



**Relazione sulla
Corporate Governance**

MISSION

EXOR è un azionista responsabile, che unisce l'ottica imprenditoriale ad una solida disciplina finanziaria, concentrandosi sullo sviluppo delle sue società, per migliorarne il posizionamento competitivo e la redditività. Realizza investimenti concentrati in società globali in diversi settori, prevalentemente in Europa e negli Stati Uniti, con un orizzonte temporale di lungo termine.





Società per Azioni
Capitale sociale Euro 246.229.850, interamente versato
Sede sociale in Torino – Via Nizza n. 250

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI
Ai sensi dell'articolo 123-*bis* TUF

(Modello di amministrazione e controllo tradizionale)

La presente Relazione si riferisce all'esercizio 2014 ed è disponibile sul sito internet della Società www.exor.com

Data di approvazione: Consiglio di Amministrazione del 14 aprile 2015

INDICE

GLOSSARIO	4
1 PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ	7
1.1 Premessa	7
1.2 Profilo dell'Emittente.....	7
1.3 Struttura di Governance	9
2 ASSETTI PROPRIETARI	11
2.1 Struttura del capitale sociale	11
2.1.1 <i>Struttura del capitale sociale</i>	11
2.1.2 <i>Restrizioni al trasferimento di titoli</i>	11
2.2 Azionariato	12
2.2.1 <i>Partecipazioni rilevanti nel capitale</i>	12
2.2.2 <i>Titoli che conferiscono diritti speciali</i>	12
2.2.3 <i>Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto</i>	12
2.2.4 <i>Restrizioni al diritto di voto</i>	12
2.2.5 <i>Accordi tra Azionisti</i>	12
2.2.6 <i>Clausole di change of control e disposizioni statutarie in materia di OPA</i>	13
2.2.7 <i>Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie</i>	13
2.3 Altre Informazioni	13
2.3.1 <i>Attività di direzione e coordinamento</i>	13
2.3.2 <i>Accordi in materia di indennità degli Amministratori</i>	14
2.3.3 <i>Norme applicabili alla nomina ed alla sostituzione degli Amministratori e alla modifica dello Statuto</i>	14
3 GOVERNO SOCIETARIO ADOTTATO DALLA SOCIETÀ	15
3.1 Assemblea e diritti degli Azionisti	15
3.1.1 <i>Convocazione</i>	15
3.1.2 <i>Svolgimento dell'Assemblea</i>	16
3.2 Consiglio di Amministrazione	17
3.2.1 <i>Ruolo del Consiglio di Amministrazione</i>	17
3.2.2 <i>Nomina e sostituzione degli Amministratori</i>	18
3.2.3 <i>Composizione del Consiglio di Amministrazione</i>	20
3.2.4 <i>Riunioni</i>	23
3.2.5 <i>Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati</i>	24
3.2.6 <i>Remunerazione degli Amministratori</i>	25
3.3 Comitati Interni al Consiglio di Amministrazione.....	26
3.3.1 <i>Comitato Remunerazioni e Nomine</i>	26
3.3.2 <i>Comitato Strategico</i>	28
3.3.3 <i>Comitato Controllo e Rischi</i>	28
3.4 Collegio Sindacale.....	31
3.4.1 <i>Ruolo del Collegio Sindacale</i>	31
3.4.2 <i>Nomina dei Sindaci</i>	31



3.4.3	<i>Composizione del Collegio Sindacale</i>	33
3.4.4	<i>Riunioni</i>	34
3.5	Società di Revisione.....	34
3.6	Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.....	34
3.6.1	<i>Principali attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, loro ruoli e responsabilità</i>	35
3.6.2	<i>Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi</i>	38
3.6.3	<i>Identificazione, valutazione e gestione dei rischi</i>	38
3.6.4	<i>Valutazione dell'adeguatezza del Sistema</i>	39
3.6.5	<i>Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria</i>	40
3.6.6	<i>Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001</i>	43
3.7	Altre pratiche di governo societario.....	44
3.7.1	<i>Interessi degli Amministratori e Operazioni con Parti Correlate</i>	44
3.7.2	<i>Trattamento delle informazioni societarie</i>	44
3.8	Rapporti con gli Azionisti e gli Investitori.....	45
3.9	Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento.....	46
4	TABELLE RIEPILOGATIVE E DI SINTESI	47
	STATUTO SOCIALE	51



GLOSSARIO

Assemblea o Assemblea degli Azionisti	L'Assemblea degli Azionisti di EXOR.
Azionisti	Gli Azionisti di EXOR.
Codice di Autodisciplina	<p>Il Codice di Autodisciplina delle società quotate nella versione approvata nel luglio 2014 dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.</p> <p>Il Codice di Autodisciplina è disponibile sul sito internet di Borsa Italiana S.p.A. (www.borsaitaliana.it).</p>
Codice Etico	Il Codice Etico adottato da EXOR.
Collegio Sindacale	Il Collegio Sindacale di EXOR.
Comitato Controllo e Rischi	Comitato con ruolo consultivo e propositivo per il controllo interno e la gestione dei rischi costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione.
Comitato Remunerazione e Nomine	Comitato responsabile della definizione delle politiche di remunerazione della Società, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione.
Comitato Strategico	Comitato con funzioni consultive a supporto del Consiglio di Amministrazione, in merito alle operazioni strategiche, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione.
Consiglio	Il Consiglio di Amministrazione di EXOR.
D.Lgs. 231/2001	Il D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001, come successivamente modificato ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della L. 29 settembre 2000, n. 300").
Dirigente Preposto	Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari nominato dal Consiglio di Amministrazione in ottemperanza all'art. 154-bis del TUF, introdotto dalla Legge sul Risparmio.



Documento Informativo	Il documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114- <i>bis</i> del TUF e dell'art. 84- <i>bis</i> , comma 1, del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti.
Esercizio	L'esercizio sociale cui si riferisce la Relazione.
Legge sul Risparmio	La legge n. 262 del 28 dicembre 2005 ("Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari").
Modello	Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo previsto dal D.Lgs. 231/2001, adottato dal Consiglio di Amministrazione e successivamente modificato e integrato.
Organismo di Vigilanza	L'Organismo di Vigilanza preposto a controllare il funzionamento e l'osservanza del Modello, istituito dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del D.Lgs. 231/2001.
Piano di Incentivazione	Piano di Incentivazione a lungo termine approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 29 maggio 2012.
Piano di Stock Option	Il piano di <i>Stock Option</i> approvato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti in data 13 maggio 2008 e successivamente rettificato dal Consiglio di Amministrazione del 2 marzo 2009.
Procedure Parti Correlate	Le Procedure per le Operazioni con Parti Correlate approvate dal Consiglio di Amministrazione, ai sensi del Regolamento Parti Correlate, in vigore dal 12 novembre 2010 e aggiornate da ultimo il 10 febbraio 2015.
Regolamento Assembleare	Il Regolamento Assembleare di EXOR finalizzato a favorire l'ordinato e funzionale svolgimento delle Assemblee.
Regolamento Emittenti Consob	Il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.
Regolamento Mercati Consob	Il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 16191 del 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.

Regolamento Parti Correlate Consob	Il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.
Relazione	La Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123- <i>bis</i> TUF.
Relazione sulla Remunerazione	La Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123- <i>ter</i> del TUF e dell'art. 84- <i>quater</i> del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7- <i>bis</i> dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti.
Responsabile Internal Audit	Responsabile della funzione Internal Audit di EXOR, nominato dal Consiglio di Amministrazione in ottemperanza a quanto definito nel criterio applicativo 7.C.1 del Codice di Autodisciplina.
Società/Emittente	EXOR S.p.A., l'Emittente Valori Mobiliari cui si riferisce la presente Relazione.
Statuto	Lo Statuto Sociale, aggiornato il 10 febbraio 2015, che definisce il modello di amministrazione e controllo adottato e detta le linee fondamentali per la composizione e la divisione dei poteri degli organi sociali, nonché i rapporti fra questi.
Testo Unico della Finanza	Il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza), come successivamente integrato e modificato.



1 PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ

1.1 Premessa

La presente Relazione fornisce, anche ai sensi dell'art. 123-bis, commi 1, 2 e 3, del Testo Unico della Finanza, le informazioni concernenti:

- gli assetti proprietari secondo le disposizioni del comma 1 del citato art. 123-bis del Testo Unico della Finanza;
- il sistema complessivo di governo societario adottato da EXOR S.p.A. (di seguito anche EXOR) e le modalità di adesione e di concreta applicazione rispetto alle singole raccomandazioni contenute nei "principi" e nei "criteri applicativi" del Codice di Autodisciplina. Sono altresì indicate le specifiche raccomandazioni da cui la Società ha ritenuto di discostarsi, con descrizione delle relative motivazioni e, ove applicabili, degli eventuali comportamenti adottati in alternativa alla raccomandazione oggetto di scostamento;
- le principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistente descritte sia in termini generali sia con specifico riferimento al processo di informativa finanziaria, anche consolidata;

Con riferimento a quanto sopra la Relazione si compone di quattro sezioni:

1. Presentazione della Società
2. Assetti Proprietari
3. Governo Societario adottato dalla Società e descrizione delle modalità di concreta adesione alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina. Tale sezione contiene, tra l'altro, oltre alla richiamata descrizione in merito al sistema di gestione dei rischi e di controllo interno anche in relazione al processo di informativa finanziaria, indicazioni riguardanti: (i) la composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei comitati interni al Consiglio di Amministrazione e degli organi di controllo (ii) i meccanismi di funzionamento e i principali poteri dell'Assemblea degli Azionisti, i diritti degli Azionisti e le modalità del loro esercizio
4. Tabelle riepilogative e di sintesi

a cui si aggiunge, in allegato, lo Statuto Sociale.

Le informazioni contenute nella presente Relazione sono riferite all'esercizio 2014, salvo in relazione a specifici temi, aggiornamenti alla data della riunione del Consiglio di Amministrazione che l'ha approvata. Come indicato al paragrafo 3.9 non si sono verificati ulteriori cambiamenti alla struttura di Corporate Governance.

La presente Relazione è pubblicata nella sezione "Governance" del sito internet della Società www.exor.com.

1.2 Profilo dell'Emittente

EXOR è una delle principali Società di investimento europee con sede a Torino e azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana S.p.A.
La Società è controllata dalla Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.

EXOR ha un Net Asset Value di circa Euro 10 miliardi al 31 dicembre 2014 e ha l'obiettivo di incrementarlo in misura superiore all'indice azionario MSCI World Index in Euro.

NET ASSET VALUE (NAV) DI EXOR

€ milioni	31/12/2013	31/12/2014	Variazione	
			assoluta	percentuale
Valore totale degli attivi (GAV)	10.313	12.005	1.692	16,4%
Debito Lordo	(1.291)	(1.671)	(380)	29,4%
Costi di struttura ordinari per 10 anni	(170)	(170)	0	0,00%
Net Asset Value (NAV)	8.852	10.164	1.312	14,8%

EXOR realizza investimenti concentrati in società globali in diversi settori, prevalentemente in Europa e negli Stati Uniti, con un orizzonte temporale di lungo termine.

Alla data della presente relazione le principali partecipazioni detenute risultano essere:

- **Fiat Chrysler Automobiles (“FCA”)** (29,19% dell’interesse economico) è quotata al Mercato NYSE di New York e sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana (MTA) ed è inclusa nell’indice FTSE MIB. FCA è la holding del Gruppo Fiat Chrysler e nasce il 12 ottobre 2014 al completamento della fusione di Fiat S.p.A. in Fiat Investments N.V., che contestualmente ha assunto la denominazione di Fiat Chrysler Automobiles N.V. FCA, il settimo costruttore automobilistico al mondo, progetta, sviluppa, produce e commercializza in tutto il mondo vetture, veicoli commerciali, componenti e sistemi di produzione. Il Gruppo opera nel mercato automobilistico con i marchi Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram, Ferrari e Maserati, cui si aggiungono SRT, divisione sportiva dedicata ai veicoli ad alte prestazioni, e Mopar, il *brand* che offre servizi post-vendita e ricambi. Le attività di FCA includono anche Comau (sistemi di produzione), Magneti Marelli (componenti) e Teksid (fonderie). FCA svolge attività industriali nel settore automobilistico attraverso società localizzate in 40 paesi e intrattiene rapporti commerciali con clienti in circa 150 paesi. Le attività operative di FCA nell’ambito dei marchi generalisti (vetture, veicoli commerciali, ricambi e servizi) sono organizzate su base regionale e attribuite a quattro “*region*” che rappresentano quattro aree geografiche: NAFTA (Stati Uniti, Canada e Messico), LATAM (Sud America e America Centrale escluso il Messico), APAC (Asia e Pacifico) ed EMEA (Europa, Russia, Medio Oriente e Africa). Al 31 dicembre 2014 FCA era presente nel mondo con 165 stabilimenti e 232.165 dipendenti.
- **CNH Industrial** (26,97% dell’interesse economico; inoltre FCA possiede l’1,18% dell’interesse economico) è quotata al Mercato NYSE di New York e sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana (MTA) ed è inclusa nell’indice FTSE MIB. Divenuta operativa il 29 settembre 2013 al completamento delle operazioni di fusione tra Fiat Industrial S.p.A. e CNH Global N.V., CNH Industrial ha come obiettivo lo sviluppo strategico dei propri business. La grande base industriale, l’ampia gamma di prodotti e la presenza geografica a livello mondiale fanno di CNH Industrial un leader globale nel settore dei *capital goods*. Attraverso i suoi marchi, l’azienda progetta, produce e commercializza camion, veicoli industriali, autobus, veicoli speciali (Iveco), macchine per l’agricoltura e per il movimento terra (le famiglie di *brand* Case e New Holland), oltre ai relativi motori e trasmissioni e a motori per applicazioni marine (FPT Industrial). Ognuno dei marchi del gruppo è un *player* internazionale di rilievo nel rispettivo settore industriale. Al 31 dicembre 2014 CNH Industrial era presente in circa 190 paesi con oltre 69.000 dipendenti e vantava un’esclusiva posizione competitiva attraverso i suoi 12 brand, 64 stabilimenti produttivi, 49 centri di ricerca e sviluppo.
- **C&W Group** (80,89% del capitale sociale) opera nei servizi commerciali per il real estate, ha sede a New York, dove è stata fondata nel 1917. C&W fornisce consulenze e rappresenta i clienti in tutti gli aspetti relativi agli investimenti immobiliari e alla gestione degli immobili ed ha raggiunto una posizione di rilievo nei principali mercati mondiali. Attualmente è presente in 58 nazioni con 248 sedi e più di 16.000 dipendenti.
- **Almacantar** (38,29% del capitale sociale) è una società attiva nel settore immobiliare che realizza opportunità di investimento e di sviluppo di immobili commerciali, per uffici e residenziali situati a Londra.
- **Juventus Football Club** (63,77% del capitale sociale) è quotata sull’MTA di Borsa Italiana. Fondata nel 1897, è una delle principali società di calcio professionistico a livello internazionale.
- **Banca Leonardo** (17,37% del capitale sociale) è una banca d’investimento internazionale privata e indipendente che offre servizi di advisory e private banking e di altre attività collegate ai mercati finanziari.

- **Banijay Holding** (17,09% del capitale sociale) ha sede a Parigi ed è attivo nel settore della produzione televisiva operando attraverso una rete di società specializzate nella produzione e distribuzione di contenuti multimediali.
- **The Economist Group** (4,72% del capitale sociale) è una società con sede a Londra a capo del gruppo editoriale che pubblica The Economist, il settimanale che con una diffusione mondiale di oltre un milione di copie rappresenta una delle principali fonti d'analisi nel mondo degli affari internazionali.

Il Codice Etico

EXOR aspira a instaurare e consolidare un rapporto di fiducia con i suoi stakeholder, definiti come le categorie di soggetti individuali, gruppi o istituzioni portatori di interessi coinvolti nella realizzazione della propria *Mission*.

I valori di riferimento di EXOR sono fissati nel Codice Etico, approvato in ultimo aggiornamento dal Consiglio di Amministrazione il 16 aprile 2013 e alla cui osservanza sono tenuti gli organi sociali e tutti i dipendenti di EXOR, così come tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi aziendali, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità.

Il Codice Etico definisce i principi di condotta da applicare nella gestione delle attività della Società, identificando inoltre gli impegni e la responsabilità dei collaboratori.

Il Codice Etico, insieme a tutte le altre norme, politiche e disposizioni emanate dalla Società, costituisce il programma per assicurare un'efficace prevenzione e rilevazione di eventuali violazioni di leggi.

Il Codice Etico rappresenta, tra l'altro, un principio generale non derogabile del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato da EXOR ai sensi del D.Lgs. 231/2001. Il Consiglio di Amministrazione ha attribuito all'Organismo di Vigilanza, istituito ai sensi del suddetto decreto, il ruolo di Garante del Codice Etico. In particolare all'Organismo di Vigilanza possono essere presentate richieste di chiarimenti e di interpretazioni sui principi e contenuti del Codice stesso, suggerimenti in merito all'applicazione del Codice Etico e segnalazioni di violazioni del Codice Etico di diretta o indiretta rilevazione.

Il Codice Etico è disponibile sul sito internet della Società www.exor.com.

