

Gruppo Autogrill

Relazione sul governo societario
e gli assetti proprietari



2015



Gruppo Autogrill

Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2015

ai sensi dell'art. 123-bis D.Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58
(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Emittente: Autogrill S.p.A.
Sito web: www.autogrill.com

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2015
Data di approvazione della Relazione: 10 marzo 2016





Indice

	Glossario	5
1.	Profilo dell'Emittente	9
2.	Informazioni sugli assetti proprietari alla data della relazione	13
a)	Struttura del capitale sociale	13
b)	Restrizioni al trasferimento di titoli	14
c)	Partecipazioni rilevanti nel capitale	14
d)	Titoli che conferiscono diritti speciali	14
e)	Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto	14
f)	Restrizioni al diritto di voto	14
g)	Accordi tra azionisti	14
h)	Clausole di <i>change of control</i> e disposizioni statutarie in materia di OPA	15
i)	Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	16
l)	Attività di direzione e coordinamento	17
3.	Compliance	18
4.	Consiglio di Amministrazione	19
4.1	Nomina e sostituzione	19
4.2	Composizione	22
4.3	Ruolo del Consiglio di Amministrazione	31
4.4	Organi delegati	36
4.5	Altri Consiglieri esecutivi	38
4.6	Amministratori indipendenti	39
4.7	<i>Lead Independent Director</i>	39
5.	Trattamento delle informazioni societarie	40
6.	Comitati interni al Consiglio	42
7.	Comitato per le nomine	44
8.	Comitato per le Risorse Umane	46
9.	Remunerazione degli Amministratori	50
10.	Comitato Controllo e Rischi e <i>Corporate Governance</i>	53
11.	Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	56
11.1	Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	61
11.2	Responsabile della funzione <i>Internal Audit</i>	62
11.3	Modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001	64
11.4	Società di Revisione	65
11.5	Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari	65
12.	Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate	67
13.	Nomina del Collegio Sindacale	68
14.	Sindaci	70
15.	Rapporti con il mercato finanziario	73
16.	Assemblee	74
17.	Ulteriori pratiche di governo societario	76
18.	Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio	76
	Tabelle	77
	Tabella 1: Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale	77
	Tabella 2: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati	78
	Tabella 3: Struttura del Collegio Sindacale	81

Glossario

Amministratore/i o Consigliere/i: singolarmente o collettivamente, a seconda dei casi, i membri del Consiglio di Amministrazione.

Amministratore Delegato: l'amministratore delegato di Autogrill.

Amministratore Incaricato: l'amministratore incaricato del Sistema di Controllo e Rischi, nominato da Autogrill ai sensi del principio 7.P.3(a)(i) del Codice di Autodisciplina.

Assemblea o Assemblea degli Azionisti: l'assemblea degli Azionisti di Autogrill.

Autogrill: Autogrill S.p.A.

Azionisti: gli azionisti di Autogrill.

Borsa Italiana: Borsa Italiana S.p.A.

Codice di Autodisciplina o Codice: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana, ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria, accessibile al pubblico sul sito *internet* di Borsa Italiana (www.borsaitaliana.it), come da ultimo modificato nel mese di luglio 2015.

Codice Autogrill: il codice di autodisciplina adottato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, come da ultimo modificato in data 12 febbraio 2015.

Cod. Civ. o c.c.: il codice civile italiano.

Codice Etico: il codice etico adottato da Autogrill e dalle società del Gruppo dal 2002.

Collegio Sindacale: il collegio sindacale di Autogrill.

Comitati: collettivamente, i comitati costituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione.

Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance: il comitato controllo e rischi e *corporate governance* di Autogrill, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del principio 7.P.4 del Codice di Autodisciplina.

Comitato per le Operazioni con Parti Correlate o Comitato OPC: il comitato per le operazioni con parti correlate, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del Regolamento Parti Correlate.

Comitato per le Risorse Umane: il comitato per le risorse umane costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina.

Comitato Strategie ed Investimenti: il comitato per le strategie e gli investimenti istituito in seno al Consiglio di Amministrazione.

Consiglio di Amministrazione o Consiglio: il consiglio di amministrazione di Autogrill.

Consob: la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

Controllate: le società direttamente e indirettamente controllate da Autogrill ai sensi dell'art. 2359 c.c. e dell'art. 93 del TUF.

