisti	n. azioni possedute	% sul capitale
Silvio Berlusconi (indirettamente tramite Fininvest S.p.A.)	130.773.658	53,061
Silchester International Investors LLP ⁽ⁱ⁾	32.832.869	13,321
River and Mercantile Asset Management LLP ⁽ⁱ⁾	5.243.621	2,128
(i) partecipazioni detenute a titolo di "gestione discrezionale del risparmio"		

Si segnala che la partecipazione rilevante detenuta da River and Mercantile Asset Management LLP è stata acquisita e comunicata ai sensi dell'art. 120 del D. Lgs. 58/1998, rispettivamente in data 4 e 5 febbraio 2014.

Nel corso del 2013 si è determinato un incremento della capitalizzazione di mercato delle azioni della Società del 24,9% circa.

DIRITTI SPECIALI DI CONTROLLO

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

MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO IN UN SISTEMA DI PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI.

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

I diritti di voto connessi alle azioni rivenienti dall'esercizio dei diritti di opzione nell'ambito del Piano di Stock Option (descritto nella Sezione I della presente Relazione), non sono assoggettati ad alcuna forma di restrizione e sono esercitabili direttamente dai dipendenti beneficiari.

RESTRIZIONI AI DIRITTI DI VOTO

Non sussistono restrizioni all'esercizio del diritto di voto.

ACCORDI AI SENSI DELL'ART. 122 DEL D. LGS. N. 58/1998.

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

ACCORDI SIGNIFICATIVI SOGGETTI A MODIFICA O ESTINZIONE IN CASO DI CAMBIAMENTO DI CONTROLLO

I contratti stipulati nel mese di Novembre 2013 con una serie di Istituti bancari in funzione della rinegoziazione delle linee di credito per un importo complessivo di 570 milioni di euro prevedono, come peraltro prassi consolidata per queste tipologie contrattuali, ipotesi di eventuali rimborsi anticipati in caso di modifica dell'assetto di controllo della Società.

ACCORDI IN MATERIA DI INDENNITÀ AGLI AMMINISTRATORI

Non sussistono accordi preventivi tra la Società e gli amministratori che prevedano indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o in caso di cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

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

NORME APPLICABILI ALLA NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

In merito alle norme applicabili alla nomina, mediante il sistema del voto di lista, ed alla sostituzione degli amministratori, si rimanda a quanto descritto nella Sezione I della presente Relazione al paragrafo "Procedimento di nomina" ed alle disposizioni dell'art. 17 dello statuto sociale ivi riportato.

NORME APPLICABILI ALLA MODIFICA DELLO STATUTO

Le modifiche dello statuto sono deliberate dall'Assemblea Straordinaria degli Azionisti. Ai sensi della previsione dell'art. 16 dello statuto sociale, per la costituzione e le deliberazioni dell'Assemblea Straordinaria, sia in prima come nelle successive convocazioni, sia nel caso di unica convocazione, si applicano le disposizioni di legge.

Con riferimento alle disposizioni dell'art. 2365 del cod. civ. ed ai sensi dell'art. 23 dello statuto sociale, il consiglio di amministrazione ha la facoltà di adottare le deliberazioni concernenti la fusione nei casi previsti dall'art. 2505 del cod. civ., l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie, l'indicazione di quali tra gli amministratori hanno la rappresentanza della Società, la riduzione del capitale in caso di recesso del socio, gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative imperative e l'emissione di obbligazioni non convertibili nei limiti di cui all'art. 2412 del cod. civ. e comunque fino ad un importo massimo di Euro 400.000.000, fermo restando che l'emissione oltre tale limite spetta alla competenza dell'Assemblea straordinaria. E' altresì riservata alla competenza dell'Assemblea l'emissione di obbligazioni dotate di warrant per la sottoscrizione di azioni della Società.

DELEGHE PER L'AUMENTO DEL CAPITALE SOCIALE ED EMISSIONE DI OBBLIGAZIONI AI SENSI DEGLI ARTICOLI 2443 E 2420 TER DEL CODICE CIVILE.

L'assemblea straordinaria del 29 aprile 2009 ha deliberato:

- a) di attribuire, ai sensi dell'art. 2443 del cod. civ., la facoltà al consiglio di amministrazione di aumentare, in una o più volte, il capitale sociale, entro il periodo di cinque anni dalla data della deliberazione, per un importo massimo di nominali euro 78.000.000 (settantottomilioni) mediante emissione di azioni con facoltà per gli amministratori di stabilire, di volta in volta, il prezzo di emissione, compreso il sovrapprezzo, delle azioni stesse, il godimento, l'eventuale destinazione dell'aumento del capitale sociale al servizio della conversione di obbligazioni emesse anche da terzi, sia in Italia sia all'estero, o di warrant;
- b) fatta salva, nei limiti di importo di cui all'art. 23, comma 2, dello statuto sociale, la competenza del consiglio di amministrazione di cui all'art. 2410 cod. civ. in merito all'emissione di obbligazioni non convertibili, di attribuire al consiglio di amministrazione, ai sensi dell'art. 2420 ter del cod. civ., la facoltà di emettere, in una o più volte, obbligazioni convertibili in azioni con correlato aumento del capitale sociale, entro il periodo di cinque anni dalla data della deliberazione, per un importo che, tenuto conto delle obbligazioni in circolazione alla data della deliberazione di ciascuna emissione, non ecceda i limiti di volta in volta consentiti ai sensi di legge e non ecceda, comunque, l'importo massimo di nominali euro 260.000.000 (duecentosessantamilioni), determinandone modalità, termini, condizioni ed il relativo regolamento.