1.3 Struttura di Governance

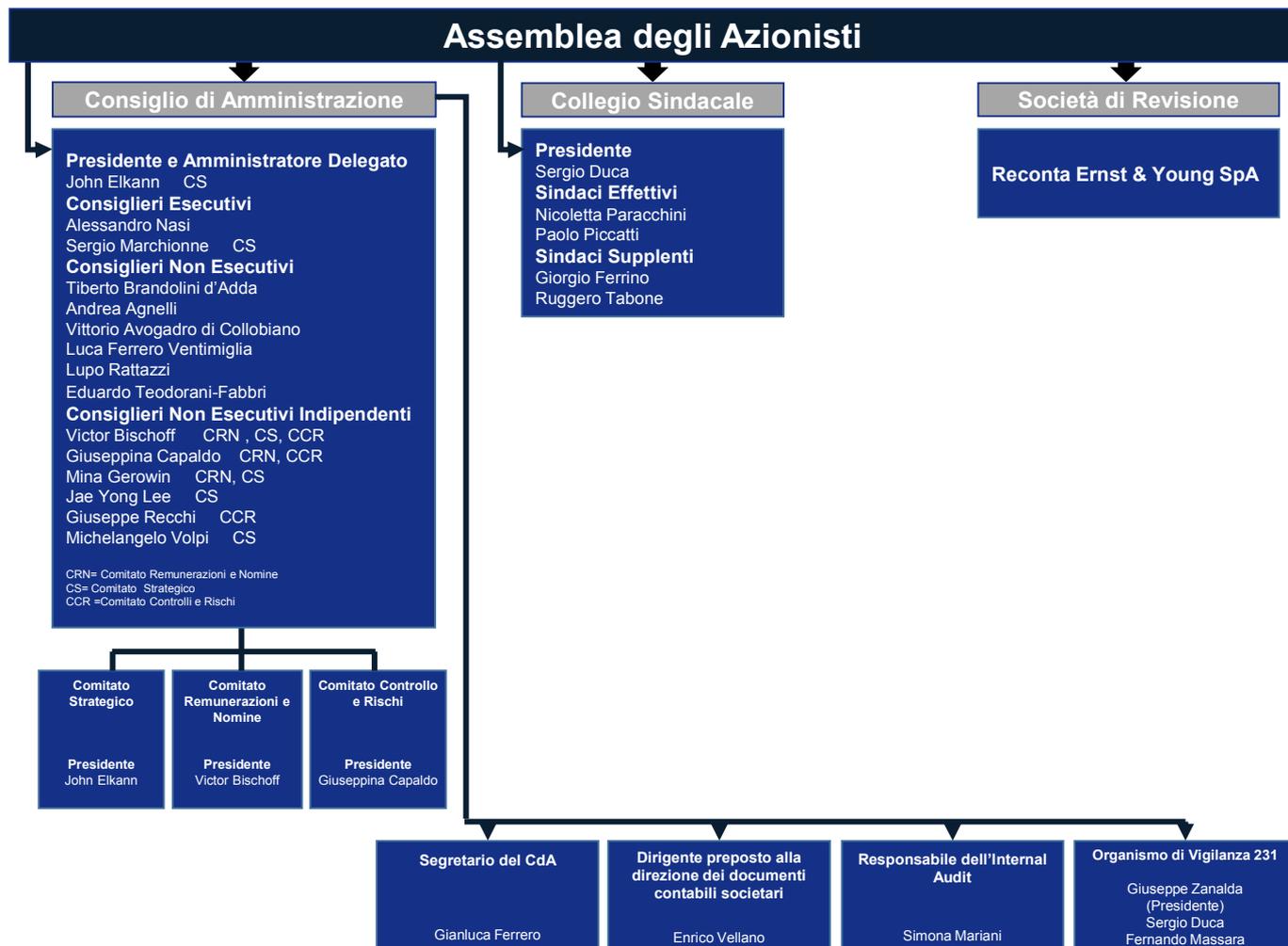
Il sistema di governo societario di EXOR, quale insieme di regole e metodologie di pianificazione, gestione e controllo necessarie al funzionamento della Società, è stato delineato dal Consiglio di Amministrazione nel rispetto della normativa a cui la Società è soggetta in quanto Emittente quotato, nonché in adesione al Codice di Autodisciplina e alle *best practices* nazionali e internazionali con cui la Società si confronta.

L'Emittente adotta un sistema di amministrazione di tipo tradizionale che, ferme restando le funzioni dell'Assemblea, attribuisce la gestione strategica al Consiglio di Amministrazione, fulcro del sistema di *governance* societario e le funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale.

Conformemente alle previsioni statutarie, il Consiglio di Amministrazione ha nominato un Amministratore Delegato, cui ha affidato le deleghe operative gestionali, così come meglio specificate al successivo Paragrafo 3.2. Sono comunque riservate alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione, così come meglio specificate al successivo Paragrafo 3.2, le funzioni e le responsabilità in ordine alla determinazione degli indirizzi strategici ed organizzativi della Società.

Inoltre l'Emittente ha istituito, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, tre comitati con funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio stesso per le rispettive materie di competenze: il Comitato Strategico, il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato Remunerazioni e Nomine. Il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato Remunerazioni e Nomine esercitano inoltre, per i rispettivi ambiti, le funzioni di Comitato Parti Correlate quale disciplinato dal Regolamento Consob 17221.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, ha nominato Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari il *Chief Financial Officer* della Società.



2 ASSETTI PROPRIETARI

2.1 Struttura del capitale sociale

2.1.1 Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale dell'Emittente è di Euro 246.229.850, interamente sottoscritto e versato, ed è suddiviso in n. 246.229.850 azioni ordinarie, da Euro 1 nominali cadauna.

Tutte le azioni della Società sono quotate sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Le azioni ordinarie sono nominative, liberamente trasferibili ed emesse in regime di dematerializzazione, in gestione accentrata presso Monte Titoli S.p.A.

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE

Categoria di Azioni	Numero di Azioni	Mercato di Quotazione	Caratteristiche
Azioni ordinarie	246.229.850	MTA	Le azioni ordinarie sono nominative, liberamente trasferibili ed emesse in regime di dematerializzazione.

Diritti e obblighi

Ciascuna azione ordinaria dà diritto a un voto in tutte le assemblee ordinarie e straordinarie, nonché agli altri diritti patrimoniali e amministrativi secondo le disposizioni di legge e di Statuto applicabili.

Con riferimento alla ripartizione degli utili netti ed alla liquidazione della Società si riportano di seguito gli articoli 26 e 29, comma 2 dello Statuto sociale dell'Emittente:

Ai sensi dell'art. 26: *“Gli utili netti saranno ripartiti nel modo seguente:*

- *il 5% alla riserva legale sino a quando essa abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;*
- *la rimanenza alle azioni, quale dividendo, salvo diversa deliberazione dell'Assemblea.*

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso dell'esercizio ed in quanto lo ritenga opportuno in relazione alle risultanze della gestione, verificate le condizioni di legge, può deliberare il pagamento di acconti sul dividendo per l'esercizio stesso.”

Ai sensi dell'art. 29, comma 2 dello Statuto: *“In caso di liquidazione il patrimonio sociale è ripartito tra le azioni in egual misura.”*

2.1.2 Restrizioni al trasferimento di titoli

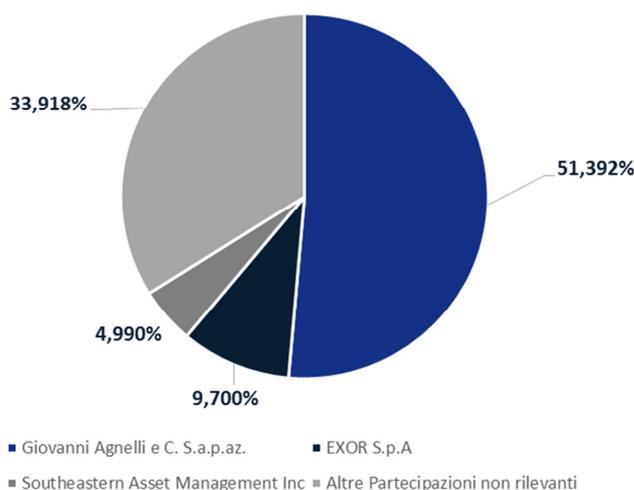
Non esistono restrizioni al trasferimento dei titoli dell'Emittente o limitazione al possesso delle azioni; né clausole di gradimento da parte della Società o di altri possessori di titoli rispetto al trasferimento delle azioni.

2.2 Azionariato

2.2.1 Partecipazioni rilevanti nel capitale

Ad oggi gli Azionisti che risultano detentori di azioni in misura superiore al 2% del capitale rappresentato da azioni con diritto di voto, secondo le risultanze del libro Soci integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del TUF e da altre informazioni a disposizione, sono: la Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. con il 51,39% del capitale sociale, la Southeastern Asset Management Inc. con il 4,99% del capitale sociale. Si rileva inoltre che EXOR stessa detiene 23.883.746 azioni proprie corrispondenti al 9,7% del capitale sociale.

Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale



2.2.2 Titoli che conferiscono diritti speciali

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

2.2.3 Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto

Non sussiste uno specifico meccanismo di esercizio dell'esercizio di voto applicabile al sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti. In particolare i diritti di voto connessi alle azioni riveniente dalle assegnazioni o dall'esercizio dei diritti di opzione nell'ambito del Piano di stock option e del Piano di Incentivazione, cui si rimanda al 3.2.6, non sono assoggettati ad alcuna forma di restrizione e sono esercitabili direttamente dai soggetti beneficiari.

2.2.4 Restrizioni al diritto di voto

Non esistono restrizioni al diritto di voto.

2.2.5 Accordi tra Azionisti

Non risultano in essere, relativamente a EXOR, patti parasociali concernenti l'esercizio dei diritti inerenti le azioni della Società o il trasferimento delle stesse, rilevanti ai sensi dell'art. 122 del TUF.

2.2.6 Clausole di change of control e disposizioni statutarie in materia di OPA

Un eventuale cambiamento di controllo dell'Emittente¹ darebbe ai sottoscrittori dei seguenti prestiti obbligazionari facoltà di richiedere il rimborso anticipato.

- Prestito Obbligazionario non convertibile 2007/2017 di Euro 750 milioni (a seguito della cancellazione di un ammontare nozionale di titoli pari ad Euro 310 milioni, l'ammontare nozionale residuo di tale emissione risulta ora pari a Euro 440 milioni);
- Prestito Obbligazionario non convertibile 2012/2019 di Euro 150 milioni;
- Prestito Obbligazionario non convertibile 2013/2020 di Euro 200 milioni;
- Prestito Obbligazionario non convertibile 2014/2024 di Euro 650 milioni;
- Prestito Obbligazionario non convertibile 2012/2025 di Euro 100 milioni;
- Prestito Obbligazionario non convertibile 2011/2031 di Yen 10 miliardi (circa Euro 69 milioni).

Inoltre, tre banche finanziatrici avrebbero il diritto di richiedere la cancellazione di quattro linee di credito non revocabili di complessivi Euro 325 milioni, comunque non utilizzate al 31 dicembre 2014.

Al di fuori di quanto sopra indicato, alla data della presente Relazione non esistono accordi significativi dei quali sia parte l'Emittente che acquistino efficacia, siano modificati o si estinguano in caso di cambiamento di controllo della società contraente.

Lo Statuto sociale non prevede deroghe alle disposizioni sulla *passivity rule*, né prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione previste dalla normativa vigente in materia di OPA.

2.2.7 Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

L'Assemblea Straordinaria del 30 maggio 2013 ha attribuito al Consiglio di Amministrazione la delega ad aumentare in una o più volte, anche in forma scindibile, il capitale fino ad un ammontare di Euro 500.000.000 nonché di emettere in una o più volte obbligazioni convertibili, con il corrispondente aumento del capitale sociale a servizio della conversione, fino ad un ammontare di Euro 1.000.000.000 ma per un importo che non ecceda i limiti fissati, di volta in volta, dalla legge.

L'Assemblea Ordinaria del 22 maggio 2014 ha deliberato l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie del valore nominale di Euro 1 fino ad un numero massimo tale da non eccedere il limite di legge e per la durata di diciotto mesi dalla data della deliberazione assembleare, fissando in Euro 450.000.000 l'importo utilizzabile per l'acquisto di azioni proprie.

2.3 Altre Informazioni

2.3.1 Attività di direzione e coordinamento

L'Emittente non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 del codice civile da parte della controllante Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. in quanto la Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. non interviene nella conduzione degli affari della Società e per sua natura svolge il ruolo di azionista esercitando esclusivamente una gestione non operativa della partecipazione di controllo detenuta, come previsto dal proprio oggetto sociale; non sussistono elementi atti ad indicare l'esercizio di fatto di un'attività di direzione e coordinamento (in quanto tra l'altro la Società ha piena ed autonoma capacità negoziale nei rapporti con i terzi e non sussiste un rapporto di tesoreria accentrata); inoltre il numero e le competenze degli Amministratori Indipendenti di EXOR - il concetto di indipendenza è definito ai sensi dei requisiti previsti dal Codice di Autodisciplina e ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, del TUF - sono adeguati in relazione alle dimensioni del Consiglio di Amministrazione e all'attività svolta dalla Società. Di tale valutazione è stata data formale evidenza da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.

¹ Nello statuto sociale della controllante Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. esiste una previsione che impone la preventiva autorizzazione di tutti i Soci accomandatari in carica e dell'Assemblea Ordinaria con la maggioranza di più dei 2/3 del capitale sociale ordinario, per qualunque atto di disposizione delle azioni ordinarie della EXOR che non lasci in piena proprietà alla Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. almeno il 51% del capitale ordinario EXOR.

L'Emittente non esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti della controllata di diritto italiano Juventus Football Club S.p.A. Tale società definisce in piena autonomia i propri indirizzi strategici generali e operativi. Di tale valutazione è stata data formale evidenza da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente e della partecipata.

L'Emittente esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti di Arenella Immobiliare S.r.l.

2.3.2 Accordi in materia di indennità degli Amministratori

Non sussistono accordi tra la Società e gli Amministratori che prevedano indennità in caso di dimissioni o licenziamenti per giusta causa o in caso di cessazione del rapporto di lavoro a seguito di OPA.

2.3.3 Norme applicabili alla nomina ed alla sostituzione degli Amministratori e alla modifica dello Statuto

Si rinvia a quanto indicato nei successivi paragrafi e allegati.



3 GOVERNO SOCIETARIO ADOTTATO DALLA SOCIETÀ

3.1 Assemblea e diritti degli Azionisti

L'Assemblea degli Azionisti è l'organo che, con le sue deliberazioni, esprime la volontà dei soci. Le deliberazioni prese in conformità della legge e dello Statuto vincolano tutti i soci, inclusi quelli assenti o dissenzienti, nei limiti dello Statuto stesso.

L'Assemblea delibera sulle materie ad essa riservate dalla legge e quindi principalmente, in sede ordinaria, in merito al bilancio e alla destinazione del risultato dell'esercizio, alla nomina e alla revoca degli amministratori; alla nomina dei Sindaci e della società di revisione; mentre, in sede straordinaria, alle modifiche dello Statuto non relative ad adeguamenti normativi e, salva specifica attribuzione al Consiglio di Amministrazione, agli aumenti del capitale sociale e all'emissione di obbligazioni e all'approvazione di progetti di fusione e/o scissione.

Lo Statuto della Società non attribuisce agli Azionisti diritti ulteriori rispetto a quelli spettanti per legge né contempla modalità per il loro esercizio diversi dai termini normati dalle disposizioni di legge e regolamentari applicabili.

Le Assemblee costituiscono occasione importante per la comunicazione agli Azionisti di informazioni sulla Società, nel rispetto della disciplina sulle informazioni riservate.

3.1.1 Convocazione

Ai sensi dello Statuto sociale, l'Assemblea per l'approvazione del Bilancio d'esercizio è convocata dal Consiglio di Amministrazione nel Comune della sede sociale o in altro luogo, anche all'estero, purché nell'ambito dei paesi dell'Unione Europea, ogni anno entro centottanta giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale essendo la Società tenuta alla redazione del bilancio consolidato. L'Assemblea è inoltre convocata – in via ordinaria o straordinaria – ogni qualvolta il Consiglio lo ritenga opportuno, nonché in ogni caso previsto dalla legge.

La convocazione dell'Assemblea sarà fatta per mezzo di avviso pubblicato, nei termini di legge, sul sito internet della Società www.exor.com nonché con le altre modalità previste dalla normativa applicabile contenente quanto dalla medesima richiesto. Nell'avviso può essere indicata un'unica convocazione oppure possono essere previste la prima, la seconda e, limitatamente all'Assemblea straordinaria, la terza convocazione.

L'avviso di convocazione deve indicare le seguenti informazioni:

- il giorno, l'ora e il luogo della riunione, con eventuale indicazione dei giorni per le successive convocazioni;
- l'elenco delle materie da trattare e una descrizione delle procedure da rispettare per la partecipazione alla riunione e l'espressione del voto, anche per delega;
- l'identità del soggetto designato dalla Società per il conferimento delle deleghe di voto e la procedura da seguire per il conferimento stesso;
- l'indicazione della data alla quale devono risultare titolari delle azioni i soggetti legittimati alla partecipazione e al voto in Assemblea;
- le informazioni sul capitale sociale e sulle modalità di reperibilità del testo delle proposte delle delibere, delle relazioni illustrative degli Amministratori e dei documenti che saranno sottoposti all'Assemblea;
- modalità e tempistiche di aggiornamento/integrazione dell'ordine del giorno.

Al fine di agevolare la partecipazione degli Azionisti alle Assemblee, la Società pone la massima attenzione alla scelta del luogo, della data e dell'ora di convocazione delle stesse.

Nei documenti pre-assembleari predisposti dal Consiglio di Amministrazione, in conformità con la vigente normativa e pubblicati sul sito internet della Società www.exor.com, sono fornite agli Azionisti tutte le informazioni necessarie affinché essi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare, nonché le informazioni relative alle modalità di esercizio delle funzioni proprie del Comitato Remunerazioni e Nomine.

3.1.2 Svolgimento dell'Assemblea

Le norme statutarie che disciplinano le modalità di svolgimento delle assemblee sono approvate e modificate dalla Assemblea Straordinaria.

L'Assemblea Ordinaria ha inoltre adottato un Regolamento assembleare, finalizzato a favorire l'ordinato e funzionale svolgimento delle Assemblee, disponibile sul sito internet della Società www.exor.com.

Una rappresentanza del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale partecipa alle Assemblee. In particolare, sono presenti alle Assemblee quegli Amministratori che, per gli incarichi ricoperti, possono apportare un utile contributo alla discussione assembleare.

Nel corso del 2014 si è tenuta una Assemblea Ordinaria in data 22 maggio 2014 che ha deliberato l'approvazione del bilancio d'esercizio 2013 e alla quale hanno partecipato due Amministratori esecutivi e due Sindaci. In tale occasione il Presidente e Amministratore Delegato ha riferito sull'attività svolta nel corso dell'esercizio 2013.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o, in sua assenza, dal Vice Presidente o, in caso di pluralità di Vice Presidenti, dal Vice Presidente vicario ovvero, in sua assenza, da uno degli altri vice presidenti in ordine di età.

Hanno diritto di intervenire all'Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto. Gli stessi possono farsi rappresentare in Assemblea nei modi previsti dalla legge e in accordo con il Regolamento assembleare.

Le clausole dello Statuto sociale che disciplinano l'intervento in Assemblea sono le seguenti:

- ogni azione ordinaria dà diritto ad un voto;
- hanno diritto di intervenire all'Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto;
- gli stessi possono farsi rappresentare in Assemblea nei modi di legge;
- la legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione effettuata da un intermediario abilitato pervenuta alla Società nei modi e nei termini previsti dalla normativa applicabile;
- il Consiglio di Amministrazione può attivare modalità per consentire l'espressione del voto in via elettronica;
- le deleghe per la rappresentanza e l'esercizio del diritto di voto in Assemblea possono essere conferite in via elettronica in conformità alla normativa applicabile;
- la notifica elettronica della delega può essere effettuata, secondo le procedure indicate nell'avviso di convocazione, mediante utilizzo di apposita sezione del sito internet della Società www.exor.com ovvero mediante messaggio indirizzato alla casella di posta elettronica certificata riportata nell'avviso stesso;
- la Società può richiedere agli intermediari, tramite la società di gestione accentrata delle proprie azioni, i dati identificativi degli Azionisti unitamente al numero di azioni registrate nei loro conti ad una determinata data.

Le deliberazioni prese dall'Assemblea sono accertate per mezzo di processi verbali sottoscritti dal Presidente dell'Assemblea e dal Segretario.

Nei casi di legge, o quando è ritenuto opportuno dal Presidente dell'Assemblea, il verbale è redatto da un notaio scelto dallo stesso Presidente, nel qual caso non è necessaria la nomina del Segretario.

Nell'esercizio 2014 non si sono verificate significative variazioni nella composizione della compagine sociale.



3.2 Consiglio di Amministrazione

3.2.1 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il sistema di governo societario adottato da EXOR configura, 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, e al quale fanno capo le funzioni e la responsabilità di determinare gli indirizzi strategici e organizzativi per la Società.