Controllate Avenenti Rilevanza Strategica: le Controllate che il Consiglio di Amministrazione individua, di tempo in tempo, come Controllate aventi rilevanza strategica.

Direttore Internal Audit: il responsabile della funzione *internal audit* di Autogrill, nominato ai sensi del criterio applicativo 7.C.5 del Codice di Autodisciplina.

Dirigente Preposto: il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari nominato dal Consiglio di Amministrazione in ottemperanza all'art. 154-bis del TUF e all'art. 18 dello Statuto.

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").

Esercizio: l'esercizio sociale 2015 cui si riferisce la Relazione.

Gruppo o Gruppo Autogrill: congiuntamente, Autogrill e le Controllate.

Legge sul Risparmio: la legge n. 262 del 28 dicembre 2005 ("Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari").

Lista A: la lista di 13 candidati presentata dall'Azionista di maggioranza di Autogrill, Schematrentaquattro S.p.A., per la nomina dei nuovi componenti del Consiglio di Amministrazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 28 maggio 2014.

Lista B: la lista di 2 candidati presentata da 14 Azionisti, gestori di fondi di investimento, per la nomina dei nuovi componenti del Consiglio di Amministrazione deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 28 maggio 2014.

Modello: il modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.Lgs. 231/2001, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 6 novembre 2002, come di tempo in tempo modificato e integrato, da ultimo il 12 dicembre 2013.

Modello L. 262: il modello amministrativo-contabile di *compliance* previsto dalla Legge sul Risparmio.

MTA: il mercato telematico azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana.

ODV: 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 Stock Option o Piano: il piano di *stock option* approvato e successivamente modificato dall'Assemblea degli Azionisti con deliberazioni assunte rispettivamente in data 20 aprile 2010 e 6 giugno 2013.

Procedura OPC: la Procedura per le Operazioni con Parti Correlate approvata dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del Regolamento Parti Correlate, come da ultimo modificata in data 13 maggio 2014.

Rapporto di sostenibilità o Rapporto: il rapporto sulle attività e i progetti realizzati dal Gruppo durante l'anno nel percorso verso lo sviluppo sostenibile, redatto secondo le linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" pubblicate nel 2013 dal Global Reporting Initiative (GRI), in conformità al livello di applicazione "Core".

Regolamento delle Assemblies: il regolamento delle Assemblies di Autogrill approvato dall'Assemblea e da ultimo modificato con delibera del 21 aprile 2011.

Regolamento Emittenti: il regolamento in materia di emittenti emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 14 maggio 1999 (come successivamente modificato).

Regolamento Parti Correlate: il regolamento in materia di operazioni con parti correlate emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato).

Relazione: la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, redatta ai sensi dell'art. 123-bis del TUF.

Relazione sulla Remunerazione: la relazione sulla remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti.

Scissione: la scissione parziale proporzionale di Autogrill attuata, ai sensi del progetto di scissione approvato dall'Assemblea degli Azionisti Autogrill e dall'assemblea di World Duty Free S.p.A., in sede straordinaria, il 6 giugno 2013, mediante assegnazione a quest'ultima della porzione del patrimonio di Autogrill relativa alle attività indirettamente svolte da Autogrill nel settore Travel Retail & Duty Free, con efficacia a far tempo dall'1 ottobre 2013.

Sindaco/i: singolarmente o collettivamente, a seconda dei casi, i membri del Collegio Sindacale.

Sistema di Controllo e Rischi: il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Autogrill.

Società o la Capogruppo o l'Emittente: Autogrill.

Società di Revisione: la società incaricata della revisione legale di Autogrill.

Statuto: lo statuto sociale di Autogrill, approvato in data 24 aprile 2007, come successivamente modificato, da ultimo con deliberazione assunta dall'Assemblea straordinaria in data 6 giugno 2013.

TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 ("Testo Unico della Finanza"), come successivamente modificato.



1. Profilo dell'Emittente

Introduzione

Autogrill S.p.A. ("**Autogrill**" o la "**Società**") è la società a cui fa capo un articolato gruppo internazionale, presente in 4 continenti con circa 57.000 collaboratori (il "**Gruppo**" o il "**Gruppo Autogrill**"). Il Gruppo Autogrill è il primo operatore mondiale nel settore del *business* su concessione dei servizi di ristorazione per chi viaggia, con canali di presenza principalmente localizzati negli aeroporti, sulle autostrade e nelle stazioni ferroviarie.