La delega al consiglio di amministrazione di aumentare il capitale sociale non prevede modalità di esclusione del diritto di opzione.

AUTORIZZAZIONE ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE

L'Assemblea del 23 aprile 2013, a seguito della scadenza della precedente autorizzazione assembleare del 19 aprile 2012 e con la finalità di mantenere applicabile la condizione di legge per eventuali ulteriori piani di riacquisto e, conseguentemente, la possibilità di cogliere eventuali opportunità di investimento e di operatività sulle azioni proprie, ha deliberato, ai sensi dell'art. 2357 cod. civ., il rinnovo dell'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie. L'Assemblea ha inoltre autorizzato, con riferimento alle motivazioni di seguito indicate eventuali atti di disposizione delle azioni proprie acquistate o già in portafoglio.

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

1. Motivazioni

- ✓ utilizzare le azioni proprie acquistate o già in portafoglio quale eventuale corrispettivo dell'acquisizione di partecipazioni nel quadro della politica di investimenti della Società;
- ✓ utilizzare le azioni proprie acquistate o già in portafoglio a fronte dell'esercizio di diritti, anche di conversione, derivanti da strumenti finanziari emessi dalla Società, da società controllate o da terzi;
- ✓ disporre eventualmente, ove ritenuto strategico per la Società, di un'opportunità di investimento anche in relazione alla liquidità disponibile;
- ✓ disporre delle azioni proprie a fronte dell'esercizio delle opzioni per l'acquisto delle azioni stesse assegnate ai destinatari dei Piani di stock option istituiti dall'Assemblea degli Azionisti.

2. Numero massimo di azioni acquistabili

L'autorizzazione si riferisce all'acquisto di ulteriori, rispetto alle azioni già direttamente o indirettamente detenute dalla Società, massime n. 9.692.334 azioni ordinarie del valore nominale unitario di euro 0,26.

Il numero massimo indicato di ulteriori azioni acquistabili consente il raggiungimento del 10% del capitale sociale, tenuto conto delle complessive n. 14.953.500 azioni già detenute (di cui n. 10.436.014 detenute direttamente e n. 4.517.486 tramite la controllata Mondadori International S.p.A.).

Si specifica che per effetto della fusione per incorporazione in Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. della controllata Mondadori International S.p.A., perfezionata con effetti 28 novembre 2013, si sono trasferite in capo all'incorporante le n. 4.517.486 azioni già detenute dalla società incorporata.

Le azioni proprie complessive sopra indicate risultano conseguentemente detenute direttamente da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

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

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

Il corrispettivo minimo e massimo di acquisto è determinato sulla base dei medesimi criteri oggettivi di cui alla precedente autorizzazione e quindi per un prezzo unitario non inferiore al prezzo ufficiale di

Borsa del giorno precedente a quello in cui verrà effettuata l'operazione di acquisto, diminuito del 20%, e non superiore al prezzo ufficiale di Borsa del giorno precedente a quello in cui verrà effettuata l'operazione di acquisto, aumentato del 10%.

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

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

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

4. Durata

La durata dell'autorizzazione all'acquisto è stabilita fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2013 e comunque per un periodo non superiore ai 18 mesi successivi alla data della delibera assembleare, mentre la durata dell'autorizzazione alla disposizione delle azioni proprie è richiesta senza limiti temporali.

ACQUISTI EFFETTUATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Nel corso dell'esercizio 2013 Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. non ha proceduto direttamente o indirettamente tramite società controllate ad acquisti o ad atti di disposizione di azioni proprie.

Al 31 dicembre 2013 il numero di azioni proprie complessivamente detenute è quindi invariato in n. 14.953.500 (6,067% del capitale sociale)..

Alla data di approvazione della presente relazione le azioni proprie complessivamente detenute sono invariate rispetto alla situazione al 31 dicembre 2013.

NORME APPLICABILI AL FUNZIONAMENTO DELL'ASSEMBLEA

La convocazione, i quorum costitutivi e deliberativi e le modalità di funzionamento dell'assemblea sono regolate dal capo III dello statuto sociale (Assemblea) disponibile sul sito internet della Società: www.mondadori.it - sezione Governance.

Si rinvia inoltre a quanto descritto nel paragrafo Assemblea della Sezione I della presente Relazione.