In particolare, rinviando ai successivi paragrafi per le relative informazioni di dettaglio, il Consiglio di Amministrazione:

- esamina, e approva le linee generali strategiche e finanziarie della Società presentati dal Presidente e Amministratore Delegato, verificandone l'attuazione; con riferimento, in particolare, alle attività di monitoraggio, è prassi consolidata del Consiglio di Amministrazione confrontare i risultati conseguiti con quelli pianificati, generalmente in occasione dell'approvazione trimestrale delle situazioni contabili di periodo;
- 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; in particolare EXOR ha sviluppato un modello aziendale integrato di gestione dei rischi che si ispira ai principi internazionali dell'Enterprise Risk Management (framework C.o.S.O. E.R.M.), per l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi prioritari dell'azienda, il tutto come meglio precisato nel paragrafo "Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi". Con specifico riguardo alla gestione dei rischi, il Consiglio di Amministrazione, anche per il tramite delle attività svolte dal Comitato Controllo e Rischi, è sistematicamente informato e condivide i risultati delle analisi condotte con il modello di gestione dei rischi adottato;
- esamina e valuta periodicamente, in genere in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, anche sulla base delle attività istruttorie condotte dal Comitato Controllo e Rischi e delle verifiche effettuate dal Collegio Sindacale, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Il Consiglio di Amministrazione, in attuazione delle disposizioni del codice civile e del Codice di Autodisciplina, nell'adunanza del 14 aprile 2015, ha valutato l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alle attuali dimensioni e alla tipologia di attività svolta da EXOR;
- 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;
- 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;
- approva annualmente, su proposta e con il supporto istruttorio del Comitato Remunerazione e Nomine, la politica di remunerazione relativa agli Amministratori ed agli eventuali dirigenti con responsabilità strategiche e le connesse procedure di adozione e attuazione; valuta, sempre con il supporto istruttorio del Comitato Remunerazione e Nomine, la conformità delle concrete modalità di attuazione rispetto ai principi di riferimento della politica;
- attribuisce e revoca le deleghe al Presidente e 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 del codice civile, la remunerazione dell'Amministratore Delegato e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche; nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea,

la suddivisione del compenso globale spettante agli Amministratori e ai componenti del Comitato Remunerazioni e Nomine, del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato Strategico;

- valuta, sulla base delle informazioni ricevute dal Presidente e Amministratore Delegato con cadenza almeno trimestrale, il generale andamento della gestione, confrontando inoltre i risultati conseguiti con quelli programmati. Inoltre, come richiesto dal Codice di Autodisciplina, oltre che dalla legge (art. 150 del TUF e art. 2381 del codice civile) e dallo Statuto, il Presidente e Amministratore Delegato riferisce al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe con cadenza almeno trimestrale;
- approva preventivamente le operazioni della Società aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario. In particolare il Consiglio di Amministrazione, fermi restando i poteri del Presidente e Amministratore Delegato, in considerazione del tipo di operatività della Società, dei valori patrimoniali, di capitalizzazione e del NAV, ha determinato in Euro 250 milioni la soglia di rilevanza per le operazioni da sottoporre all'esame preventivo da parte del Consiglio stesso. Si precisa, inoltre, che, nonostante quanto sopra descritto, tutte le operazioni di rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per l'Emittente sono state portate all'esame del Consiglio di Amministrazione, anche nel caso in cui il valore delle stesse sia inferiore a Euro 250 milioni.

Ai sensi dello Statuto sociale, l'amministrazione della Società è affidata ad un Consiglio di Amministrazione composto di un numero di membri variabile da sette a diciannove, secondo la determinazione dell'Assemblea. Gli Amministratori durano in carica fino a un massimo di tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica; gli stessi sono rieleggibili. La nomina del Consiglio avviene sulla base di liste di candidati.

Il Consiglio elegge fra gli Amministratori il Presidente, se l'Assemblea non vi abbia già provveduto e, se lo ritiene opportuno, uno o più Vice Presidenti, incluso un Vice Presidente Vicario, e uno o più Amministratori Delegati. Il Consiglio ha istituito nel suo ambito il Comitato Remunerazioni e Nomine e il Comitato Controllo e Rischi a carattere consultivo e propositivo. E' stato inoltre istituito il Comitato Strategico con funzioni consultive a supporto del Consiglio di Amministrazione.

Come meglio precisato nel Paragrafo 3.2.3, il Consiglio di Amministrazione della Società in carica alla data della presente Relazione è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 maggio 2012 e resterà in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2014.

Si segnala infine che l'Assemblea che ha provveduto alla nomina degli attuali Amministratori in carica ha autorizzato in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto all'art. 2390 del codice civile. A tale riguardo, sino ad oggi non sono state evidenziate criticità.

3.2.2 Nomina e sostituzione degli Amministratori

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto sociale vigente, la nomina del Consiglio di Amministrazione avviene sulla base di liste di candidati depositate presso la sede della Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea.

In presenza di più liste uno dei membri del Consiglio di Amministrazione è espresso dalla seconda lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti la percentuale di capitale stabilita da Consob per la Società in conformità alla disciplina in vigore. Tale quota di partecipazione deve risultare da apposite comunicazioni che devono pervenire alla Società almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea. Di tutto ciò è fatta menzione nell'avviso di convocazione. La quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di EXOR, ai sensi dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti, è stata individuata dalla Consob in misura pari al 1,0% del capitale ordinario.

Un socio non può presentare né votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. I soci appartenenti al medesimo gruppo e i soci che aderiscano ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della Società non possono presentare o votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.



I candidati inseriti nelle liste devono essere elencati in numero progressivo e possedere i requisiti di onorabilità previsti dalla legge. Il candidato indicato al numero uno dell'ordine progressivo deve essere in possesso anche dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge nonché di quelli previsti dal Codice di Autodisciplina al quale la Società ha dichiarato di aderire.

Le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono inoltre includere candidati di genere diverso tra loro in modo da consentire una composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

Unitamente a ciascuna lista, sono inoltre depositate un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, nonché le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, il possesso dei requisiti prescritti. I candidati per i quali non sono osservate le regole di cui sopra non sono eleggibili. Le liste, corredate dalle informazioni di cui sopra, sono pubblicate anche sul sito internet della Società www.exor.com.

Determinato da parte dell'Assemblea il numero degli Amministratori da eleggere, si procede come segue:

1. dalla lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti sono eletti, in base all'ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista, tutti gli Amministratori da eleggere tranne uno;
2. dalla seconda lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti è eletto, in conformità alle disposizioni di legge, un Amministratore in base all'ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista.

Non si tiene conto delle liste che abbiano conseguito in Assemblea una percentuale di voti inferiore alla metà di quella richiesta per la presentazione delle liste.

Qualora, a seguito di quanto precede, la composizione del Consiglio di Amministrazione non dovesse risultare conforme alla normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi, gli ultimi eletti del genere più rappresentato della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, tenuto conto del loro numero progressivo, vengono, nel numero necessario ad assicurare il rispetto della predetta normativa, sostituiti dai primi candidati non eletti della medesima lista del genere meno rappresentato. In mancanza di candidati di genere diverso l'Assemblea assume le conseguenti necessarie deliberazioni.

Le precedenti regole in materia di nomina del Consiglio di Amministrazione non si applicano qualora non siano presentate o votate almeno due liste né nelle Assemblee che devono provvedere alla sostituzione di Amministratori in corso di mandato. In tali casi l'Assemblea delibera a maggioranza relativa.

Durata in carica, cessazione e decadenza

Gli Amministratori durano in carica fino ad un massimo di tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica; gli stessi Amministratori sono rieleggibili.

E' facoltà del Consiglio provvedere alla sostituzione degli Amministratori cessati nel corso del mandato, con deliberazione approvata dal Collegio Sindacale, purché la maggioranza sia sempre costituita da Amministratori nominati dall'Assemblea (art. 2386 del codice civile).

Qualora per dimissioni od altre cause venisse a cessare la maggioranza degli Amministratori nominati dall'Assemblea, l'intero Consiglio si intenderà cessato e gli Amministratori rimasti in carica dovranno convocare d'urgenza l'Assemblea per le nuove nomine.

Inoltre, gli Amministratori nominati dall'Assemblea nel corso del mandato scadono con quelli già in carica all'atto della loro nomina.

Per quanto riguarda i requisiti di onorabilità degli Amministratori previsti dall'art. 147-*quinquies* del TUF, il Consiglio di Amministrazione provvede periodicamente alla verifica di tali requisiti in capo a tutti i suoi componenti. Nel caso in cui in capo ad un Amministratore non sussistano o vengano meno i requisiti di indipendenza o di onorabilità dichiarati e normativamente prescritti ovvero sussistano cause di ineleggibilità o incompatibilità, il Consiglio dichiara la decadenza dell'amministratore e provvede per la sua sostituzione ovvero lo invita a far cessare la causa di incompatibilità entro un termine prestabilito, pena la decadenza dalla carica.

3.2.3 Composizione del Consiglio di Amministrazione

Ai sensi dello Statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione è composto di un numero di membri variabile da sette a diciannove, secondo la determinazione dell'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 maggio 2012. In tale occasione è stata presentata solamente una lista di candidati da parte dell'Azionista di maggioranza Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. che era titolare del 59,10% delle azioni ordinarie. La lista, unitamente alla documentazione prevista dallo Statuto per il relativo deposito, è stata pubblicata sul sito internet della Società www.exor.com, dove è tuttora consultabile.

Il numero complessivo di Amministratori fissato dall'Assemblea è pari a quindici, di cui dodici sono stati qualificati come non esecutivi da parte del Consiglio di Amministrazione, 6 dei quali anche indipendenti. Il concetto di indipendenza è definito ai sensi dei requisiti previsti dal Codice di Autodisciplina e ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, del TUF.

Si riepilogano di seguito la composizione del Consiglio e le qualifiche di ciascun Amministratore:

Carica	Componenti	Esecutivi	Non Esecutivi	Indipendenti *	N. altri incarichi **	Comitati		
						Controllo e Rischi ***	Remunerazioni e Nomine ***	Strategico ***
Presidente e Amministratore Delegato	John Elkann	X			8			P
Vice Presidente	Tiberto Brandolini d'Adda		X		4			
Vice Presidente	Alessandro Nasi	x			2			
Amministratore	Andrea Agnelli		X		3			
Amministratore	Vittorio Avogadro di Collobiano		X		-			
Amministratore	Luca Ferrero Ventimiglia		X		2			
Amministratore	Sergio Marchionne	x			9			M
Amministratore	Lupo Rattazzi		X		5			
Amministratore	Eduardo Teodorani-Fabbri		X		5			
Amministratore	Victor Bischoff		X	x	-	M	P	M
Amministratore Lead Independent	Giuseppina Capaldo		X	x	2	P	M	
Amministratore	Mina Gerowin		X	x	2		M	M
Amministratore	Jae Yong Lee		X	x	1			M
Amministratore	Giuseppe Recchi		X	x	2	M		
Amministratore	Michelangelo Volpi		X	x	1			M

Il mandato del Consiglio di Amministrazione scadrà in concomitanza dell'Assemblea di approvazione del bilancio per l'esercizio 2014.

I profili dei componenti il Consiglio di Amministrazione sono consultabili sul sito internet della Società www.exor.com. Gli incarichi ricoperti dagli Amministratori in altre società quotate o di interesse rilevante sono riportati in allegato alla Tabella 1.

La sussistenza dei requisiti di indipendenza è stata valutata dal Consiglio di Amministrazione della Società in conformità con i criteri di indipendenza adottati dalla Società e riportati *infra* nella presente Relazione. Tali criteri rispondono ai requisiti previsti dall'art. 147-ter, comma 4 del TUF e riprendono quelli del Codice di Autodisciplina.

Conformemente a quanto previsto dal Criterio applicativo 1.C.2 del Codice di Autodisciplina, gli Amministratori accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività lavorative e professionali e del numero di cariche di Amministratore o Sindaco da essi ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

Fermo restando quanto sopra indicato, alla data della presente Relazione, il Consiglio non ha definito criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo in altre società che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di Amministratore dell'Emittente.

Il Consiglio di Amministrazione del 14 aprile 2015 ha esaminato caso per caso gli incarichi attualmente ricoperti dai propri Consiglieri in altre società e ha ritenuto che il numero e la qualità degli incarichi rivestiti – tenuto altresì conto della partecipazione dei propri Consiglieri ai comitati costituiti all'interno del Consiglio della Società – non interferisce ed è compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore dell'Emittente.

Si segnala che l'Assemblea degli Azionisti di EXOR S.p.A. del 29 maggio 2012, ancorché la normativa finalizzata ad assicurare l'equilibrio tra i generi (art. 147-ter, comma 1-ter, TUF) non fosse ancora applicabile, ha tenuto conto dei benefici che sarebbero potuti derivare dalla presenza in Consiglio di diversi generi e ha, quindi, proceduto alla nomina di Consiglieri del genere meno rappresentato. Inoltre l'attuale composizione del Consiglio prevede un adeguato bilanciamento anche in termini di "seniority" degli amministratori, con un'età media di circa cinquantuno anni.

Presidenti d'Onore

Il Consiglio di Amministrazione di EXOR del 29 maggio 2012 ha nominato Presidente d'Onore il Dr. Pio Teodorani-Fabbri, in aggiunta al già Presidente d'Onore Dr. Gianluigi Gabetti. I Presidenti d'Onore non sono titolari di deleghe gestionali ma sono invitati a partecipare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Presidente e Amministratore Delegato

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 29 maggio 2012, ha nominato fra i suoi componenti il Presidente nella persona di John Elkann, conferendogli inoltre la carica di Amministratore Delegato.

In relazione alla concentrazione delle cariche di Presidente e Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione ha nominato un *Lead Independent Director* come meglio specificato in seguito nel presente paragrafo.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha per Statuto (art. 20) la legale rappresentanza della Società, anche in giudizio, e la firma sociale; il Presidente esercita i suoi poteri e prerogative nell'ambito della gestione dell'Emittente.

Il Presidente convoca, secondo quanto previsto dallo Statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione coordinandone le attività e guidando lo svolgimento delle relative riunioni.

Il Presidente e Amministratore Delegato è il principale responsabile della gestione della Società. A tal riguardo, si segnala che non ricorre la situazione di *interlocking directorate* definita dal Criterio Applicativo 2.C.5 del Codice di Autodisciplina, che prevede che il Chief Executive Officer di un emittente (i) non assuma l'incarico di Amministratore di un altro emittente (ii) non appartenente allo stesso gruppo, di cui sia Chief Executive Officer un Amministratore dell'emittente (iii).

Il Consiglio di Amministrazione ha valutato di non adottare un piano per la successione del Presidente e Amministratore Delegato e, più in generale, di tutti gli Amministratori esecutivi. Tale valutazione si è basata sulla considerazione in merito all'elevato livello di concentrazione e di stabilità degli assetti proprietari di controllo che agevolano le modalità di superamento delle situazioni di discontinuità anche in termini di successione degli amministratori.

Vice Presidenti

Il Consiglio di Amministrazione del 29 maggio 2012 ha nominato, in aggiunta al già nominato Vice Presidente Dr. Tiberto Brandolini d'Adda, quale Vice Presidente il Dr. Alessandro Nasi.

Consiglieri esecutivi

Oltre all'Amministratore Delegato, gli ulteriori Amministratori esecutivi sono:

- il Dr. Sergio Marchionne, conformemente a quanto previsto dal Criterio applicativo 2.C.1. del Codice di Autodisciplina, è qualificato Amministratore esecutivo in quanto ricopre le cariche di Amministratore Delegato di Fiat Chrysler Automobiles N.V. e di Presidente del Consiglio di Amministrazione di CHN Industrial N.V.;
- il Vice Presidente Alessandro Nasi è anch'egli qualificato Amministratore esecutivo, essendogli stati affidati taluni incarichi specifici.

Amministratori Indipendenti

Nel Consiglio di Amministrazione siedono sei Amministratori Indipendenti, in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina. La componente di indipendenti è, inoltre, conforme alle disposizioni dell'art. 147-ter, comma 4 del TUF.

I requisiti di indipendenza che si applicano sono i seguenti:

- a) *non essere coniuge, parente e affine entro il quarto grado di un altro amministratore della Società;*
- b) *non essere amministratore, coniuge, parente e affine entro il quarto grado di amministratori di società controllata, che controlla o sia sottoposta a comune controllo da parte della Società;*
- c) *non essere legato alla Società o a società da questa controllate o a società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo ovvero agli altri amministratori e ai soggetti di cui alle precedenti lettere a) e b) da rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o professionale;*
- d) *non controllare la Società, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona né essere in grado di esercitare su di essa un'influenza notevole né partecipare a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possono esercitare il controllo o un'influenza notevole sulla Società;*
- e) *non essere né essere stato nei precedenti tre esercizi un esponente di rilievo della Società, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con la Società, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla la Società o è in grado di esercitare sulla stessa un'influenza notevole;*
- f) *non avere, né aver avuto nell'esercizio precedente, 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) una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:*
 - 1. *con la Società, una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;*
 - 2. *con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla la Società, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi esponenti di rilievo;*
- g) *non essere, né essere stato, nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti;*
- h) *non ricevere, né aver ricevuto nei precedenti tre esercizi, dalla Società o da una società controllata o controllante una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo della Società, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;*
- i) *non essere stato amministratore della Società per più di nove anni negli ultimi dodici anni;*
- l) *non rivestire la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo della Società ha un incarico di amministratore;*
- m) *non essere socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione legale della Società;*

n) *non essere stretto familiare convivente di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.*

Il Consiglio valuta nella prima occasione utile dopo la loro nomina, e successivamente con cadenza annuale, la sussistenza dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina in capo a ciascuno degli Amministratori Indipendenti, nonché dei requisiti richiamati dall'art. 147-ter, comma 4, del TUF. Il Consiglio rende noto l'esito delle proprie valutazioni, in occasione della nomina, mediante un comunicato diffuso al mercato e, successivamente, nell'ambito della Relazione sul governo societario.

Sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori e di quelle a disposizione della Società, il Consiglio di Amministrazione del 14 aprile 2015 ha ritenuto sussistenti, in capo agli Amministratori Victor Bischoff, Giuseppina Capaldo, Mina Gerowin, Jae Yong Lee, Giuseppe Recchi e Michelangelo Volpi, i requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina. Con riferimento ai citati requisiti previsti dal TUF, il Consiglio di Amministrazione ne ha valutato la sussistenza in capo agli Amministratori Victor Bischoff, Giuseppina Capaldo, Jae Yong Lee, Giuseppe Recchi e Michelangelo Volpi. Si precisa che l'Amministratore Mina Gerowin ricopre la carica di Amministratore, per altro come indipendente in CNH Industrial N.V.

Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Gli Amministratori Indipendenti assumono altresì l'impegno di comunicare con tempestività al Consiglio di Amministrazione il determinarsi di situazioni che facciano venir meno il requisito.

Nel corso del 2014 gli Amministratori Indipendenti non si sono riuniti in assenza degli altri Amministratori. In particolare gli Amministratori Indipendenti hanno valutato che le attività svolte dal Comitato Controllo e Rischi e dal Comitato Remunerazioni e Nomine, costituiti esclusivamente da Amministratori Indipendenti, grazie anche al supporto del *Lead Independent Director*, abbiano garantito che gli argomenti da essi ritenuti necessari di specifica disamina abbiano avuto un'adequata trattazione.