*Il Gruppo Autogrill
e la sua mission*

La *mission* aziendale consiste nell'offrire alle persone in viaggio un servizio di ristorazione di qualità, sviluppando un'offerta di prodotti, diversificata su base locale, che coniughi identità locali e *brand* nazionali o internazionali, operando nel pieno rispetto delle diversità culturali e dell'ambiente naturale.

Oggetto sociale

Ai sensi dell'art. 2 dello statuto sociale di Autogrill (lo "**Statuto**"), come da ultimo modificato dall'Assemblea degli Azionisti nella riunione straordinaria del 19 aprile 2012, la Società ha per oggetto:

Statuto

- a) l'esercizio, anche indirettamente attraverso società partecipate, sia in Italia che all'estero, di attività di gestione di pasticcerie, bar, ristoranti, tavole calde, alberghi, hotel, motel, impianti di distribuzione carburante e servizi connessi, market, ivi inclusi negozi e punti vendita, anche all'interno di siti aeroportuali in modalità *duty free* e *duty paid*, nonché di attività commerciali in tutte le forme e per tutti i generi consentiti dalle disposizioni di legge, tra cui, a titolo meramente esemplificativo, la somministrazione al pubblico e la vendita al dettaglio di alimenti e bevande, prodotti dolciari, profumeria, editoria, altri beni di consumo e generi di monopolio sia esenti che non da tassazione;
- b) l'assistenza e il coordinamento tecnico, commerciale e amministrativo, con o senza la locazione di beni e strumenti, delle società ed enti cui partecipa.

La Società può, inoltre, per il raggiungimento dell'oggetto sociale, in via non prevalente e del tutto occasionale e strumentale, non nei confronti del pubblico, effettuare tutte le operazioni industriali, commerciali, finanziarie, mobiliari ed immobiliari, concedere avalli, cauzioni ed ogni altra garanzia in genere allo scopo di garantire obbligazioni proprie o di terzi, nonché assumere, solo a scopi di stabile investimento, sia direttamente, sia indirettamente, partecipazioni in altre società, enti o consorzi, stipulare contratti di associazione in partecipazione in qualità di associante o associata, concedere in gestione a terzi la propria azienda o parte di essa, assumere in gestione aziende altrui o parti di esse.

Il modello di Governance

Organi sociali L'organizzazione societaria di Autogrill è strutturata secondo il sistema tradizionale: il sistema di governo di Autogrill è pertanto caratterizzato dai seguenti organi:

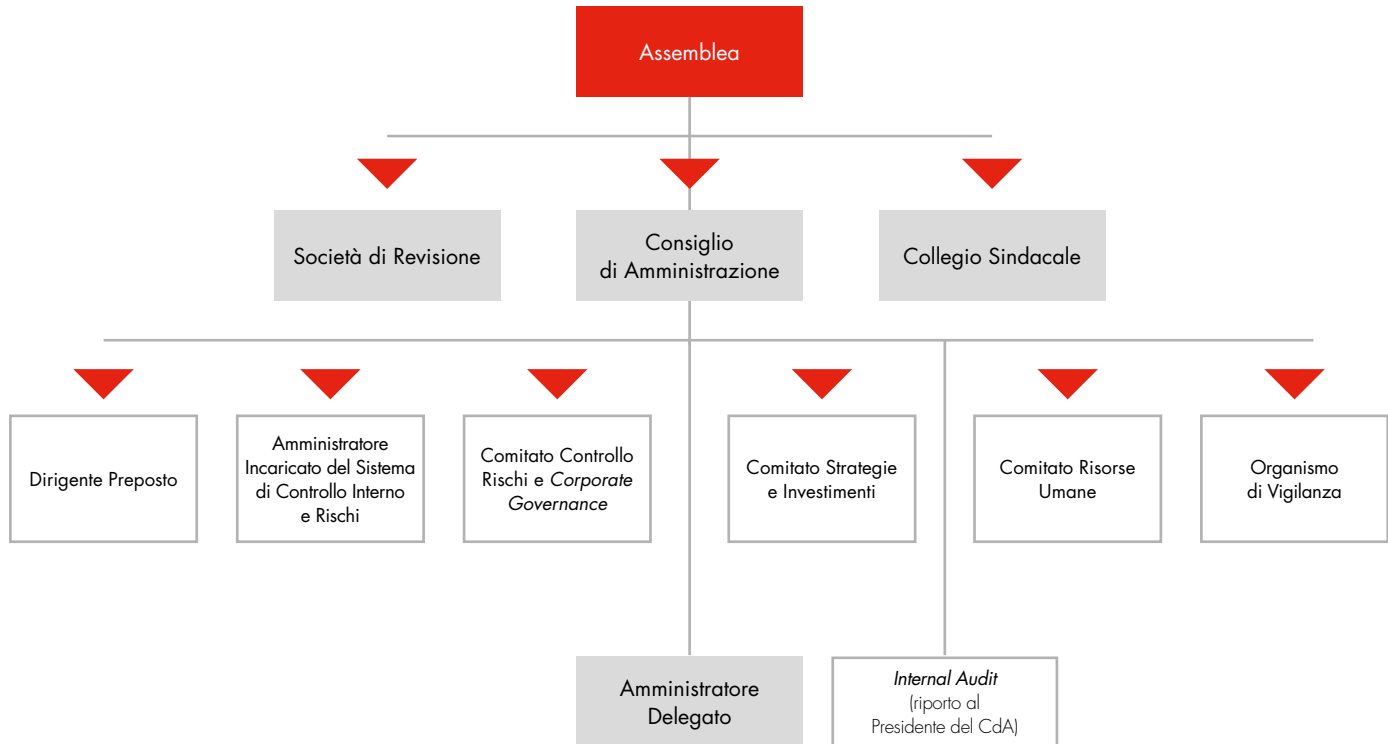
- i) Assemblea degli Azionisti;
- ii) Consiglio di Amministrazione, che esprime un Presidente e un Amministratore Delegato;
- iii) Collegio Sindacale.

Comitati e cariche A questi organi si affiancano:

- il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nominato ai sensi dell'art. 154-bis del TUF e dell'art. 18 dello Statuto (il **"Dirigente Preposto"**);
- il comitato controllo e rischi e *corporate governance* (il **"Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance"**), costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del principio 7.P.4 del Codice di Autodisciplina;
- il comitato per le risorse umane (il **"Comitato per le Risorse Umane"**), costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina;
- il comitato strategie e investimenti, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione a partire dal 21 aprile 2011 (il **"Comitato Strategie e Investimenti"**);
- il comitato per le operazioni con parti correlate (il **"Comitato per le Operazioni con Parti Correlate"** o **"Comitato OPC"**), costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del regolamento in materia di operazioni con parti correlate emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato; il **"Regolamento Parti Correlate"**);
- l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (il **"Sistema di Controllo e Rischi"**), nominato ai sensi del principio 7.P.3(a)(i) del Codice di Autodisciplina (l'**"Amministratore Incaricato"**);
- il responsabile della funzione *internal audit* di Autogrill (il **"Direttore Internal Audit"**), originariamente nominato quale preposto al controllo interno e poi confermato quale **Direttore Internal Audit** ai sensi del criterio applicativo 7.C.5 del Codice di Autodisciplina; e
- l'organismo di vigilanza (l'**"ODV"**) istituito dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001, come successivamente modificato (il **"D. Lgs. 231/2001"**).

Revisione legale La revisione legale dei conti di Autogrill è effettuata da Deloitte & Touche S.p.A.

L'organizzazione societaria di Autogrill è rappresentata dalla seguente *chart*.



Organizzazione operativa

L'organizzazione operativa del Gruppo Autogrill riflette il suo carattere multinazionale.

All'Amministratore Delegato della Capogruppo rispondono i responsabili delle aree di *business* e gli *Staff Leader*, ovvero i responsabili delle funzioni di indirizzo e controllo del Gruppo (o Funzioni *Corporate*).