SEZIONE IV TABELLE RIEPILOGATIVE DI SINTESI

TABELLA 1: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Consiglio di Amministrazione										Comitato Controllo e Rischi		Comitato Remunerazione e Nomine		Comitato Esecutivo (a)
Carica	Componenti	in carica		Lista (M/m) *	esecutivi	non-esecutivi	Indipendenza da Codice e da TUF	% partecipazioni riunioni CdA **	numero di altri incarichi ***	****	% partecipazioni riunioni comitato **	****	% partecipazioni riunioni comitato **	
		dal	fino al ⁽¹⁾											
Presidente	Berlusconi Marina	19/04/2012	31/12/2014	M	X			100,00	3					
Amm. Delegato	Mauri Ernesto	20/03/2013	31/12/2014	M	X			100,00	2					
Amministratore	Berlusconi Piersilvio	19/04/2012	31/12/2014	M		X		0	6					
Amministratore	Pellegrino Danilo	28/02/2013	31/12/2014	M		X		100,00	7					
Amministratore	Cannatelli Pasquale	19/04/2012	31/12/2014	M		X		100,00	4					
Amministratore	Ermolli Bruno	19/04/2012	31/12/2014	M		X		83,33	4			X	100,00	
Amministratore	Mondadori Martina	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	50,00						
Amministratore	Poli Roberto	19/04/2012	31/12/2014	M		X		100,00	5					
Amministratore	Renoldi Angelo	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	100,00	2	X	100,00			
Amministratore	Resca Mario	19/04/2012	31/12/2014	M	X			100,00	5	X	100,00			
Amministratore	Rossello Cristina	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	100,00	2	X	100,00			
Amministratore	Sangalli Carlo	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	16,66	1			X	100,00	
Amministratore	Spadacini Marco	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	100,00	9	X	100,00	X	100,00	
Amministratore	Vismara Carlo Maria	19/04/2012	31/12/2014	M	X			100,00	1					
AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO														
Vice-Presidente e Amm. Delegato	Costa Maurizio	19/04/2012	20/03/2013	M	X			100,00	2					
Amministratore	Briglia Roberto	19/04/2012	28/02/2013	M	X			0	1					
Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 2,5%				quota di partecipazione applicabile alla Società per la presentazione delle liste stabilita con delibera Consob n. 18083 del 25 gennaio 2012.										
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento		Consiglio di Amministrazione: 6					Comitato Controllo e Rischi: 6					Comitato Remunerazione e Nomine: 4		

NOTE

- ⁽¹⁾ si intende fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014.
- * in questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).
- ** in questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del CdA e dei Comitati (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di durata in carica del soggetto interessato).
- *** in questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Nella presente Relazione gli incarichi sono indicati per esteso.
- **** in questa colonna è indicata con una "X" l'appartenenza del membro del CdA al Comitato.
- (a) non è istituito un Comitato esecutivo.

TABELLA 2: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE

Collegio Sindacale							
Carica	Componenti	In carica		Lista (M/m) *	Indipendenza da Codice	% partecipazione riunioni Collegio **	Numero altri incarichi ***
		Dal	fino al ⁽¹⁾				
Presidente Collegio Sindacale	Superti Furga Ferdinando	19/04/2012	31/12/2014	M	X	100,00	13
Sindaco effettivo	Giampaolo Francesco Antonio	19/04/2012	31/12/2014	M	X	100,00	25
Sindaco effettivo	Papa Franco Carlo	19/04/2012	31/12/2014	M	X	100,00	11
Sindaco supplente	Ezio Simonelli	19/04/2012	31/12/2014	M		---	
Sindaco supplente	Vittadini Francesco	19/04/2012	31/12/2014	M		---	
SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO							
Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 2,5%			quota di partecipazione applicabile alla Società per la presentazione delle liste stabilita con delibera Consob n. 18083 del 25 gennaio 2012				
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 10							

NOTE

- ⁽¹⁾ si intende fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014.
- * in questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).
- ** in questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del C.S. (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).
- *** in questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato rilevanti ai sensi dell'art. 148 bis TUF. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.
- Nella presente Relazione sono indicati per esteso solo gli incarichi ricoperti in altre società quotate.

TABELLA 3: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE				
	N° azioni	% rispetto al c.s.	Quotato (indicare i mercati)	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	246.458.340 *	100	MTA	**
Azioni con diritto di voto limitato	----	----	----	----
Azioni prive del diritto di voto	----	----	----	----
* si precisa che alla data della presente Relazione la Società detiene direttamente o indirettamente complessive n. 14.953.500 azioni proprie con diritto di voto sospeso ai sensi di legge. ** si veda Sezione III della Relazione, paragrafo Struttura del capitale sociale. Composizione e diritti inerenti alle azioni.				

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Silvio Berlusconi	Fininvest S.p.A.	53,061	53,061
Silchester International Investors LLP *	Silchester International Investors LLP (in qualità di gestore, tra gli altri, del fondo Silchester International Investors International Value Equity Trust che detiene il 5.95% e del fondo Silchester International Investors International Value Equity Group Trust che detiene il 3.23%)	13,321	13,321
River and Mercantile Asset Management LLP *	River and Mercantile Asset Management LLP	2,128	2,128
* partecipazione detenuta a titolo di "gestione discrezionale del risparmio"			