Lead Independent Director

Conformemente a quanto previsto dal Criterio applicativo 2.C.3. del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione della Società ha nominato quale *Lead Independent Director* l'Amministratore Giuseppina Capaldo.

Il *Lead Independent Director* rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli indipendenti e collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

Nel corso dell'esercizio il *Lead Independent Director* si è reso portavoce delle opinioni degli Amministratori Indipendenti nel processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati, in particolare per quanto attiene la loro organizzazione e il funzionamento.

3.2.4 Riunioni

Il Consiglio di Amministrazione si raduna anche fuori dalla sede sociale, purché in paesi dell'Unione Europea, di regola almeno trimestralmente su convocazione del Presidente o di un Vice Presidente, o di chi è legittimato ai sensi di legge ogni qualvolta questi lo ritenga opportuno, oppure su domanda della maggioranza dei suoi membri o degli organi delegati.

Nel corso del 2014 si sono tenute sette riunioni del Consiglio di Amministrazione. Tali riunioni hanno avuto una durata media di circa due ore e trenta.

Le riunioni hanno avuto ad oggetto l'esame e le deliberazioni in merito all'andamento della gestione, all'andamento delle partecipate, ai risultati di periodo, alle proposte concernenti le operazioni di maggior rilievo, al programma di acquisto di azioni proprie, alle proposte di modifiche statutarie, all'emissione di prestiti obbligazionari non convertibili, all'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, al processo di autovalutazione dell'attività del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati interni.

Nel corso del 2015 si sono già tenute due riunioni del Consiglio di Amministrazione aventi ad oggetto l'andamento degli affari sociali e alcuni adempimenti connessi alla *governance* della Società, oltre all'approvazione del Progetto di bilancio separato, del Bilancio consolidato e della presente Relazione.

Allo stato, per l'esercizio 2015, sono programmate altre tre riunioni del Consiglio di Amministrazione in funzione dell'approvazione dei documenti contabili di periodo.

Per la validità delle deliberazioni del Consiglio è necessaria la presenza della maggioranza dei suoi membri in carica. La messa a disposizione agli Amministratori della documentazione attinente alle materie all'ordine del giorno delle predette riunioni avviene con tempestività onde consentire agli stessi di essere preventivamente e adeguatamente informati sugli argomenti in trattazione. A tal riguardo, la Società ha predisposto una procedura informatica mediante la quale mette a disposizione degli Amministratori e dei Sindaci, con congruo anticipo (in media corrispondente a tre giorni), la documentazione oggetto di esame e di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Le strutture societarie, attraverso il Presidente e Amministratore Delegato, garantiscono ai membri del Consiglio di Amministrazione l'informativa concernente le principali novità legislative e regolamentari riguardanti la Società e gli organi sociali. Inoltre, al fine di fornire ai Consiglieri un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, alle riunioni del Consiglio di Amministrazione partecipano, su invito, i Responsabili delle strutture aziendali.

Conformemente a quanto previsto dal Criterio applicativo 1.C.1 del Codice di Autodisciplina, le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, comprendendosi in queste operazioni anche l'approvazione di eventuali piani strategici e finanziari, sono esaminate e approvate dal Consiglio di Amministrazione della Società, il quale ne monitora altresì la concreta attuazione. In occasione di tali operazioni sono messe a disposizione del Consiglio di Amministrazione, con ragionevole anticipo, un quadro riassuntivo dell'operazione evidenziandone in particolare le finalità economiche e strategiche, la sostenibilità economica, le modalità esecutive nonché le conseguenti implicazioni per l'attività della Società.

3.2.5 Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Il Consiglio ha effettuato, anche per il 2014, la valutazione sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati vagliandone l'adeguatezza anche con riferimento alla componente rappresentata dagli Amministratori Indipendenti dopo averne preso in considerazione il profilo e la dedizione nello svolgimento del mandato.

Il Consiglio di Amministrazione del 14 aprile 2015 ha effettuato tale valutazione (*self-assessment*) attraverso la condivisione e l'analisi di un apposito questionario precedentemente inviato.

Le domande formulate nel questionario hanno avuto ad oggetto l'analisi (i) della dimensione e composizione del Consiglio di Amministrazione con riferimento anche alle caratteristiche ed esperienze professionali degli Amministratori, (ii) del suo funzionamento ed in particolare dello svolgimento delle riunioni consiliari, dei relativi flussi informativi, del coinvolgimento degli Amministratori non esecutivi e della gestione delle situazioni di potenziale/effettivo conflitto di interesse (iii) dei rapporti con i Comitati interni e con gli organi di controllo. Tale questionario è stato quindi compilato dai singoli Amministratori e i risultati emergenti dall'analisi di quanto indicato sono stati portati, in termini aggregati ed anonimi, all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, a cura del Comitato Controllo e Rischi, ai fini dell'autovalutazione.

I risultati dell'autovalutazione hanno evidenziato che la composizione e il funzionamento dell'organo amministrativo sono soddisfacenti tenuto conto delle esigenze gestionali e organizzative dell'Emittente ed hanno confermato il positivo apprezzamento per l'elevato standing degli Amministratori.

Riscontri positivi sono inoltre emersi con riferimento alla periodicità delle riunioni e alle repliche degli organi delegati a fronte di richieste di chiarimenti o approfondimenti. E' stato segnalato un miglioramento in tema di qualità e di tempestività dei flussi informativi tali da consentire una compiuta valutazione degli argomenti all'ordine del giorno da parte del Consiglio; per quanto riguarda i Comitati Interni, la valutazione è risultata altresì positiva in ordine al numero, alla tipologia, alla composizione degli stessi nonché con riferimento ai flussi informativi garantiti a tali Comitati e al ruolo da questi svolti nell'ambito del Consiglio.

Infine, con riferimento alla partecipazione alle riunioni del Consiglio di dirigenti della Società chiamati ad approfondire le operazioni di maggiore rilevanza sottoposte all'esame dei Consiglieri, il riscontro espresso è di estremo favore.



3.2.6 Remunerazione degli Amministratori

La politica di remunerazione di EXOR, come approvata dal Consiglio di Amministrazione - su proposta del Comitato Remunerazioni e Nomine, tiene conto dei particolari assetti proprietari della Società e della struttura organizzativa della stessa e più precisamente:

- del fatto che il Presidente e Amministratore Delegato sia uno degli Azionisti di riferimento di EXOR, attraverso la Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. che detiene il 51,392% del capitale sociale di quest'ultima;
- dell'assenza, nella struttura organizzativa della Società, di soggetti qualificabili come dirigenti con responsabilità strategiche (così come definiti dalle disposizioni regolamentari) ad eccezione dei Consiglieri di Amministrazione (in particolare, dell'Ing. John Elkann che ricopre la carica di Presidente e Amministratore Delegato della Società), nonché dell'assenza di direttori generali;
- della struttura organizzativa che, a seguito delle modifiche intervenute nel corso degli anni, risulta particolarmente snella e flessibile.

La remunerazione degli Amministratori è stabilita in maniera adeguata rispetto alle qualità professionali richieste per gestire con successo la Società.

Al fine di raggiungere gli obiettivi sopra indicati, la politica delle remunerazioni è definita tenendo conto:

- delle *best practices* in materia di remunerazione (a partire dal Codice di Autodisciplina); e
- delle esigenze di sostenibilità della remunerazione e dell'allineamento degli interessi del management a quelli di medio-lungo termine degli Azionisti.

La politica di remunerazione è, inoltre, definita in coerenza con la politica di gestione dei rischi e il sistema di controllo interno della Società.

Infine, tale politica di remunerazione conferma, sia in termini di principi che di leve e meccanismi retributivi, l'impostazione applicata con risultati soddisfacenti nel corso degli esercizi precedenti.

Piani di Stock Option

Il piano di stock option approvato dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di IFIL del 13 maggio 2008 (Piano di Stock Option IFIL 2008-2019) a seguito della fusione per incorporazione della IFIL S.p.A. in IFI S.p.A. (poi denominata EXOR S.p.A.) è proseguito in capo alla EXOR S.p.A. ed è diventato il Piano di Stock Option EXOR 2008-2019, così come ratificato dal Consiglio di Amministrazione del 2 marzo 2009.

Piano di Incentivazione

L'Assemblea degli Azionisti di EXOR S.p.A. del 29 maggio 2012 ha approvato l'adozione di un Piano di Incentivazione a lungo termine (*Long Term Incentive*) nella forma di *stock grant* ("*Long Term Stock Grant*") e di *stock option* ("*Company Performance Stock Option*").

Le informazioni di dettaglio sul Piano di Stock Option EXOR 2008-2019 e sul *Long Term Incentive* sono riportate nella Relazione Finanziaria 2014 e nella Relazione sulla Remunerazione, cui si rimanda.

Approvazione della Relazione sulla Remunerazione

In data 14 aprile 2015, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha approvato la Relazione sulla Remunerazione, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF disponibile sul sito internet della Società www.exor.com, con la quale vengono fornite tutte le informazioni riguardanti la politica per la remunerazione adottata dalla Società. La politica per la remunerazione sarà sottoposta alla delibera in senso favorevole o contrario, non vincolante della convocanda Assemblea degli Azionisti di approvazione del bilancio dell'esercizio 2014.

Si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione in merito: (i) alle informazioni di dettaglio relativi ai principi e alle finalità inerenti la politica adottata in materia di remunerazione degli amministratori, (ii) alla descrizione analitica, anche in forma di tabelle, delle componenti della remunerazione riferibili agli amministratori per l'esercizio di riferimento.

3.3 Comitati Interni al Consiglio di Amministrazione

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione sono costituiti due Comitati a carattere consultivo e propositivo: il Comitato Remunerazioni e Nomine ed il Comitato Controllo e Rischi.

Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di istituire un solo Comitato sia per la trattazione delle questioni relative alla remunerazione degli Amministratori sia per la trattazione delle questioni relative alle nomine, in quanto ha considerato le suddette materie strettamente connesse.

Il Comitato Controllo e Rischi è stato inoltre individuato quale Comitato per le operazioni con parti correlate. Per le sole operazioni di minore rilevanza in materia di remunerazioni e compensi degli Amministratori, il Comitato per le operazioni con parti correlate coincide con il Comitato Remunerazioni e Nomine.

Inoltre, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione opera un Comitato Strategico con funzioni consultive a supporto del Consiglio di Amministrazione.

I compiti e le regole di funzionamento di ciascun Comitato sono stabiliti con deliberazione del Consiglio di Amministrazione. Nello svolgimento delle proprie funzioni, i Comitati hanno facoltà di accedere a qualsiasi informazione che si renda necessaria, anche con il supporto eventuale delle Strutture Aziendali di riferimento. Inoltre, per lo svolgimento dei propri compiti, i Comitati dispongono di risorse finanziarie adeguate e hanno facoltà di avvalersi del supporto di consulenti esterni.

3.3.1 Comitato Remunerazioni e Nomine

Composizione

Il Comitato Remunerazioni e Nomine è composto interamente da Amministratori Indipendenti.

I componenti di tale Comitato sono:

Componente	Qualifica	Percentuale di Presenza FY2014
Victor Bischoff	Non esecutivo e indipendente - Presidente	100
Giuseppina Capaldo	Non esecutivo e indipendente	100
Mina Gerowin	Non esecutivo e indipendente	100

Il Consiglio di Amministrazione ha verificato che l'Amministratore Victor Bischoff possieda adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

Ruoli

Il Comitato Remunerazioni e Nomine svolge funzioni principalmente consultive a supporto del Consiglio di Amministrazione. Al Comitato sono attribuiti i seguenti compiti:

- formulare proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla definizione della politica di remunerazione ed in particolare ai piani di retribuzione dell'Amministratore Delegato e degli Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alle eventuali componenti variabili della remunerazione;
- proporre al Consiglio di Amministrazione i candidati alla carica di Amministratore nel caso previsto dall'art. 2386, primo comma, del codice civile, qualora occorra sostituire un Amministratore Indipendente in conformità al Criterio applicativo 5.C.1. lett. B);



- c) proporre al Consiglio di Amministrazione i profili e le professionalità necessarie per ricoprire la carica di Amministratore Indipendente da sottoporre all'Assemblea della Società, tenendo conto di eventuali segnalazioni pervenute dagli Azionisti;
- d) formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione, composizione del Consiglio stesso nonché, eventualmente, in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna in conformità al Criterio applicativo 5.C.1. lett. A);
- e) valutare periodicamente l'adeguatezza e le modalità di concreta applicazione della politica delle remunerazioni e la coerenza delle stesse rispetto ai principi in essa definiti, nonché formulare al Consiglio di Amministrazione proposte di modifica della stessa.

Il Consiglio di Amministrazione ha individuato, per le sole operazioni di minore rilevanza in materia di remunerazioni e compensi degli Amministratori, il Comitato Remunerazioni e Nomine quale Comitato competente per le operazioni con parti correlate.

Il Comitato Remunerazioni e Nomine può avvalersi di consulenti per acquisire informazioni necessarie e pareri sugli aspetti concernenti le materie da trattare e a tal fine può usufruire delle necessarie risorse finanziarie.

Riunioni

Alle riunioni del Comitato Remunerazioni e Nomine sono invitati a partecipare il Collegio Sindacale, nonché i Responsabili delle Strutture Aziendali di EXOR che possono garantire, grazie alle loro specifiche competenze, il costante aggiornamento del Consiglio di Amministrazione in merito all'evoluzione della realtà aziendale e del contesto normativo di riferimento.

Le riunioni del Comitato Remunerazioni e Nomine sono oggetto di verbalizzazione.

Il Comitato Remunerazioni e Nomine si è riunito una volta nel corso del 2014, registrando una percentuale di partecipazione media dei propri membri pari al 100%. Inoltre, il Comitato Remunerazioni e Nomine si è riunito una volta nel corso del 2015, registrando una percentuale di partecipazione media dei propri membri pari al 100%. Le riunioni hanno avuto ad oggetto l'esame della Relazione sulla Remunerazione, predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e disponibile sul sito internet della Società www.exor.com e, in riferimento alla riunione tenutasi nell'esercizio 2015, la definizione di indicazioni in merito alla composizione del Consiglio di Amministrazione ritenuta opportuna anche in relazione alle forme di professionalità che i candidati alla carica di Amministratore devono possedere, al fine di proporli al Consiglio di Amministrazione.

Ad entrambe le riunioni hanno partecipato il Collegio Sindacale e il Responsabile Affari Legali e Societari.

La durata delle riunioni del Comitato Remunerazioni e Nomine è di circa un'ora.



3.3.2 Comitato Strategico

Composizione

Il Comitato Strategico è composto da due Amministratori esecutivi e da quattro Amministratori Indipendenti. I componenti di tale Comitato sono:

Componente	Qualifica	Percentuale di Presenza FY2014
John Elkann	Esecutivo - Presidente	100
Victor Bischoff	Non esecutivo e indipendente	50
Mina Gerowin	Non esecutivo e indipendente	100
Sergio Marchionne	Esecutivo	100
Jae Yong Lee	Non esecutivo e indipendente	50
Michelangelo Volpi	Non esecutivo e indipendente	100

Ruoli

Il Comitato Strategico ha funzioni consultive a supporto del Consiglio di Amministrazione in merito alle opzioni strategiche per EXOR.

Riunioni

Alle riunioni possono partecipare, su invito, i Responsabili delle Strutture Aziendali.

Nel corso del 2014 il Comitato Strategico si è riunito 2 volte, registrando una percentuale di partecipazione media dei propri membri pari al 100%, per l'esame e la valutazione dei principali investimenti e progetti strategici.

3.3.3 Comitato Controllo e Rischi

Composizione

Il Comitato Controllo e Rischi è composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti. I componenti di tale Comitato sono:

Componente	Qualifica	Percentuale di Presenza FY2014
Giuseppina Capaldo	Non esecutivo e indipendente - Presidente	100
Victor Bischoff	Non esecutivo e indipendente	100
Giuseppe Recchi	Non esecutivo e indipendente	75



La Prof.ssa Giuseppina Capaldo, Presidente del Comitato Controllo e Rischi, possiede un'adeguata esperienza ed è professore di Istituzioni di diritto privato all'Università La Sapienza. Laureata in giurisprudenza ed economia e commercio, è avvocato, revisore contabile ed è abilitata all'esercizio della professione di Dottore commercialista.

Ruoli

Il Comitato Controllo e Rischi ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione nell'attività di definizione delle linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi della Società e di verificare, per il tramite delle funzioni aziendali preposte, che vengano effettivamente rispettate le procedure interne, sia operative sia amministrative, adottate dalla Società per assicurare una seria ed efficiente gestione e per identificare, prevenire e gestire eventuali rischi di natura finanziaria e operativa.

Il Comitato Controllo e Rischi intrattiene i rapporti con il Collegio Sindacale, la società di revisione, il Responsabile Internal Audit e con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Inoltre il Comitato Controllo e Rischi s'incontra almeno una volta all'anno con l'Organismo di Vigilanza previsto dal D.Lgs. 231/2001 per lo scambio di informazioni relative alle rispettive attività di controllo. Nel caso di particolari anomalie riscontrate nell'attività di controllo, l'informativa tra i predetti organi è tempestiva.

Quando se ne ravvisi la necessità, il Comitato si riunisce anche su richiesta del Presidente del Collegio Sindacale o del Responsabile Internal Audit.

Con riguardo all'adozione del Modello di Controllo Amministrativo e Contabile (cfr. *infra*), il Comitato Controllo e Rischi verifica quanto predisposto dalle strutture aziendali in merito:

- all'analisi dei rischi connessi all'informativa economico-finanziaria volta alla definizione del perimetro di intervento nell'ambito di EXOR S.p.A. e del c.d. "Sistema Holdings";
- alla predisposizione delle singole procedure amministrativo-contabili che definiscono le attività operative e di controllo a presidio dei rischi individuati;
- all'analisi dei sistemi IT a supporto dei processi amministrativi della Società;
- all'individuazione delle società controllate rilevanti a cui richiedere un analogo processo di adeguamento;
- alla definizione del processo di valutazione periodica del sistema di controllo contabile nell'ambito del Gruppo EXOR.

Il Comitato Controllo e Rischi inoltre:

- a) valuta, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato (Criterio applicativo 7.C.2., lett. A);
- b) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno (Criterio applicativo 7.C.2., lett. B);
- c) esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dal Responsabile Internal Audit (Criterio applicativo 7.C.2., lett. C);
- d) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza del Responsabile Internal Audit (Criterio applicativo 7.C.2., lett. D);
- e) può richiedere al Responsabile Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del Collegio Sindacale (Criterio applicativo 7.C.2., lett. E);
- f) riferisce al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della Relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (Criterio applicativo 7.C.2., lett. F).

Analogamente a quanto previsto con riferimento al Comitato Remunerazioni e Nomine nell'ambito delle operazioni aventi ad oggetto le remunerazioni, il Consiglio di Amministrazione ha individuato il Comitato Controllo e Rischi quale Comitato competente per le operazioni con parti correlate per tutte le altre materie.

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

Il Comitato Controllo e Rischi può avvalersi di consulenti per acquisire informazioni necessarie e pareri sugli aspetti concernenti le materie da trattare e a tal fine può usufruire delle necessarie risorse finanziarie.