Amministratore Delegato

Sinteticamente, le responsabilità di settore sono così rappresentabili:

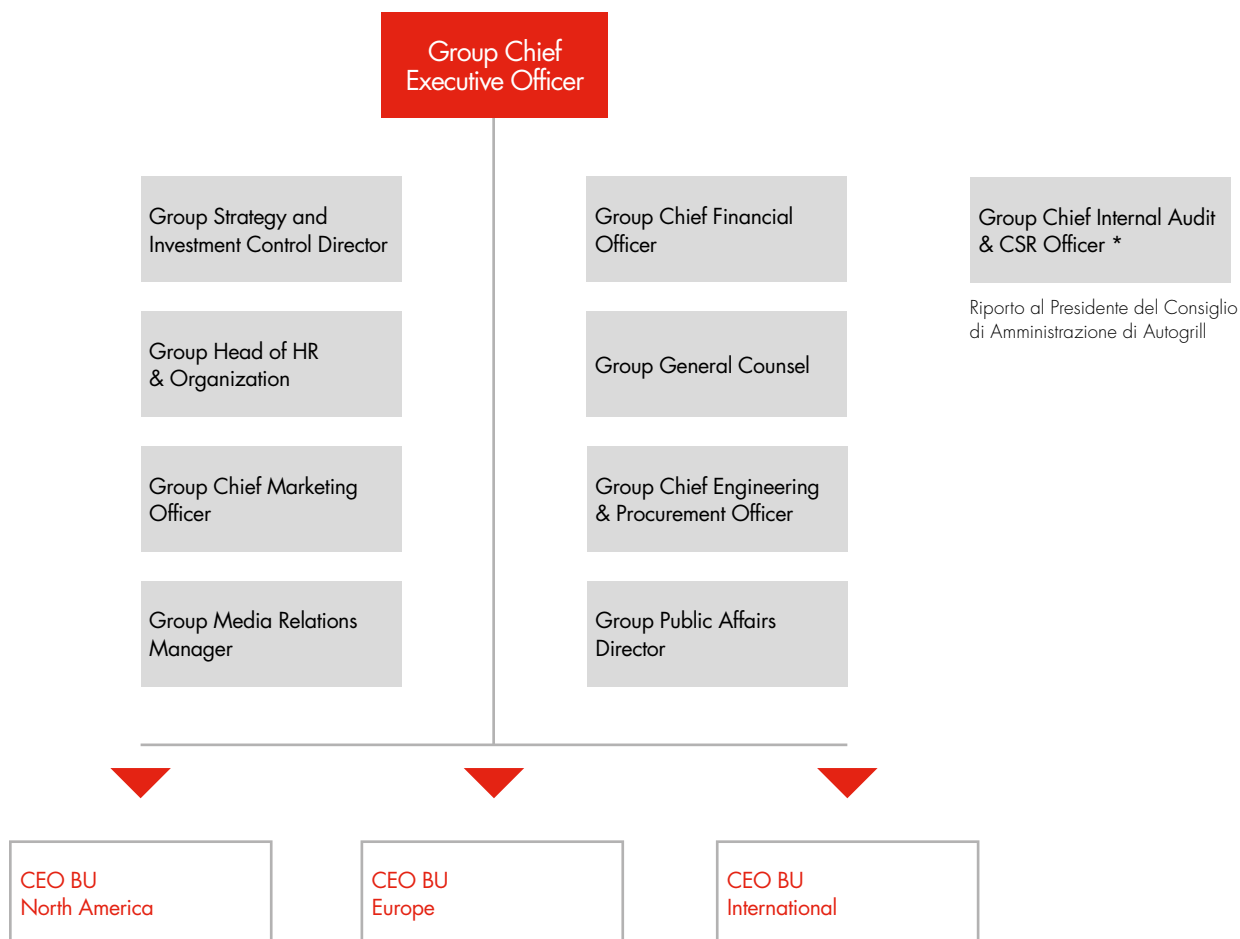
Responsabilità di settore

- 1) *Food & Beverage North America*, gestito tramite la divisione HMSHost (HMSHost Corporation e controllate);
- 2) *Food & Beverage International*, con responsabilità specifica per il *Food & Beverage Far East, Middle East* e Nord Europa (canale aeroporti e stazioni ferroviarie);
- 3) *Food & Beverage Europe*, gestito da società o gruppi societari dei singoli Paesi Europei in cui il Gruppo è presente, incluso il *business* italiano, che ne costituisce l'*asset* prevalente.