Riunioni

Alle riunioni partecipano, su invito da parte del Comitato, il Collegio Sindacale, la società di revisione, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e il Responsabile Internal Audit, nonché i Responsabili delle Strutture Aziendali di EXOR e i consulenti che possono garantire, grazie alle loro specifiche competenze, il costante aggiornamento del Consiglio di Amministrazione in merito all'evoluzione della realtà aziendale e del contesto normativo di riferimento.

Le riunioni del Comitato sono oggetto di verbalizzazione.

Il Comitato Controllo e Rischi si è riunito quattro volte nel corso del 2014 e due volte nel 2015, registrando una percentuale di partecipazione media dei propri membri pari al 94%.

Nel corso delle riunioni, il Comitato ha svolto le seguenti attività:

- esame del bilancio separato, del bilancio consolidato e della relazione annuale sulla Corporate Governance 2014 e 2015, della relazione finanziaria semestrale 2014 e dei resoconti intermedi di gestione del primo e del terzo trimestre 2014, nonché dei relativi risultati del processo di revisione contabile riguardanti il bilancio e la relazione semestrale, valutando i risultati esposti dal revisore legale nella lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale nonché – unitamente al Dirigente Preposto e sentita la Società di Revisione e il Collegio Sindacale – il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- esame delle procedure e dei criteri utilizzati per la predisposizione dei documenti contabili di periodo;
- esame delle attività svolte dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, incluso gli aggiornamenti del Modello di Controllo Amministrativo e Contabile, nonché del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001;
- esame delle metodologie e delle procedure per l'applicazione delle prescrizioni dello IAS 36 riguardanti le perdite di valore delle attività (*"Impairment Test"*);
- esame della relazione annuale e della relazione semestrale sull'attività dell'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001;
- esame dell'aggiornamento dell'attività di identificazione dei principali rischi, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte da EXOR;
- esame delle relazioni periodiche del Responsabile Internal Audit, aventi per oggetto la valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, monitorando l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit, approfondendo le evidenze di particolare rilevanza;
- valutazione del Piano di Internal Audit 2014/2016;
- raccolta dei dati necessari per l'effettuazione dell'autovalutazione da parte del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati, portandoli a conoscenza del Consiglio stesso in termini aggregati ed anonimi. Degli esiti del processo di autovalutazione è data informativa nel paragrafo 3.2.5. della presente Relazione.

Sulla base di tali attività il Comitato Controllo e Rischi ha riferito al Consiglio trimestralmente sull'attività svolta, nonché semestralmente sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

La durata media delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi è di un'ora e trenta.



3.4 Collegio Sindacale

3.4.1 Ruolo del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale, costituito ai sensi dello Statuto sociale da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti, vigila sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione. Il Collegio Sindacale vigila inoltre sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2 del TUF e sulle modalità di concreta attuazione delle regole di corporate governance.

Il Collegio Sindacale:

- valuta l'indipendenza dei propri membri nella prima occasione utile dopo la loro nomina;
- valuta nel corso dell'esercizio il permanere dei requisiti di indipendenza in capo ai propri membri;
- nell'effettuare le valutazioni di cui sopra ha applicato tutti i criteri previsti dal Codice di Autodisciplina con riferimento all'indipendenza degli Amministratori.

Le strutture societarie garantiscono ai membri del Collegio Sindacale l'informativa concernente le principali novità legislative e regolamentari riguardanti la Società e gli organi sociali. Inoltre, al fine di fornire ai Sindaci un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, alle riunioni del Collegio Sindacale partecipano, su invito, i Responsabili delle strutture aziendali.

Il Sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione dell'Emittente informa tempestivamente e in modo esauriente gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse (Criterio applicativo 8.C.3.).

Il Collegio Sindacale vigila sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi non di revisione prestati alla Società ed alle controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Nello svolgimento della propria attività, il Collegio Sindacale si coordina con il Responsabile *Internal Audit* e con il Comitato Controllo e Rischi mediante la partecipazione alle riunioni di tale Comitato (Criteri applicativi 8.C.4. e 8.C.5.).

Il Collegio Sindacale è inoltre chiamato a svolgere le funzioni attribuite dalla vigente normativa al Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, istituito dal decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39. In tale ruolo il Collegio deve vigilare su (i) il processo di informativa finanziaria, (ii) l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, (iii) la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati, (iv) l'indipendenza della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione.

Il Collegio Sindacale è infine chiamato ad esprimere una proposta motivata all'Assemblea degli Azionisti in sede di conferimento e revoca dell'incarico di revisione legale dei conti.

3.4.2 Nomina dei Sindaci

Tutti i Sindaci effettivi e tutti i Sindaci supplenti devono essere scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori legali che abbiano esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.

Alla minoranza è riservata l'elezione di un Sindaco effettivo con la funzione di Presidente e di un supplente.

La nomina del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste, depositate presso la sede della Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea, nelle quali i candidati sono elencati mediante un

numero progressivo. La 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, in numero non superiore ai Sindaci da eleggere.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti la percentuale stabilita per la Società dalla disciplina in vigore; la quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di EXOR ai sensi dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti è stata individuata dalla Consob in misura pari all'1,0% del capitale ordinario. Tale quota di partecipazione deve risultare da apposite comunicazioni che devono pervenire alla Società almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea. Di tutto ciò è fatta menzione nell'avviso di convocazione dell'Assemblea.

Le liste che, considerando entrambe le sezioni, presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono includere, ai primi due posti della sezione relativa ai Sindaci effettivi, candidati di genere diverso tra loro in modo da consentire una composizione del Collegio Sindacale, conforme alla normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi; qualora la sezione relativa ai Sindaci supplenti di dette liste indichi due candidati, questi devono, per lo stesso fine, essere di genere diverso tra loro.

Le liste devono inoltre essere corredate:

- a) delle informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato le liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta;
- b) di una dichiarazione dei soci diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza di rapporti di collegamento previsti con questi ultimi dalla disciplina vigente;
- c) di una 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 dallo Statuto sociale e della loro accettazione della candidatura;
- d) dell'elenco degli incarichi di amministrazione e di controllo ricoperti dai candidati presso altre società con l'impegno ad aggiornare tale elenco alla data dell'Assemblea.

I candidati per i quali non sono osservate le regole di cui sopra non sono eleggibili.

Le liste, corredate delle informazioni di cui sopra, sono pubblicate anche sul sito internet della Società www.exor.com.

Nel caso in cui alla data di scadenza del termine di cui sopra sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci che, in base a quanto sopra stabilito, risultino collegati tra loro ai sensi della disciplina vigente, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data. In tal caso la soglia predetta è ridotta alla metà.

Le liste possono essere depositate tramite almeno un mezzo di comunicazione a distanza secondo modalità, rese note nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, che consentano l'identificazione dei soggetti che procedono al deposito.

Un socio non può presentare né votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. I soci appartenenti al medesimo gruppo e i soci che aderiscano ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della società non possono presentare o votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

Possono essere inseriti nelle liste unicamente candidati per i quali siano rispettati i limiti degli incarichi fissati dalla normativa applicabile e che siano in possesso dei requisiti stabiliti dalla normativa stessa e dallo Statuto. I Sindaci uscenti sono rieleggibili.

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

1. dalla lista che abbia ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono eletti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due membri effettivi ed uno supplente;
2. dalla seconda lista che abbia ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non sia collegata ai soci di riferimento ai sensi delle disposizioni normative sono eletti il restante membro effettivo e l'altro membro



supplente in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista; in caso di parità tra più liste, sono eletti i candidati della lista che sia stata presentata dai soci in possesso della maggiore partecipazione ovvero, in subordine, dal maggior numero di soci.

La presidenza del Collegio Sindacale spetta al primo candidato della lista di cui al punto 2 che precede.

Qualora non sia possibile procedere alla nomina con il sistema di cui sopra, l'Assemblea delibera a maggioranza relativa.

Nel caso vengano meno i requisiti normativamente e statutariamente richiesti, il Sindaco decade dalla carica.

In caso di sostituzione di un Sindaco subentra, anche nella carica di presidente, il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato.

Le precedenti statuizioni in materia di elezione dei Sindaci non si applicano nelle Assemblee che devono provvedere ai sensi di legge alle nomine dei Sindaci effettivi e/o supplenti necessarie per l'integrazione del Collegio Sindacale a seguito di sostituzione o decadenza. In tali casi l'Assemblea delibera a maggioranza relativa, nel rispetto del principio di necessaria rappresentanza delle minoranze.

Si segnala, infine, che l'Assemblea degli Azionisti di EXOR S.p.A. del 29 maggio 2012, ancorché la normativa finalizzata ad assicurare l'equilibrio tra i generi (art. 148, comma 1-*bis*, TUF) non fosse ancora applicabile, ha tenuto conto dei benefici che sarebbero potuti derivare dalla presenza nel Collegio Sindacale di diversi generi ed ha, quindi, proceduto alla nomina di un congruo numero di Sindaci di genere femminile.

3.4.3 Composizione del Collegio Sindacale

Lo Statuto sociale contiene le clausole necessarie ad assicurare che un membro effettivo del Collegio Sindacale sia nominato dalla minoranza con la funzione di Presidente.

Il Collegio Sindacale della Società in carica alla data della presente Relazione, la cui composizione è dettagliata nella tabella di cui sotto, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 maggio 2012 e resterà in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2014.

Componenti	Presidente	Effettivo	Supplente	Percentuale di Presenza FY2014	N. altri Incarichi
Sergio Duca	X			100	3
Nicoletta Paracchini		X		100	9
Paolo Piccatti		X		100	10
Giorgio Ferrino			X	-	6
Ruggero Tabone			X	-	9

I profili dei componenti il Collegio Sindacale sono consultabili sul sito internet della Società www.exor.com.

Il Collegio Sindacale di EXOR resterà in carica sino all'Assemblea degli Azionisti che approverà il bilancio dell'esercizio 2014.

In occasione della nomina del Collegio Sindacale è stata presentata solamente la lista dell'Azionista Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. che era titolare del 59,10% delle azioni ordinarie. La lista, unitamente alla documentazione prevista dallo Statuto per il relativo deposito, è stata pubblicata sul sito internet della Società www.exor.com dove è tuttora consultabile.

Nella Tabella 4 "Incarichi Dei Sindaci In Altre Società" si riportano le più significative cariche ricoperte dai componenti del Collegio Sindacale.

3.4.4 Riunioni

Nel corso del 2014 il Collegio Sindacale si è riunito dieci volte, registrando una percentuale di partecipazione dei propri membri pari al 100%.

La durata media delle riunioni del Collegio Sindacale è di circa un'ora e trenta minuti.

3.5 Società di Revisione

La Società di Revisione, incaricata della revisione legale dei conti, è tenuta per legge a verificare la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, nonché la conformità del bilancio d'esercizio e consolidato alle norme che ne disciplinano la redazione e la rappresentazione corretta e veritiera in tali documenti della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio, esprimendo al riguardo un giudizio sia sul bilancio che sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio stesso. Specifiche verifiche sono effettuate da parte della stessa relativamente alla relazione finanziaria semestrale. Inoltre, essa svolge anche gli ulteriori controlli richiesti da normative, anche di settore e gli ulteriori servizi ad essa affidati dal Consiglio di Amministrazione, ove non incompatibili con l'incarico di revisione legale dei conti.

La revisione legale dei conti è esercitata ai sensi di legge dalla Reconta Ernst & Young S.p.A. alla quale è stato conferito l'incarico dall'Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2011 per gli esercizi 2012-2020. Con il rilascio della relazione sul bilancio al 31 dicembre 2020 il suddetto incarico giungerà a scadenza e, ai sensi di legge, non sarà più rinnovabile.

3.6 Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

EXOR si impegna a promuovere e mantenere un adeguato Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (di seguito anche il "Sistema") inteso come l'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi al fine di assicurare l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria, la salvaguardia del patrimonio aziendale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, il rispetto delle leggi e dei regolamenti. Un efficace Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi contribuisce a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi prefissati, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente ed è sviluppato tenendo in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale ed internazionale. Il modello di riferimento del Sistema adottato da EXOR è, infatti, definito in linea con gli standard enunciati nell'*Internal Control – Integrated Framework* elaborato dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (C.o.S.O. Report^(a))*. All'interno del più ampio modello di Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi adottato dalla Società le più specifiche attività di identificazione e gestione dei rischi sono definite secondo gli *standard* dettati dall'*Enterprise Risk Management – Integrated Framework (C.o.S.O. E.R.M.^(b))*, mentre le componenti del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi sull'Informativa Finanziaria (c.d. *Internal Control over Financial Reporting*) trovano riferimento nel già citato *C.o.S.O. Report*.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 11 febbraio 2013, ha approvato le "Linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi" per permettere che i principali rischi afferenti la Società ed il "Sistema Holdings" risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti e monitorati al fine di garantire la compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

La responsabilità dell'istituzione e del mantenimento di un efficace Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, in coerenza con gli obiettivi aziendali e di processo, la corrispondenza delle modalità di gestione dei rischi con i piani di contenimento definiti, è propria dell'Amministratore Incaricato e dei responsabili della gestione.

^(a) Il Modello C.o.S.O., elaborato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - "*Internal Control – Integrated Framework*" pubblicato nel 1992 e aggiornato nel 1994 dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, definisce il Sistema di Controllo Interno come: "un processo, svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale, finalizzato a fornire (i) una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative; (ii) l'attendibilità delle informazioni di bilancio e (iii) la conformità alla legge ed ai regolamenti in vigore".

^(b) Modello C.o.S.O., elaborato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - "*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*" pubblicato nel 2004 dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.



In particolare il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi in EXOR si articola in tre livelli di controllo interno:

- Primo Livello: identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi di competenza, nell'ambito dei singoli processi. All'interno di tale livello sono collocate le strutture responsabili dei singoli rischi, responsabili della loro identificazione, misurazione e gestione, oltre che dell'effettuazione dei necessari controlli.
- Secondo Livello: monitoraggio dei principali rischi al fine di assicurare l'efficacia e l'efficienza della gestione e del trattamento degli stessi e dell'adeguatezza e dell'operatività dei controlli posti a presidio dei principali rischi; supporto al primo livello nella definizione ed implementazione di adeguati sistemi di gestione dei principali rischi e dei relativi controlli. All'interno di tale livello operano i presidi preposti al coordinamento e alla gestione dei principali sistemi di controllo (Dirigente Preposto, Compliance L.231, Risk Management, ecc.).
- Terzo Livello: fornisce un'assurance indipendente e obiettiva sull'adeguatezza ed effettiva operatività del primo e secondo livello di controllo e in generale sulle modalità complessive di gestione dei rischi. Tale attività è svolta dall'Internal Audit, le cui attività sono indirizzate e guidate dalle Linee di Indirizzo.



Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è sottoposto nel tempo a verifica e aggiornamento, al fine di garantirne costantemente l'idoneità a presidiare le principali aree di rischio dell'attività di impresa.

Di seguito è riportata una descrizione di dettaglio dei ruoli e delle responsabilità degli attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di EXOR.

3.6.1 Principali attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, loro ruoli e responsabilità

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di EXOR coinvolge, ciascuno per le proprie competenze, i seguenti soggetti:

- il Consiglio di Amministrazione, il quale svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, individuando al suo interno:
 - un Comitato Controllo e Rischi composto da Amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, che assiste il Consiglio di Amministrazione con un'adeguata attività istruttoria;

- o un Amministratore Incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Il Consiglio di Amministrazione ha individuato il Presidente e Amministratore Delegato John Elkann quale Amministratore Incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno.

Nell'ambito di tali funzioni, l'Amministratore deve, con il supporto delle Strutture Aziendali competenti:

- curare l'identificazione dei principali rischi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di compliance), tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'Emittente e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del Consiglio (Criterio applicativo 7.C.4., lett. A);
- dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio, curando la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza (Criterio applicativo 7.C.4., lett. B);
- occuparsi dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare (Criterio applicativo 7.C.4., lett. C);
- chiedere al Responsabile 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 Comitato Controllo e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale (Criterio applicativo 7.C.4., lett. D);
- 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 comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative (Criterio applicativo 7.C.4., lett. E).

Nel corso del 2014 l'Amministratore Incaricato non ha effettuato richieste specifiche al Responsabile Internal Audit in merito allo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative o specifici processi, mentre ha riferito al Comitato Controllo e Rischi – per il tramite dello stesso Responsabile Internal Audit – ed al Consiglio di Amministrazione in merito all'identificazione dei principali rischi aziendali ed alle principali problematiche emerse nello svolgimento della propria attività.

- il Responsabile Internal Audit, nominato dal Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, incaricato di verificare che il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi sia funzionante ed adeguato.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente e Amministratore Delegato John Elkann, e con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, sentito il Collegio Sindacale, ha nominato quale Responsabile Internal Audit della Società l'Avv. Simona Mariani, già Responsabile Affari Legali e Societari di EXOR.

Il Responsabile Internal Audit, per tale attività, non dipende da alcun responsabile di area operativa bensì esclusivamente dal Consiglio di Amministrazione di EXOR nella persona del Presidente e Amministratore Delegato, quale Amministratore Incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno.

Il Responsabile può avvalersi di consulenti per acquisire informazioni necessarie e pareri sugli aspetti concernenti le materie di competenza e a tal fine può usufruire delle necessarie risorse finanziarie.

Nello svolgimento delle sue funzioni ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle strutture aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti.

In particolare, nello svolgimento del proprio incarico, il Responsabile Internal Audit:

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e 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 di prioritizzazione dei principali rischi (Criterio applicativo 7.C. 5., lett. A);



- b) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico (Criterio applicativo 7.C.5., lett. C);
- c) predispone 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 (Criterio applicativo 7.C.5., lett. D);
- d) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza (Criterio applicativo 7.C.5., lett. E);
- e) trasmette le relazioni di cui ai punti c) ed d) ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione anche in qualità di Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (Criterio applicativo 7.C.5., lett. F);
- f) verifica, nell'ambito del Piano di Audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile (Criterio applicativo 7.C.5., lett. G).

Nel corso del 2014 il Responsabile Internal Audit ha portato a termine regolarmente il Piano di Audit triennale approvato dal Consiglio di Amministrazione il 9 Aprile 2014 e presenterà nel corso della prima riunione del nuovo Consiglio di Amministrazione il Piano di Audit per il triennio 2015/2017.

Il Responsabile Internal Audit riferisce con cadenza almeno semestrale al Collegio Sindacale, all'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e al Comitato Controllo e Rischi in merito ai risultati delle attività di audit, e supporta il Comitato nelle verifiche e valutazioni relative al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

- il Collegio Sindacale che vigila sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- il *Lead Independent Director* che, in linea con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, rappresenta un punto di riferimento e coordinamento delle istanze e dei contributi dei consiglieri indipendenti;
- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ai sensi dell'art. 154-bis TUF, al quale la legge attribuisce il compito di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e consolidato. Il Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 21 dello statuto sociale, ha nominato, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, il Dr. Enrico Vellano, Chief Financial Officer, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari spettano tutti i poteri necessari per l'esercizio delle proprie funzioni, incluso quello di spesa. L'esercizio dei poteri attribuitigli avviene con firma singola e con specifico riferimento alle funzioni allo stesso assegnate e, conseguentemente, per il solo compimento di atti intesi al loro espletamento, nell'interesse aziendale e, comunque, nel rispetto delle norme di legge. Il Dirigente Preposto, con riferimento all'esercizio dei predetti poteri, dovrà comunicare senza indugio al Presidente e Amministratore Delegato e con cadenza semestrale al Consiglio di Amministrazione sulle attività svolte e sui costi sostenuti;
- l'Organismo di Vigilanza della Società, istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che ha il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione gestione e controllo e di curarne l'aggiornamento, è tenuto a relazionare annualmente al Consiglio di Amministrazione sugli esiti delle attività di verifica svolte, previa condivisione semestrale con il Comitato Controllo e Rischi. Tale organo possiede le competenze professionali specifiche per svolgere efficacemente l'attività assegnata e agisce con continuità d'azione. Per ulteriori informazioni sull'Organismo di Vigilanza si rimanda al capitolo 3.6.6 Modello Organizzativo ex. D. Lgs. 231/2001;
- i dipendenti della Società e del "Sistema *Holdings*", i quali, in funzione degli specifici compiti loro affidati all'interno dell'organizzazione aziendale, assicurano, come parte della loro responsabilità, un efficace ed efficiente funzionamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

3.6.2 Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

La Società ha elaborato un modello di compliance integrata che, tra l'altro, identifica analiticamente le attività dei soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, individuando efficaci modalità di coordinamento delle attività di ciascuno di essi.

3.6.3 Identificazione, valutazione e gestione dei rischi

Nell'ambito del Sistema le più specifiche attività di identificazione e gestione dei rischi poste in essere da EXOR richiamano il citato C.o.S.O. E.R.M., il quale definisce il *Risk Management* come "un processo, posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dal *Management* e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione e progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, al fine di gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e di fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali".

Il Sistema prevede che l'Amministratore Incaricato, supportato dalle strutture aziendali responsabili dei processi operativi di EXOR, individui i rischi collegati agli obiettivi strategici, nell'ambito del livello di propensione al rischio definito dalla Società, identificando e gestendo le seguenti tre dimensioni di analisi:

- obiettivi
- componenti
- ambito



Obiettivi: le attività svolte nell'ambito del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi devono fornire ragionevoli assicurazioni circa il presidio dei rischi connessi con il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali e degli obiettivi operativi correlati, ovvero quelli di efficacia ed efficienza nella conduzione delle operazioni aziendali, inclusa la salvaguardia del patrimonio sociale, di affidabilità dell'informazione, di natura finanziaria e non, di conformità alle leggi e ai regolamenti.

In tale contesto è responsabilità del Consiglio d'Amministrazione e dell'Amministratore Incaricato individuare i principali rischi cui sono esposte, sulla base degli obiettivi e delle caratteristiche dell'attività svolta, EXOR e le società del "Sistema *Holdings*", e provvedere alla valutazione di tali possibili eventi rischiosi in termini di impatto e probabilità di accadimento, anche considerando l'efficacia dei presidi di controllo attualmente in essere.

Componenti: il Sistema prende in considerazione le componenti e le interrelazioni necessarie a garantire un'adeguata visione della realtà aziendale e si concretizza nell'attuazione di un Processo di *Risk Management*, che è composto dalle seguenti attività:

- definizione di obiettivi e rischi strategici intesi come base per la successiva definizione degli obiettivi operativi, di reporting e di *compliance*;
- identificazione di eventi che possono minacciare il perseguimento della strategia aziendale o il raggiungimento degli obiettivi operativi, di reporting e di *compliance* e, di conseguenza, la gestione degli stessi da parte del *Management* competente;

- definizione di ruoli e responsabilità del *Management*, identificando livelli di responsabilità coerenti con la struttura organizzativa aziendale e con le caratteristiche dei business e dei relativi processi gestionali;
- definizione di livelli e modalità di comunicazione atte a rendere il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi adeguatamente diffuso a tutti i livelli di *Management* interessati. In tale contesto, devono essere definite le informazioni considerate rilevanti al fine di rendere il *Management* aziendale adeguatamente informato sul livello di presidio dei rischi aziendali;
- monitoraggio dell'efficacia, dell'efficienza e dell'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, in termini di attività "on going" (attuata durante il normale svolgimento delle attività di business da parte del *Management* operativo competente) e in termini di attività di "assurance" (attività di verifica periodiche indipendenti svolte dal Responsabile *Internal Audit*).

Ambito: la definizione del Sistema interessa EXOR e le società del "Sistema *Holdings*" e tiene in considerazione, in maniera integrata, le diverse aree di attività di ciascuna di tali società.

In tale contesto l'Amministratore Incaricato e il Consiglio d'Amministrazione, al fine di garantire una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati, si assicurano che il Sistema possieda le seguenti caratteristiche:

- reagisca tempestivamente a significative situazioni di rischio, prevedendo adeguati presidi di controllo;
- garantisca, 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;
- garantisca, 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;
- preveda modalità adeguate 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.

Al fine di ottemperare alle esigenze informative funzionali alla gestione del Sistema sono stati implementati adeguati flussi documentali di aggiornamento e rendicontazione tra i Soggetti e gli Organi coinvolti nella gestione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi: Consiglio di Amministrazione, Comitato Controllo e Rischi, Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e Responsabile *Internal Audit*.

3.6.4 Valutazione dell'adeguatezza del Sistema

La verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, nonché la sua eventuale revisione spetta al Consiglio d'Amministrazione assistito dall'Amministratore Incaricato con il supporto dell'attività istruttoria svolta dal Comitato Controllo e Rischi. Nell'effettuare tale verifica i suddetti soggetti, ciascuno in relazione al proprio ruolo, hanno cura non solo di verificare l'esistenza e l'attuazione, nell'ambito della Società e del "Sistema *Holdings*", di un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, ma anche di procedere periodicamente ad un esame dettagliato della struttura del Sistema stesso, della sua adeguatezza rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché della sua efficacia.

In tale ambito il Consiglio d'Amministrazione riceve ed esamina almeno semestralmente, o in seguito al verificarsi di criticità rilevanti, le relazioni predisposte dal Responsabile *Internal Audit*, dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Amministratore Incaricato, al fine di sostanziare le proprie attività di verifica sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi intervenendo sulle eventuali debolezze che richiedano un miglioramento del Sistema.

Al termine del processo sopra descritto, con riferimento all'esercizio 2014, il Consiglio di Amministrazione, opportunamente assistito dal Comitato Controllo e Rischi, ha concluso positivamente in merito all'adeguatezza e all'efficacia del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto.

3.6.5 Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi in relazione al processo di Informativa Finanziaria, inquadrato nel più ampio sistema integrato di controllo interno e di gestione rischi, è volto a garantire l'attendibilità, l'affidabilità, l'accuratezza e la tempestività dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria, implementato dalla Società, è sviluppato in coerenza con il C.o.S.O. Report e si focalizza sulle procedure e sulle strutture organizzative volte a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria stessa. Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria è infatti orientato ad assicurare l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili predisposte per consentire una rappresentazione veritiera e corretta dei fatti di gestione nei documenti contabili (bilancio consolidato, bilancio separato e bilancio consolidato semestrale abbreviato) predisposti dalla Società, permettendo il rilascio delle attestazioni e delle dichiarazioni, richieste dall'art. 154 bis del TUF, da parte degli organi amministrativi delegati e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Le principali caratteristiche del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria sono di seguito descritte con specifico riferimento a EXOR S.p.A. e alle Società controllate rilevanti del cosiddetto "Sistema Holdings".

Si segnala peraltro che il Consiglio di Amministrazione di EXOR ha impartito istruzioni a tutte le società controllate rilevanti per implementare e gestire, presso le stesse, un adeguato Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria.

Principali caratteristiche del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria adottato da EXOR S.p.A. è stato sviluppato considerando la normativa vigente, i regolamenti di riferimento e le linee guida fornite dagli organismi di categoria; esso risulta costituito dai seguenti documenti e procedure:

- **Codice Etico** – nel quale sono declinati i principi ed i valori etici aziendali, e che evidenzia le regole di condotta la cui osservanza da parte di tutti i dipendenti dell'azienda è fondamentale per il regolare funzionamento, l'affidabilità della gestione e l'immagine della Società. Per ulteriori dettagli in merito al Codice Etico si rimanda al paragrafo 1.2 "Profilo dell'Emittente" della presente Relazione.
- **Sistema di Deleghe e Procure** – che identifica i poteri di rappresentanza sociale dei singoli responsabili aziendali.
- **Modello di Controllo Amministrativo e Contabile** – documento volto a definire ruoli, responsabilità e modalità di attuazione del sistema di controllo amministrativo e contabile.
- **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001** – nel quale sono definite le procedure idonee a ridurre i rischi di commissione dei reati contemplati dalla normativa di riferimento, nonché il correlato sistema sanzionatorio. Per ulteriori dettagli in merito al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo si rimanda al paragrafo 3.6.6 "Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001" della presente Relazione.
- **Procedure amministrativo-contabili** – documenti che definiscono le responsabilità e le regole di controllo cui attenersi con particolare riferimento ai processi rilevanti.
- **Linee Guida per l'attività di verifica delle procedure amministrative e contabili** – documento metodologico per il campionamento delle transazioni e l'esecuzione dei test di controllo da svolgere per verificare l'effettiva operatività dei controlli amministrativo-contabili a presidio delle procedure.
- **Procedura di Risk Assessment** – documento che definisce ruoli, responsabilità e metodologie sviluppate a supporto delle attività di *Risk Assessment*; il documento inoltre illustra le linee guida per le successive attività di aggiornamento periodico delle valutazioni dei rischi e di *Risk Management*.



- **Manuale di consolidamento** – documento finalizzato a fornire le linee guida per la corretta applicazione di criteri contabili uniformi nell’ambito delle Società incluse nel perimetro di consolidamento per quanto riguarda la rilevazione, la classificazione e la misurazione dei fatti di gestione.
- **Istruzioni operative di bilancio e di reporting e calendari di chiusura** – insieme di documenti finalizzati a comunicare alle diverse Funzioni aziendali e alle Società incluse nel perimetro di consolidamento le modalità operative di dettaglio per la gestione delle attività di predisposizione del reporting package entro le tempistiche definite.

In particolare il Modello di Controllo Amministrativo e Contabile sopra citato definisce:

- le linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria;
- le responsabilità, i mezzi e i poteri conferiti al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- le norme comportamentali da osservare da parte del personale della Società a qualsiasi titolo coinvolto nell’implementazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria;
- i ruoli e le responsabilità attribuiti alle Funzioni aziendali coinvolte nell’attività di predisposizione, diffusione e verifica dell’informativa contabile diffusa al mercato;
- le responsabilità attribuite agli organi aziendali delle Società controllate rilevanti incluse nel perimetro di consolidamento in merito alla qualità dei dati forniti alla controllante ai fini del consolidamento;
- il processo di attestazione interna in capo ai responsabili delle Funzioni aziendali;
- il processo di attestazione interna in capo agli organi aziendali delle Società controllate rilevanti in merito ai dati di propria competenza forniti alla controllante;
- il processo di attestazione verso il Mercato in capo al Presidente e Amministratore Delegato e al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Fasi del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria si articola nelle seguenti fasi:

- a) identificazione e valutazione dei rischi amministrativi e contabili;
- b) identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati;
- c) verifica dell’effettiva operatività dei controlli e valutazione delle eventuali problematiche rilevate.

a) Identificazione e valutazione dei rischi amministrativi e contabili

Il processo di identificazione dei rischi è svolto sotto la responsabilità del Dirigente Preposto, in condivisione con il Presidente e Amministratore Delegato, con cadenza annuale. Tuttavia, nel caso in cui siano definite in corso d’anno operazioni rilevanti sul portafoglio investimenti di EXOR, il Dirigente Preposto ne valuta tempestivamente l’impatto al fine di identificare eventuali nuovi profili di rischio.

Tale processo è svolto con lo scopo di:

- verificare l’aggiornamento dei conti di bilancio e dei relativi processi aziendali ad essi collegati, individuati come rilevanti e dei correlati controlli presenti nelle procedure amministrativo-contabili;
- verificare l’aggiornamento del perimetro delle Società controllate ritenute rilevanti ai fini del corretto funzionamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria;



- identificare, per ciascuna Funzione aziendale, le aree e le informazioni contabili rilevanti, i processi ed i flussi contabili ritenuti critici nonché le attività di controllo poste a presidio di tali flussi e processi.

Nell'effettuare tali attività il Dirigente Preposto trae ulteriori elementi a supporto dell'attività di valutazione dei rischi amministrativi/contabili dalle risultanze del più esteso processo di *Risk Assessment*; tale processo, infatti, coinvolge il Presidente e Amministratore Delegato e tutti i responsabili di Funzione di EXOR e ha come scopo l'identificazione e la classificazione dei principali rischi esistenti in relazione agli obiettivi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di *compliance*) in base ad una metodologia di "*Control Risk Self Assessment*".

b) Identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati

L'identificazione dei controlli necessari a mitigare i rischi individuati nell'ambito dei processi amministrativo – contabili è effettuata considerando gli obiettivi di controllo associati all'informativa finanziaria, che sono costituiti dalle "asserzioni" di bilancio (esistenza e accadimento degli eventi, completezza, diritti e obblighi, valutazione/rilevazione, presentazione e informativa) e da altri obiettivi di controllo quali, ad esempio, il rispetto dei limiti autorizzativi, la segregazione delle mansioni e delle responsabilità o la documentazione e tracciabilità delle operazioni.

Le Funzioni aziendali sono responsabili dell'attuazione del Modello di Controllo Amministrativo e Contabile: esse svolgono l'attività di documentazione delle procedure amministrativo-contabili ed effettuano i controlli in esse definiti. Con cadenza annuale e in occasione di significativi eventi organizzativi, le Funzioni aziendali verificano, per le aree di propria competenza, l'aggiornamento delle procedure e dei controlli in esse contenuti in termini di:

- corrispondenza della descrizione dei controlli e delle evidenze a supporto degli stessi rispetto alle attività operative svolte, ai sistemi informativi utilizzati e all'organigramma aziendale;
- corretta identificazione degli *owner* del processo, delle attività e dei controlli individuati.

Qualora, a seguito dell'attività di valutazione dei rischi, siano individuate aree sensibili non disciplinate, in tutto o in parte, dal corpo delle procedure amministrativo-contabili di EXOR, è compito delle diverse Funzioni, in coordinamento con il Dirigente Preposto, provvedere alla integrazione delle procedure esistenti o alla formalizzazione di nuove procedure in relazione alle aree di propria competenza gestionale.

Le procedure così aggiornate o implementate sono sottoposte all'approvazione del Dirigente Preposto, previa condivisione con il Presidente e Amministratore Delegato.

c) Verifica dell'effettiva operatività dei controlli e valutazione delle eventuali problematiche rilevate

Le attività di valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria sono eseguite in occasione della predisposizione dei bilanci annuali (separato e consolidato) e del bilancio consolidato semestrale abbreviato. A tal fine sono svolte specifiche attività di monitoraggio per accertare l'adeguatezza e l'effettiva operatività delle procedure amministrativo-contabili e dei controlli in esse contenuti a presidio del corretto funzionamento dei processi contabili rilevanti. Tale valutazione è effettuata articolandosi su tre livelli:

- attestazioni dirette al Presidente e Amministratore Delegato e al Dirigente Preposto da parte delle singole Funzioni di EXOR in merito all'adeguatezza ed effettiva applicazione delle attività operative e di controllo di loro responsabilità;
- attestazioni dirette al Presidente e Amministratore Delegato e al Dirigente Preposto da parte degli organi amministrativi delegati delle Società controllate rilevanti, in merito all'adeguatezza ed all'effettiva operatività delle procedure amministrativo-contabili adottate per la redazione della modulistica di consolidamento trasmessa alla controllante;
- verifiche periodiche effettuate dal Dirigente Preposto con il supporto di idonee strutture interne e/o esterne al fine di accertare il grado di obiettività in merito all'operatività del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria e del processo di sub-attestazione che coinvolge le Funzioni aziendali e le Società controllate rilevanti.

Il Dirigente Preposto, con il supporto del Responsabile Internal Audit, predispone una reportistica nella quale sintetizza i risultati delle valutazioni dei controlli a fronte dei rischi precedentemente individuati sulla base delle risultanze delle attività di monitoraggio svolte e sulla base delle dichiarazioni ricevute dagli organi amministrativi delegati e dai responsabili amministrativi delle Società controllate. Le predette valutazioni possono comportare



l'individuazione di controlli compensativi, azioni correttive o piani di miglioramento in relazione alle eventuali problematiche individuate.

Attestazioni ai sensi dell'art. 154-bis del TUF

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di concerto con il Presidente e Amministratore Delegato, redige, sulla base di quanto sopra evidenziato, le attestazioni ai sensi dell'art. 154-bis del TUF.

Il Dirigente Preposto riferisce periodicamente al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza in merito alle modalità di svolgimento del processo di valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi esistente in relazione al processo di Informativa Finanziaria nonché ai risultati delle valutazioni effettuate a supporto delle attestazioni rilasciate.

Il Consiglio di Amministrazione esamina il contenuto delle dichiarazioni/attestazioni di legge, presentate dal Presidente e Amministratore Delegato e dal Dirigente Preposto a corredo dei corrispondenti documenti contabili (bilancio separato e bilancio consolidato annuali, bilancio consolidato semestrale abbreviato, resoconti intermedi di gestione), assumendo le determinazioni di competenza e autorizzando la pubblicazione dei documenti stessi.

Per ulteriori indicazioni sulle attività svolte dagli Organismi citati, si vedano i dettagli descritti nella presente Relazione.

3.6.6 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001

Modello di organizzazione e di gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 – nel quale sono definite le procedure idonee a ridurre i rischi di commissione dei reati contemplati dalla normativa, nonché il correlato sistema sanzionatorio.

La Società ha adottato il Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dalle disposizioni del D.Lgs. 231/2001 e lo ha successivamente aggiornato sulla base delle nuove fattispecie di reato previste dal D.Lgs. 231/2001.

Al momento dell'adozione del Modello, e successivamente in occasione dell'aggiornamento dello stesso, è stato effettuato il monitoraggio di tutte le attività poste in essere dalle strutture aziendali al fine di:

- individuare i fattori di rischio più significativi che possano favorire il verificarsi delle modalità di realizzazione dei reati previsti dalla normativa;
- predisporre i controlli necessari per ridurre al minimo i suddetti fattori di rischio.

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo dell'Emittente risulta composto da una parte generale che contiene, oltre ai riferimenti normativi, la descrizione della struttura del Modello e le motivazioni della relativa adozione, nonché la descrizione delle caratteristiche, delle funzioni e dei poteri dell'Organismo di Vigilanza. Sempre nella parte generale sono trattati gli argomenti concernenti la formazione delle risorse e le modalità di diffusione del Modello nonché il sistema disciplinare.