Nel corso dell'Esercizio la Società, al fine di facilitare la realizzazione delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi di crescita in termini di profittabilità, di investimenti e di fatturato consolidato, ha istituito e inserito nell'ambito del proprio modello organizzativo e operativo la posizione del *Chief Executive Officer* dell'area di *business* Europa, figura professionale con incarichi di responsabilità nella predetta area di *business*, al quale riportano gerarchicamente le *operations* (funzioni operative) e le funzioni centrali di tale area (non più collocate all'interno delle Funzioni *Corporate*) e che a sua volta che riporta gerarchicamente al *Chief Executive Officer* del Gruppo.

Il nuovo CEO dell'area business Europa

La nuova organizzazione operativa del Gruppo al 31 dicembre 2015 è rappresentata dalla seguente *chart*.



La funzione di *Group Strategy and Investment Control* è stata creata nel 2015.

Rapporto di Sostenibilità

Autogrill pubblica annualmente sul proprio sito *internet* (www.autogrill.com - Sezione *Sostenibilità*) un Rapporto di Sostenibilità, predisposto fin dal 2005 (il "**Rapporto**").

Il Rapporto viene redatto seguendo le linee guida internazionali del *Global Reporting Initiative*, secondo l'opzione *Core* dell'ultima versione GRI G4.

Il dialogo sistematico con gli stakeholder

Il Rapporto rappresenta uno strumento per favorire un dialogo sistematico con gli *stakeholder* in merito agli obiettivi, alle attività svolte e ai risultati raggiunti in ambito economico, sociale e ambientale nonché per condividere e diffondere una cultura della sostenibilità ad ogni livello dell'impresa.

2. Informazioni sugli assetti proprietari alla data della relazione

a) Struttura del capitale sociale

Alla data della presente Relazione l'ammontare del capitale sociale sottoscritto e versato è pari a € 68.688.000, rappresentato da n. 254.400.000 azioni ordinarie prive di indicazione del valore nominale.

Azioni ordinarie

Categorie di azioni che compongono il capitale sociale:

Struttura del capitale sociale

Categoria di azioni	N. azioni	% capitale sociale	Quotazione	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	254.400.000	100%	Quotate sul Mercato Telematico Azionario	Come per legge e Statuto

Tutte le azioni ordinarie di Autogrill hanno gli stessi diritti, che sono esercitabili senza alcuna limitazione.

In data 20 aprile 2010 l'Assemblea degli Azionisti, in sede ordinaria, ha approvato, ai sensi dell'art. 114-bis, comma 1, del TUF, un "piano di *stock option* 2010" riservato ad amministratori esecutivi e dipendenti con funzioni strategiche di Autogrill. Il piano approvato nel 2010 è stato poi modificato con delibera assembleare del 6 giugno 2013, assunta, sempre ai sensi dell'art. 114-bis, comma 1, del TUF, nel contesto dell'operazione di scissione parziale proporzionale di Autogrill, attuata mediante assegnazione a World Duty Free S.p.A., con efficacia dal 1° ottobre 2013, delle attività indirettamente svolte da Autogrill nel settore *Travel Retail & Duty Free* (il piano di *stock option* 2010, come modificato nel 2013, il "**Piano di Stock Option**" o il "**Piano**").

Altri strumenti finanziari

Ciascuna opzione assegnata, gratuitamente, nell'ambito del Piano di Stock Option attribuisce ai beneficiari il diritto di sottoscrivere, o acquistare, una azione Autogrill e una azione World Duty Free S.p.A.

Il periodo di maturazione delle opzioni assegnate si è concluso il 20 aprile 2014. Alla data della presente Relazione, delle n. 710.161 opzioni maturate ai sensi del regolamento del Piano di Stock Option restano in circolazione, e potranno essere esercitate entro il termine del 30 aprile 2018, n. 136.947 opzioni, che danno diritto di sottoscrivere o acquistare altrettante azioni Autogrill al prezzo stabilito nel regolamento del Piano.

Termini e condizioni del Piano di Stock Option, inclusi i potenziali beneficiari e il prezzo di esercizio delle opzioni maturate, sono descritti (i) nel documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis, comma 1, del regolamento adottato dalla Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato (il "**Regolamento Emittenti**") e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, pubblicato in data 4 maggio 2013, nonché (ii) nella

relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, approvata in data 10 marzo 2016 (la "**Relazione sulla Remunerazione**") e (iii) nel progetto di bilancio della Società per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 10 marzo 2016. Il Documento Informativo, la Relazione sulla Remunerazione e il progetto di bilancio 2015 sono disponibili presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com - Sezione Governance, Assemblea).

b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Non esistono restrizioni al trasferimento di titoli né limiti al possesso degli stessi, né sono previste clausole di gradimento per accedere alla compagine azionaria.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale

Le partecipazioni rilevanti nel capitale di Autogrill, dirette o indirette, secondo quanto risulta dalle comunicazioni pervenute alla Società ai sensi dell'art. 120 del TUF fino alla data della presente Relazione, sono indicate nella Tabella 1 in appendice.

d) Titoli che conferiscono diritti speciali

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo, né esistono soggetti titolari di poteri speciali ai sensi delle disposizioni normative e statutarie vigenti.

e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto

Non sono attualmente previsti piani di partecipazione azionaria in favore di dipendenti. Non è previsto alcun meccanismo che escluda o limiti l'esercizio diretto del diritto di voto in relazione alle partecipazioni azionarie attribuite a dipendenti nell'ambito di piani di incentivazione adottati in precedenza.

f) Restrizioni al diritto di voto

Non esistono meccanismi di restrizione al diritto di voto degli Azionisti, salvi i termini e le condizioni per l'esercizio del diritto di intervento e di voto in Assemblea di cui al successivo paragrafo 16 della presente Relazione.

g) Accordi tra azionisti

Non sono stati comunicati alla Società accordi tra Azionisti ai sensi dell'art. 122 del TUF.

h) Clausole di *change of control* e disposizioni statutarie in materia di OPA

Contratti di natura commerciale

Autogrill ha stipulato numerose convenzioni aventi ad oggetto la gestione del servizio di ristoro presso aree di servizio autostradali e, in alcuni casi, nel canale aeroportuale, in qualità di subconcessionaria. La maggior parte di tali convenzioni prevede il divieto di cambiamento di controllo (*"ingresso di nuovi soci di controllo nell'azionariato del subconcessionario"*) senza la preventiva autorizzazione dell'ente subconcedente.

Convenzioni per la gestione di servizi di ristoro

Con riferimento alle convenzioni relative ad aree autostradali, tuttavia, l'autorizzazione può essere negata solo qualora il cambiamento di controllo pregiudichi gli elementi tecnici, gestionali, commerciali ed economici previsti nelle medesime convenzioni. Nell'ambito delle convenzioni per il canale aeroportuale, invece, l'autorizzazione ai fini di un cambio di controllo è rimessa alla valutazione discrezionale dell'ente subconcedente.

Contratti di finanziamento bancario

Autogrill è parte di un contratto di finanziamento articolato in una linea *term amortizing* e una linea *revolving*, per un ammontare massimo rispettivamente pari a € 200 milioni ed € 400 milioni, sottoscritto il 12 marzo 2015, che prevede, come è d'uso in questa tipologia di contratti, il diritto degli istituti finanziari di cancellare i finanziamenti in essere, con la conseguente obbligazione della società finanziata di rimborsare anticipatamente tutte le somme da essa utilizzate, in caso di cambio di controllo sulla società stessa. Ai fini di tale contratto, il "cambio di controllo" si verificherebbe quando uno o più soggetti – diversi dagli azionisti di riferimento –, agendo singolarmente o in concerto, acquisissero il controllo della società ai sensi dell'art. 2359, comma 1, numero 1 e 2, Cod. Civ.

Contratto di finanziamento term amortizing e revolving (€ 600 milioni)

Analoga clausola di *change of control* è contenuta nel contratto di finanziamento bancario *revolving*, per un importo massimo attualmente pari a 250 milioni di Dollari USA, sottoscritto nel mese di marzo 2013 da HMSHost Corporation, società con sede negli Stati Uniti e interamente posseduta da Autogrill. Ai sensi di tale contratto, il "cambio di controllo" si verifica quando uno o più soggetti – diversi dagli azionisti di riferimento –, agendo singolarmente o in concerto, anche unitamente a loro controllate o partecipate, vengano a controllare o detenere, direttamente o indirettamente, più del 50% dei diritti di voto relativi a HMSHost Corporation.