Il Modello è poi costituito da 12 parti speciali ciascuna delle quali disciplina e regola le attività poste in essere dalle strutture aziendali per la prevenzione delle singole figure di reati previsti dalla normativa e precisamente reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione; reati societari; delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico; delitti contro la personalità individuale; delitti in materia di abuso di mercato; reati transnazionali; delitti di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita; reati informatici; reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro; delitti in materia di violazione del diritto d'autore; reati di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria; impiego di lavoratori irregolari.

Come precedentemente detto, la Società ha istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001 un Organismo di Vigilanza attribuendo ad esso il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione gestione e controllo e di curarne l'aggiornamento; tale Organismo risulta così composto:

- Giuseppe Zanalda (avvocato penalista, non ricopre alcuna carica nella Società), in qualità di Presidente;
- Sergio Duca (ex socio di società di revisione, Presidente del Collegio Sindacale della Società);
- Fernando Massara (avvocato civilista, non ricopre alcuna carica nella Società).

La forma collegiale adottata garantisce il possesso, in capo all'Organismo, dei requisiti di autonomia e indipendenza necessari per poter svolgere i compiti affidatigli.

L'Organismo di Vigilanza rimarrà in carica sino all'Assemblea degli Azionisti chiamata ad approvare il bilancio di esercizio di EXOR al 31 dicembre 2014.

L'Organismo di Vigilanza si è riunito sei volte nel corso del 2014 e due volte nel 2015.

3.7 Altre pratiche di governo societario

3.7.1 Interessi degli Amministratori e Operazioni con Parti Correlate

L'informativa prevista dall'art. 150 del TUF e dall'art. 2381 del codice civile viene fornita dagli Amministratori al Collegio Sindacale e dagli organi delegati al Consiglio di Amministrazione e allo stesso Collegio Sindacale nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, da tenersi almeno trimestralmente.

Agli Amministratori e ai Sindaci viene fornita un'adeguata informativa sulle operazioni atipiche e/o inusuali ovvero con parti correlate, eventualmente effettuate nell'esercizio dei poteri delegati.

Qualora un Amministratore abbia un interesse nell'operazione (anche solo potenziale), ai sensi dell'art. 2391 del codice civile, deve comunicare tempestivamente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale la natura, i termini, l'origine e la portata di tale interesse.

Ai sensi del Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010, il Consiglio di Amministrazione ha adottato ed in seguito aggiornato, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, all'uopo designato quale comitato competente in materia, le "Procedure per le operazioni con parti correlate" disponibili sul sito internet della Società www.exor.com. Tali Procedure, entrate in vigore dal 1° gennaio 2011, contengono regole che assicurano la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate.

A tal fine sono state individuate le seguenti tipologie di operazioni con parti correlate:

(i) le operazioni di "maggiore rilevanza": quelle che superano la soglia del 5% di almeno uno dei tre parametri previsti dalla normativa (rapporto controvalore dell'operazione/patrimonio netto consolidato della Società; rapporto attivo dell'entità oggetto dell'operazione/attivo consolidato della Società; rapporto passività dell'entità oggetto dell'operazione/attivo consolidato della Società).

Per tali operazioni è prevista l'approvazione preventiva del Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole vincolante del Comitato per le operazioni con parti correlate, nonché un regime di trasparenza maggiormente stringente in quanto, in tali circostanze, è prevista la messa a disposizione del pubblico di un Documento Informativo redatto in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente;

(ii) le operazioni di "minore rilevanza": quelle che non superano le soglie sopra evidenziate e che non rientrano nella categoria residuale delle operazioni di importo esiguo.

Per tali operazioni è prevista una procedura meno stringente che contempla, prima dell'approvazione dell'operazione, un parere motivato non vincolante del Comitato per le operazioni con parti correlate.

Le Procedure prevedono poi alcuni casi di esenzione per le operazioni di importo esiguo, per quelle ordinarie concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*, per quelle con e tra società controllate e/o collegate e per altri casi esplicitamente previsti dalla normativa vigente.

Si segnala infine che, per le sole operazioni di minore rilevanza in materia di remunerazioni e compensi degli Amministratori, il Comitato per le operazioni con parti correlate coincide con il Comitato Remunerazioni e Nomine.

3.7.2 Trattamento delle informazioni societarie

Conformemente a quanto previsto dal Criterio applicativo 1.C.1., lett. j), il Consiglio ha adottato una procedura interna per il trattamento delle informazioni privilegiate, per tali intendendosi, ai sensi dell'art. 181 del TUF, le informazioni di carattere preciso non pubbliche, concernenti direttamente o indirettamente la Società o uno o più strumenti finanziari emessi dalla Società e che, se rese pubbliche, potrebbero influire in modo sensibile sui prezzi degli strumenti finanziari emessi dalla Società stessa.

La procedura è tesa a regolare il flusso informativo, le responsabilità e le modalità di diffusione a terzi delle informazioni privilegiate, disciplinando i ruoli, le responsabilità e le modalità operative di gestione delle informazioni di natura riservata e privilegiata avuto riguardo al loro accertamento, al trattamento, alla circolazione interna, alla



comunicazione a terzi (ove vengano osservate determinate condizioni) e alla comunicazione al mercato nel rispetto dei termini e delle modalità previste dalla regolamentazione.

Sono tenuti al rispetto della procedura i componenti degli organi sociali, i dipendenti e i collaboratori di EXOR che si trovano ad avere accesso a informazioni di natura riservata o privilegiata. È responsabilità delle Strutture Aziendali (ciascuna per le informazioni di propria pertinenza) informare i soggetti interni e i terzi della natura riservata e/o privilegiata delle informazioni riguardanti il Gruppo di cui sono venuti a conoscenza, nonché verificare che i soggetti terzi destinatari di tali informazioni siano tenuti per legge, per regolamento o per contratto al rispetto della segretezza delle stesse, verificando, ove applicabile, l'esistenza di clausole/impegni di riservatezza.

Il Presidente e Amministratore Delegato cura la gestione e la comunicazione al pubblico e alle autorità delle informazioni riservate, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate. Le comunicazioni alle autorità e al pubblico - inclusi gli Azionisti, gli investitori, gli analisti e gli organi di stampa - vengono effettuate nei termini e con le modalità di cui alle vigenti normative, nel rispetto dei criteri di correttezza, chiarezza e parità di accesso all'informazione.

Gli Amministratori e i Sindaci sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisite nello svolgimento delle proprie funzioni e a rispettare quanto previsto dalla normativa vigente in merito alla comunicazione all'esterno di tali documenti e informazioni. Gli stessi doveri di riservatezza sono previsti per tutti i dirigenti e dipendenti della Società.

La Società, in adempimento a quanto richiesto dalle disposizioni vigenti, ha istituito il Registro delle persone che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso alle informazioni previste dall'art. 114, comma 1, del TUF. A tal fine la Società si è dotata di una apposita procedura organizzativa.

Tale procedura prevede che l'iscrizione nel registro possa avvenire in modalità permanente, in relazione al ruolo, alla posizione ricoperta e alle specifiche e relative responsabilità affidate, ovvero occasionale, in relazione alla partecipazione a determinati progetti e/o alla copertura temporanea di determinati ruoli/responsabilità, ovvero ancora in forza di uno specifico incarico ricevuto.

La Società ha inoltre posto in essere una procedura organizzativa diretta al soddisfacimento degli obblighi di cui all'art. 114, comma 7, del TUF (c.d. "*Internal Dealing*"). Si rammenta in proposito che la materia concernente la trasparenza sulle operazioni su azioni della Società o su strumenti finanziari alle stesse collegati, effettuate direttamente o per interposta persona da soggetti rilevanti o da persone agli stessi strettamente legate, è disciplinata dalla legge e dalla regolamentazione Consob di attuazione (artt. 152-*sexies* e seguenti del Regolamento Emittenti).

Per ogni ulteriore informazione si rinvia alla documentazione pubblicata sul sito internet della Società www.exor.com.

3.8 Rapporti con gli Azionisti e gli Investitori

La Società si adopera per instaurare un dialogo con gli Azionisti e con gli investitori istituzionali. Il Presidente e Amministratore Delegato, nel rispetto della procedura sulla comunicazione di documenti e informazioni riguardanti la Società, sovrintende ai rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri Azionisti, secondo un indirizzo di costante attenzione e dialogo.

A detta attività è inoltre dedicata un'apposita struttura aziendale incaricata della gestione dei rapporti con gli Azionisti che collabora con l'Ufficio Stampa ai fini dell'aggiornamento del sito internet della Società.

Quest'ultimo rende disponibile in un'apposita sezione, anche in lingua inglese, le notizie riguardanti il profilo del gruppo facente capo ad EXOR, le informazioni concernenti la Corporate Governance della Società, i documenti contabili periodici e annuali, i comunicati stampa emessi dalla Società, le liste di candidati alle cariche di amministratore e di sindaco nonché le analisi e le presentazioni istituzionali agli operatori del mercato.

Alla data della presente Relazione, la responsabile della Funzione di Investor Relations è la Dott.ssa Fabiola Portoso.

I rapporti con gli Azionisti, gli investitori e la stampa sono curati dalle seguenti funzioni aziendali:

**RELAZIONI ESTERNE E
UFFICIO STAMPA**

Tel. 011.5090.320
e-mail: media@EXOR.com

INVESTOR RELATIONS

Tel. 011.5090.345
e-mail: ir@EXOR.com

3.9 Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

Dalla chiusura dell'esercizio non si sono verificati ulteriori cambiamenti nella struttura di Corporate Governance rispetto a quanto riportato nella presente Relazione.



4. TABELLE RIEPILOGATIVE E DI SINTESI

TABELLA 1: INCARICHI DEGLI AMMINISTRATORI IN ALTRE SOCIETA'

Nome e Cognome	Società	Carica ricoperta nella società
John Elkann	FCAN.V.	Presidente
	Italiana Editrice S.p.A.	Presidente
	C&W Group, Inc.	Presidente
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario e Presidente
	CNH Industrial N.V.	Amministratore
	Banca Leonardo S.p.A.	Amministratore
	News Corporation	Amministratore
	The Economist Group	Amministratore non esecutivo
Tiberto Brandolini d'Adda	Exor S.A.	Presidente
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	FCAN.V.	Amministratore
	YAFAS.p.A.	Amministratore
Alessandro Nasi	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	CNH Industrial N.V.	GEC Member
Andrea Agnelli	Juventus F.C. S.p.A.	Presidente
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	FCAN.V.	Amministratore
Vittorio Avogadro di Collobiano	-	-
Victor Bischoff	-	-
Giuseppina Capaldo	Salini Impregilo S.p.A.	Amministratore
	Credito Fondiario S.p.A.	Amministratore
Luca Ferrero Ventimiglia	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	Banca Leonardo S.p.A.	Amministratore
Mina Gerwin	CNH Industrial N.V.	Amministratore
	Lafarge	Amministratore
Jae Yong Lee	Samsung Electronics Co. Ltd	Vice Chairman
Sergio Marchionne	FCA US	Presidente e Amministratore Delegato
	FCA Italy S.p.A.	Presidente e Amministratore Delegato
	FCAN.V.	Amministratore Delegato
	CNH Industrial N.V.	Presidente
	Iveco S.p.A.	Presidente
	SGS S.A.	Presidente
	FPT Industrial S.p.A.	Presidente
	FERRARI S.p.A.	Presidente
	Philip Morris International Inc.	Amministratore
Lupo Rattazzi	Neos S.p.A.	Presidente
	Italian Hospital Group S.p.A.	Presidente
	Banca Finnat Euramerica S.p.A.	Amministratore
	GL Investimenti S.r.l.	Amministratore
	Coeclerici S.p.A.	Amministratore
Giuseppe Recchi	Telecom Italia S.p.A.	Presidente
	UnipolSai Assicurazioni S.p.A.	Amministratore
Eduardo Teodorani-Fabbri	Aon Italia S.p.A.	Amministratore
	CNH UK Limited	Senior Vice President
	Iveco S.p.A.	Amministratore
	Italian Chamber of Commerce in UK and Ireland	Vice Presidente
	Your Voice S.p.A.	Amministratore
Michelangelo Volpi	Index Ventures	Partner

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Esecutivi	Non esecutivi	Indip. da Codice di Autodisciplina	Indip. TUF	Altri incarichi ***	Controllo e Rischi			Remunerazioni e Nomine			Strategico		
												(*)	(**)	(*)	(*)	(**)	(*)		(**)	(*)
Presidente e Amministratore Delegato	John Elkann	01/04/1976	2003	2012	2014	CDA	X				8	7/7					2/2	P		
Vice Presidente	Tiberto Brundolli d'Adda	09/03/1948	1981	2012	2014	CDA	X				4	7/7								
Vice Presidente	Alessandro Nesi	18/04/1974	2009	2012	2014	CDA	X				2	7/7								
Amministratore	Andrea Agnelli	06/12/1975	2006	2012	2014	CDA		X			3	6/7								
Amministratore	Vittorio Avogadro di Colobiano	08/10/1984	2012	2012	2014	CDA		X			-	7/7								
Amministratore	Luca Ferrero Ventingla	26/03/1966	2004	2012	2014	CDA		X			2	5/7								
Amministratore	Sergio Marchionne	17/06/1952	2010	2012	2014	CDA	X				9	7/7					2/2	M		
Amministratore	Lupo Reitzel	25/01/1953	2003	2012	2014	CDA		X			5	7/7								
Amministratore	Eduardo Teodorani-Fabri	21/09/1985	2012	2012	2014	CDA		X			5	6/7								
Amministratore	Victor Bischoff	11/09/1946	2009	2012	2014	CDA		X				5/7	4/4	M	1/1	P	1/2	M		
Amministratore	Glusappina Capaldo	22/05/1969	2012	2012	2014	CDA		X			2	7/7	4/4	P	1/1	M				
Amministratore	Mina Gerowin	27/05/1951	2012	2012	2014	CDA		X			2	7/7					2/2	M		
Amministratore	Jae Yong Lee	23/06/1968	2012	2012	2014	CDA		X			1	1/7					1/2	M		
Amministratore	Giuseppe Paschi	20/01/1964	2009	2012	2014	CDA		X			4	6/7	3/4	M						
Amministratore	Michelangelo Volpi	13/12/1966	2012	2012	2014	CDA		X			1	7/7					2/2	M		
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 7												Comitato Controllo e Rischi: 4			Comitato Remunerazioni e Nomine: 1			Comitato Strategico: 2		
Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 147-ter TUF): 1%																				

NOTE

- * Questo simbolo indica l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.
- ◊ Questo simbolo indica il principale responsabile della gestione dell'emittente (Chief Executive Officer o CEO).
- Questo simbolo indica il Lead Independent Director (LID).
- * Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CDA dell'emittente.
- ** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "M": lista di minoranza; "CDA": lista presentata dal CDA).
- *** 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 Relazione sulla corporate governance gli incarichi sono indicati per esteso.
- (*) In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del Cda e dei comitati (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare, p.e. 6/8 ecc.).
- (**) In questa colonna è indicata la qualifica del consigliere all'interno del Comitato: "P": presidente; "M": membro.



TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE

Collegio sindacale									
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Indip. Da Codice di Autodisciplina	Partecipazione alle riunioni del Collegio ***	Numero altri incarichi ****
Presidente	Sergio Duca	29/03/1947	2012	2012	2014	M	X	100	3
Sindaco effettivo	Nicoletta Paracchini	07/03/1962	2012	2012	2014	M	X	100	9
Sindaco effettivo	Pablo Piccatti	18/06/1957	1991	2012	2014	M	X	100	10
Sindaco supplente	Giorgio Ferrino	17/06/1939	1997	2012	2014	M	X	-	6
Sindaco supplente	Ruggero Tabone	27/08/1943	2009	2012	2014	M	X	-	9
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 10									
Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 148 TUF): 1%									

NOTE

* Per data di prima nomina di ciascun sindaco si intende la data in cui il sindaco è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel collegio sindacale dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza, "m": lista di minoranza).

*** In questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del collegio sindacale (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

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

TABELLA 4: INCARICHI DEI SINDACI IN ALTRE SOCIETA'

Nome e Cognome	Società	Carica ricoperta nella società
Sergio Duca	Orizzonte SGR S.p.A.	Presidente
	Enel S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Compagnia di San Paolo	Presidente Collegio dei Revisori
Nicoletta Paracchini	Aston S.r.l.	Presidente Collegio Sindacale
	FCA Fleet & Tenders S.r.l.	Presidente Collegio Sindacale
	Fiat Center Italia S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Banca del Piemonte S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Centro Ricerche Fiat	Sindaco Effettivo
	Eredi Campidonico S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Fiat Abarth S.r.l.	Sindaco Effettivo
	FCA Finance S.p.A.	Sindaco Effettivo
Sicme Motori S.r.l.	Sindaco Effettivo	
Paolo Piccatti	Banca Sella S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	FCA Italy S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	FCA SE.P.IN S.c.p.a	Presidente Collegio Sindacale
	FPT Industrial S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Juventus F.C. S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Banca Sella Holding S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Ferrari S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az	Sindaco Effettivo
	ITALGAS S.p.A. - Società Italiana per il Gas	Sindaco Effettivo
Iveco S.p.A.	Sindaco Effettivo	
Giorgio Ferrino	Ersel Asset Management S.G.R. S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	F.lli Carli S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	U.B.I. Factor S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az	Sindaco Supplente
	Nomen Fiduciaria S.r.l.	Presidente del Consiglio di Amministrazione
	Simon Fiduciaria S.p.A.	Amministratore
Ruggero Tabone	Accor Partecipazioni Italia S.r.l.	Sindaco Unico
	Accor Hospitality Italia S.r.l.	Sindaco Unico
	Pronto Assistance Servizi S.c.r.l.	Sindaco Effettivo
	Gruppo Fondiaria SAI Servizi S.c.r.l.	Sindaco Effettivo
	SAI Holding Italia S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Systema Compagnia di Assicurazioni S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Società Edilizia Immobiliare Sarda SEIS S.p.A.	Sindaco Effettivo
	SAI Mercati Mobiliari SIM S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Iniziative Garibaldi Repubblica INGRE S.c.r.l.	Sindaco Effettivo



STATUTO SOCIALE

TITOLO PRIMO – Denominazione – Sede – Oggetto – Durata

Articolo 1

E' costituita una società per azioni con la denominazione "EXOR S.p.A.".

Articolo 2

La Società ha sede in Torino.

Potranno, per deliberazioni del Consiglio di Amministrazione, essere istituite e soppresse succursali, rappresentanze, direzioni ed agenzie in Italia ed all'estero.

Articolo 3

La Società ha per oggetto l'assunzione di partecipazioni in altre società od enti, il finanziamento ed il coordinamento tecnico e finanziario delle società od enti nei quali partecipa, la compra-vendita, il possesso, la gestione ed il collocamento di titoli pubblici o privati.

Potrà anche compiere tutte quelle operazioni finanziarie – compreso il rilascio di fidejussioni a favore di società od enti nei quali partecipa – e commerciali, mobiliari ed immobiliari necessarie per il conseguimento degli scopi sociali.

Articolo 4

La durata della Società è fissata fino al 31 dicembre 2050.

TITOLO SECONDO – Capitale sociale

Articolo 5

Il capitale sociale è di Euro 246.229.850 suddiviso in n. 246.229.850 azioni ordinarie da Euro 1 nominali cadauna.

Le azioni sono emesse in regime di dematerializzazione.

Gli amministratori hanno facoltà, per il periodo di cinque anni dalla deliberazione del 30 maggio 2013, di aumentare in una o più volte, anche in forma scindibile, il capitale fino ad un ammontare di Euro 500.000.000 nonché di emettere in una o più volte obbligazioni convertibili, con il corrispondente aumento del capitale sociale a servizio della conversione, fino ad un ammontare di Euro 1.000.000.000 ma per importo che non ecceda i limiti fissati, di volta in volta, dalla legge.

Il capitale può essere aumentato anche mediante conferimento di beni in natura o di crediti.

Articolo 6

Le azioni ordinarie sono nominative.

Ogni azione è indivisibile; il suo possesso implica adesione al presente Statuto.

Articolo 7

L'assemblea potrà deliberare la riduzione del capitale nei modi e termini di legge.

TITOLO TERZO – Assemblea

Articolo 8

L'Assemblea, legalmente convocata e costituita, rappresenta la generalità degli Azionisti e le deliberazioni prese vincolano anche i dissenzienti e gli assenti nei limiti del presente Statuto.

Articolo 9

Ogni azione ordinaria dà diritto ad un voto.

Hanno diritto di intervenire all'Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto.

Gli stessi possono farsi rappresentare in Assemblea nei modi di legge.

La legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione effettuata da un intermediario abilitato pervenuta alla Società nei modi e nei termini previsti dalla normativa applicabile.

Il Consiglio di Amministrazione può attivare modalità per consentire l'espressione del voto in via elettronica.

Le deleghe per la rappresentanza e l'esercizio del diritto di voto in Assemblea possono essere conferite in via elettronica in conformità alla normativa applicabile.

La notifica elettronica della delega può essere effettuata, secondo le procedure indicate nell'avviso di convocazione, mediante utilizzo di apposita sezione del sito internet della Società ovvero mediante messaggio indirizzato alla casella di posta elettronica certificata riportata nell'avviso stesso.

La Società può richiedere agli intermediari, tramite la Società di gestione accentrata delle proprie azioni, i dati identificativi degli Azionisti unitamente al numero di azioni registrate nei loro conti ad una determinata data.

Articolo 10

L'Assemblea è convocata dal Consiglio di Amministrazione nel Comune della sede sociale o in altro luogo, anche all'estero purché nell'ambito dei paesi dell'Unione Europea, ogni anno entro centottanta giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale essendo la Società tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

In via ordinaria o straordinaria è inoltre convocata ogni qualvolta il consiglio lo ritenga opportuno, nonché in ogni caso previsto dalla legge.

Articolo 11

La convocazione dell'Assemblea sarà fatta per mezzo di avviso pubblicato, nei termini di legge, sul sito internet della Società nonché con le altre modalità previste dalla normativa applicabile contenente quanto dalla medesima richiesto.

Nell'avviso può essere indicata un'unica convocazione oppure possono essere previste la prima, la seconda e, limitatamente all'Assemblea straordinaria, la terza convocazione.

Articolo 12

Per la regolarità della costituzione e la validità delle deliberazioni delle assemblee valgono le norme di legge applicandosi all'unica convocazione per l'Assemblea ordinaria la maggioranza indicata dall'articolo 2369, 3° comma del codice civile e per l'Assemblea straordinaria le maggioranze previste dall'articolo 2369, 7° comma del codice civile, fermo restando quanto previsto dai successivi articoli 15 e 22 per la nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Le norme regolamentari che disciplinano le modalità di svolgimento dell'Assemblea sono approvate e modificate dall'Assemblea ordinaria.

Articolo 13

L'Assemblea è presieduta dal presidente del Consiglio di Amministrazione o, in sua assenza, dal vice presidente o, in caso di pluralità di vice presidenti, dal vice presidente vicario ovvero, in sua assenza, da uno degli altri vice presidenti in ordine di età; in mancanza di costoro l'Assemblea è presieduta dalla persona eletta dall'Assemblea stessa.

Su proposta del presidente l'Assemblea nomina il segretario che può essere anche non azionista, e due scrutatori, se lo crederà del caso.

Il presidente dell'Assemblea verifica la regolarità della costituzione, accerta l'identità e la legittimazione dei presenti, regola il suo svolgimento ed accerta i risultati delle votazioni.

La Società può designare per ciascuna Assemblea uno o più soggetti ai quali i titolari di diritto di voto possono conferire delega, con istruzioni di voto, per tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno. I soggetti designati, le modalità e i termini per il conferimento delle deleghe sono riportati nell'avviso di convocazione dell'Assemblea.

Articolo 14

Le deliberazioni prese dall'Assemblea sono accertate per mezzo di processi verbali sottoscritti dal presidente dell'Assemblea e dal segretario.

Nei casi di legge, o quando è ritenuto opportuno dal presidente dell'Assemblea, il verbale è redatto da un notaio scelto dallo stesso presidente, nel qual caso non è necessaria la nomina del segretario.

TITOLO QUARTO – Consiglio di Amministrazione

Articolo 15

L'amministrazione della Società è affidata ad un Consiglio di Amministrazione composto di un numero di membri variabile da sette a diciannove, secondo la determinazione che verrà fatta dall'Assemblea.

Gli amministratori durano in carica fino ad un massimo di tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica; gli stessi sono rieleggibili.

La nomina del Consiglio di Amministrazione avviene sulla base di liste di candidati depositate presso la sede della Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea. In presenza di più liste uno dei membri

del Consiglio di Amministrazione è espresso dalla seconda lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti. Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti la percentuale stabilita per la Società dalla disciplina in vigore. Tale quota di partecipazione deve risultare da apposite comunicazioni che devono pervenire alla Società almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea. Di tutto ciò è fatta menzione nell'avviso di convocazione.

Un socio non può presentare né votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. I soci appartenenti al medesimo gruppo e i soci che aderiscano ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della Società non possono presentare o votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

I candidati inseriti nelle liste devono essere elencati in numero progressivo e possedere i requisiti di onorabilità previsti dalla legge. Il candidato indicato al numero uno dell'ordine progressivo deve essere in possesso anche dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge nonché di quelli previsti dal codice di comportamento in materia di governo societario al quale la Società ha dichiarato di aderire.

Le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono inoltre includere candidati di genere diverso tra loro in modo da consentire una composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

Unitamente a ciascuna lista sono inoltre depositate un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, nonché le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, il possesso dei requisiti prescritti. I candidati per i quali non sono osservate le regole di cui sopra non sono eleggibili.

Determinato da parte dell'Assemblea il numero degli amministratori da eleggere, si procede come segue:

1. dalla lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti sono eletti, in base all'ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista, tutti gli amministratori da eleggere tranne uno;
2. dalla seconda lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti è eletto, in conformità alle disposizioni di legge, un amministratore in base all'ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista.

Non si tiene conto delle liste che abbiano conseguito in Assemblea una percentuale di voti inferiore alla metà di quella richiesta al terzo comma del presente articolo.

Qualora, a seguito di quanto precede, la composizione del Consiglio di Amministrazione non dovesse risultare conforme alla normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi, gli ultimi eletti del genere più rappresentato della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, tenuto conto del loro numero progressivo, vengono, nel numero necessario ad assicurare il rispetto della predetta normativa, sostituiti dai primi candidati non eletti della medesima lista del genere meno rappresentato. In mancanza di candidati di genere diverso l'Assemblea assume le conseguenti necessarie deliberazioni.

Le precedenti regole in materia di nomina del Consiglio di Amministrazione non si applicano qualora non siano presentate o votate almeno due liste né nelle assemblee che devono provvedere alla sostituzione di amministratori in corso di mandato. In tali casi l'Assemblea delibera a maggioranza relativa assicurando il rispetto dei requisiti di legge in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione.

E' in facoltà del consiglio di provvedere alla sostituzione degli amministratori venuti a mancare nel corso del mandato, con le modalità stabilite dall'art. 2386 del codice civile, nel rispetto della normativa vigente in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione.

Qualora per dimissioni od altre cause venisse a cessare la maggioranza degli amministratori nominati dall'Assemblea, l'intero consiglio si intenderà cessato e gli amministratori rimasti in carica dovranno convocare d'urgenza l'Assemblea per le nuove nomine.

Gli amministratori nominati dall'Assemblea nel corso del mandato scadono con quelli già in carica all'atto della loro nomina.

Articolo 16

Il consiglio elegge fra gli amministratori il presidente, se l'Assemblea non vi abbia già provveduto, e, se lo ritiene opportuno, uno o più vice presidenti, incluso un vice presidente vicario, e uno o più amministratori delegati.

Potrà pure nominare un segretario anche all'infuori dei suoi membri.

In caso di assenza del presidente ne farà le veci il vice presidente o, in caso di pluralità di vice presidenti, il vice presidente vicario o il vice presidente designato dal Consiglio di Amministrazione.

Il presidente, i vice presidenti e gli amministratori delegati, ove nominati, rimangono in carica per la durata del mandato consiliare e possono essere rieletti.

Articolo 17

Il Consiglio di Amministrazione si adunerà anche fuori dalla sede sociale, purché in paesi della Unione Europea, di regola almeno trimestralmente su convocazione del presidente o di un vice presidente, o di chi è legittimato ai sensi di legge ogni qualvolta questi lo ritenga opportuno, oppure su domanda della maggioranza dei suoi membri o degli organi delegati.

La convocazione sarà fatta per lettera, telegramma o mezzo equivalente, indicante l'ordine del giorno, da spedire al domicilio di ciascun amministratore e sindaco effettivo almeno tre giorni prima di quello fissato per l'adunanza, salvo i casi di estrema urgenza nei quali il preavviso potrà essere ridotto e comunicato telefonicamente.

Le adunanze sono presiedute dal presidente o, in caso di assenza di questo, dal vice presidente vicario o dal vice presidente designato dal Consiglio di Amministrazione. In mancanza di costoro la presidenza è assunta da un altro amministratore designato dal consiglio.

L'informativa prevista dall'art. 150 del D.Lgs. 58/98 e dall'art. 2381 del codice civile viene fornita dagli amministratori al Collegio Sindacale e dagli organi delegati al Consiglio di Amministrazione ed allo stesso Collegio Sindacale nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, da tenersi almeno trimestralmente come previsto nel primo comma del presente articolo.

E' ammessa la possibilità che le adunanze del Consiglio di Amministrazione si tengano mediante mezzi di telecomunicazione.

In tale evenienza tutti i partecipanti devono poter essere identificati e deve essere loro consentito di seguire la discussione, di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti affrontati e di ricevere, trasmettere o visionare documenti.

Articolo 18

Per la validità delle deliberazioni del consiglio è necessaria la presenza della maggioranza dei suoi membri in carica. Le deliberazioni saranno prese a maggioranza assoluta dei presenti, in caso di parità prevarrà il voto di chi presiede.

Esse dovranno risultare da processo verbale trascritto sul libro delle adunanze e firmato dal presidente e dal segretario.

Articolo 19

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza eccezione di sorta, ed ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento degli scopi sociali – ivi compresi quelli di consentire iscrizioni, surroghe, postergazioni e cancellazioni di ipoteche e privilegi sia totali che parziali, nonché fare e cancellare trascrizioni e annotamenti di qualsiasi specie, anche indipendentemente dal pagamento dei crediti cui le dette iscrizioni, trascrizioni e annotamenti si riferiscono – esclusi soltanto quelli che la legge, in modo tassativo, riserva all'Assemblea degli Azionisti.

Agli amministratori può dall'Assemblea essere attribuita la facoltà di aumentare il capitale sociale ai sensi dell'art. 2443 del codice civile e di emettere obbligazioni convertibili ai sensi dell'art. 2420-ter del codice civile.

Il Consiglio di Amministrazione è inoltre competente, oltre che ad emettere obbligazioni non convertibili, ad assumere le deliberazioni concernenti tutte le operazioni consentite dall'art. 2365, 2° comma del codice civile e la scissione di Società nel caso previsto dalla legge.

TITOLO QUINTO – Firma e rappresentanza sociale

Articolo 20

La rappresentanza della Società, anche in giudizio, e la firma sociale, spettano al presidente e, in caso di sua assenza o impedimento, al vice presidente vicario se nominato.

Fermo restando quanto precede, la rappresentanza della Società e la firma sociale spettano inoltre ai vice presidenti e agli amministratori delegati nei limiti dei poteri loro conferiti.

TITOLO SESTO – Direzione

Articolo 21

Il Consiglio di Amministrazione può delegare, nei limiti di legge, le proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo – del quale, all'atto della istituzione, determinerà composizione, poteri e modalità di funzionamento – nonché ad uno o più dei suoi componenti.

Il consiglio può nominare un direttore generale ed uno o più condirettori generali, nonché direttori e procuratori speciali determinando i rispettivi poteri e, nell'ambito di questi, l'uso della firma sociale.

Inoltre il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Collegio Sindacale, nomina il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari; può essere nominato chi abbia maturato una pluriennale esperienza in materia amministrativa e finanziaria in società di rilevanti dimensioni.

TITOLO SETTIMO – Sindaci e revisione legale dei conti

Articolo 22

Il Collegio Sindacale è costituito da 3 Sindaci effettivi e 2 Sindaci supplenti. Alla minoranza è riservata l'elezione di un sindaco effettivo e di un supplente.

Tutti i Sindaci effettivi e tutti i Sindaci supplenti devono essere scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori legali che abbiano esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.

La nomina del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste, depositate presso la sede della Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea, nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo. La 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, in numero non superiore ai Sindaci da eleggere.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti la percentuale prevista al terzo comma dell'art. 15. Tale quota di partecipazione deve risultare da apposite comunicazioni che devono pervenire alla Società almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea. Di tutto ciò è fatta menzione nell'avviso di convocazione.

Le liste che, considerando entrambe le sezioni, presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono includere, ai primi due posti della sezione relativa ai Sindaci effettivi, candidati di genere diverso tra loro in modo da consentire una composizione del Collegio Sindacale, conforme alla normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi; qualora la sezione relativa ai Sindaci supplenti di dette liste indichi due candidati, questi devono, per lo stesso fine, essere di genere diverso tra loro.

Le liste devono essere inoltre corredate:

- a) delle informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato le liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta;
- b) di una dichiarazione dei soci diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza di rapporti di collegamento previsti con questi ultimi dalla disciplina vigente;
- c) di una 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;
- d) dell'elenco degli incarichi di amministrazione e di controllo ricoperti dai candidati presso altre società con l'impegno ad aggiornare tale elenco alla data dell'Assemblea.

I candidati per i quali non sono osservate le regole di cui sopra non sono eleggibili.

Nel caso in cui alla data di scadenza del termine di cui sopra sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci che, in base a quanto sopra stabilito, risultino collegati tra loro ai sensi della disciplina vigente, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data. In tal caso la soglia predetta è ridotta alla metà.

Le liste possono essere depositate tramite almeno un mezzo di comunicazione a distanza secondo modalità, rese note nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, che consentano l'identificazione dei soggetti che procedono al deposito.

Un socio non può presentare né votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. I soci appartenenti al medesimo gruppo e i soci che aderiscano ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della Società non possono presentare o votare più di una lista, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie. Un candidato può essere presente in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

Possono essere inseriti nelle liste unicamente candidati per i quali siano rispettati i limiti degli incarichi fissati dalla normativa applicabile e che siano in possesso dei requisiti stabiliti dalla normativa stessa e dal presente Statuto. I Sindaci uscenti sono rieleggibili.

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

1. dalla lista che abbia ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono eletti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due membri effettivi ed uno supplente;
2. dalla seconda lista che abbia ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non sia collegata ai soci di riferimento ai sensi delle disposizioni normative sono eletti il restante membro effettivo e l'altro membro supplente in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista; in caso di parità tra più liste, sono eletti i candidati della lista che sia stata presentata dai soci in possesso della maggiore partecipazione ovvero, in subordine, dal maggior numero di soci.

La presidenza del Collegio Sindacale spetta al primo candidato della lista di cui al punto 2 che precede.

Qualora non sia possibile procedere alla nomina con il sistema di cui sopra, l'Assemblea delibera a maggioranza relativa nel rispetto dei requisiti di legge e di Statuto in materia di composizione del Collegio Sindacale.

Nel caso vengano meno i requisiti normativamente e statutariamente richiesti, il sindaco decade dalla carica.

In caso di sostituzione di un sindaco subentra, anche nella carica di presidente, il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato che consenta il rispetto della normativa in materia di equilibrio fra i generi.

Se la sostituzione non consente il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi, deve essere convocata al più presto l'Assemblea per l'integrazione del collegio nel rispetto di tale normativa.

Le precedenti statuizioni in materia di elezione dei Sindaci non si applicano nelle assemblee che devono provvedere ai sensi di legge alle nomine dei Sindaci effettivi e/o supplenti necessarie per l'integrazione del Collegio Sindacale a seguito di sostituzione o decadenza. In tali casi l'Assemblea delibera a maggioranza relativa, nel rispetto del principio di necessaria rappresentanza delle minoranze e dei requisiti di legge e di Statuto in materia di composizione del Collegio Sindacale.

Articolo 23

La determinazione della retribuzione dei Sindaci è fatta dall'Assemblea a tenore di legge.

Articolo 24

La revisione legale dei conti è esercitata da una società di revisione legale iscritta nell'apposito registro nominata e funzionante ai sensi di legge.

TITOLO OTTAVO – Bilancio ed utili

Articolo 25

L'esercizio sociale si chiude al 31 dicembre di ogni anno.

Articolo 26

Gli utili netti saranno ripartiti nel modo seguente:

- il 5% alla riserva legale sino a quando essa abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;
- la rimanenza alle azioni, quale dividendo, salvo diversa deliberazione dell'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso dell'esercizio ed in quanto lo ritenga opportuno in relazione alle risultanze della gestione, verificate le condizioni di legge, può deliberare il pagamento di acconti sul dividendo per l'esercizio stesso.

Articolo 27

I dividendi non reclamati entro cinque anni dal giorno nel quale sono esigibili, saranno prescritti a favore della Società e andranno a vantaggio del fondo di riserva straordinaria.

TITOLO NONO – Giurisdizione

Articolo 28

La Società è sottoposta alla giurisdizione dell'autorità giudiziaria di Torino.
Il domicilio degli Azionisti, relativamente a tutti i rapporti con la Società, è quello risultante dal libro soci.

TITOLO DECIMO – Liquidazione della Società

Articolo 29

In caso di scioglimento della Società per qualsiasi motivo, l'Assemblea generale nominerà uno o più liquidatori, ne determinerà i poteri in conformità della legge e ne fisserà gli emolumenti.
In caso di liquidazione il patrimonio sociale è ripartito tra le azioni in egual misura.

TITOLO UNDICESIMO – Diritto di recesso

Articolo 30

Il diritto di recesso è esercitabile solo nei limiti e secondo le disposizioni dettate da norme inderogabili di legge ed è in ogni caso escluso nell'ipotesi di proroga del termine di durata della Società e di introduzione o rimozione di vincoli alla circolazione dei titoli azionari.

TITOLO DODICESIMO – Disposizioni transitorie

Articolo 31

Le disposizioni contenute negli articoli 15 e 22 finalizzate a garantire il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi trovano applicazione a decorrere dal primo rinnovo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale successivo al 12 agosto 2012 e per tre mandati consecutivi.