Contratto di finanziamento revolving (USD 250 milioni)

Le soglie sopra menzionate sono state negoziate sulla base di criteri di opportunità e flessibilità finanziaria e possono variare, oltre che nell'ambito dei diversi contratti, in base al verificarsi di determinati eventi definiti contrattualmente.

Variabilità delle soglie

Obbligazioni

A partire dal 22 aprile 2013, a seguito degli accordi intercorsi con i soggetti finanziari, Autogrill non è più garante delle obbligazioni della controllata totalitaria HMSHost Corporation, rinvenienti da prestiti obbligazionari per complessivi 500 milioni di Dollari USA al 31 dicembre 2015, di cui 150 milioni di Dollari USA con scadenza nel 2017 e i restanti 350 milioni di dollari USA con scadenze tra il 2020 e il 2025. Tali

Obbligazioni HMSHost Corporation (USD 500 milioni e USD 150 milioni)

prestiti prevedono, quale conseguenza di un cambiamento di controllo sulla stessa HMSHost Corporation, il diritto di ciascun obbligazionista di ottenere il rimborso anticipato delle obbligazioni detenute. Ai sensi della regolamentazione dei suddetti prestiti obbligazionari, il “cambio di controllo” si verifica quando uno o più soggetti – diversi dagli azionisti di riferimento – agendo singolarmente o in concerto, anche unitamente a loro controllate o partecipate, vengano a controllare o detenere, direttamente o indirettamente, più del 50% dei diritti di voto relativi a HMSHost Corporation.

Disposizioni statutarie in materia di offerte pubbliche di acquisto

Con riferimento alle vigenti disposizioni in materia di offerte pubbliche di acquisto, si precisa che lo Statuto non prevede alcuna deroga alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dal TUF, né prevede espressamente l'applicazione delle regole di neutralizzazione ivi contemplate¹.

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

*Delega
ad aumentare il
capitale sociale a
servizio di un Piano
di stock option*

L'Assemblea straordinaria del 20 aprile 2010 ha deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015, mediante emissione di massime n. 2.000.000 azioni ordinarie, a servizio del Piano di Stock Option. Il termine del 30 maggio 2015 è decorso senza che siano state emesse nuove azioni a servizio del Piano.

*Delega
ad aumentare il
capitale sociale a
servizio di piano di
incentivazione L-TIP*

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2443 Cod. Civ. e dell'art. 5 dello Statuto, ha facoltà di aumentare il capitale sociale per il periodo di cinque anni successivi all'autorizzazione assembleare del 21 aprile 2011, in una o più volte, per un ammontare massimo di € 1.820.000, con emissione di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie prive di valore nominale, godimento regolare, con imputazione a capitale di € 0,52 per azione, da assegnare gratuitamente ai beneficiari del *Nuovo Leadership Team Long Term Incentive Plan Autogrill*, approvato in pari data dall'Assemblea ordinaria. In proposito, si segnala peraltro che i livelli minimi di *performance* al 31 dicembre 2014 richiesti per l'attivazione dell'ultimo sottopiano 2012–2014 (VWave 2) non sono stati raggiunti. Nell'ambito dell'autorizzazione prevista dall'art. 5 dello Statuto, in scadenza nel mese di aprile 2016, non saranno pertanto emesse nuove azioni.

*Autorizzazione
all'acquisto di
azioni proprie*

Infine, l'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 28 maggio 2015, previa revoca, per la parte non eseguita, della precedente autorizzazione all'acquisto e all'alienazione di azioni proprie deliberata dall'Assemblea ordinaria il 28 maggio 2014 e ferme le operazioni compiute fino a quella data, ha autorizzato l'acquisto – anche a servizio del Piano e/o di altri piani di incentivazione su base azionaria – in una o più volte e in qualsiasi momento, di azioni ordinarie Autogrill, prive di valore nominale, nel numero massimo, comprensivo delle azioni proprie già in portafoglio della Società a quella data, di 12.720.000. L'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie è efficace per un periodo di 18 mesi a partire dal 28 maggio 2015.

*Programma
di acquisto di
azioni proprie*

In data 18 giugno 2015 il Consiglio di Amministrazione ha adottato, in conformità all'autorizzazione già rilasciata dall'Assemblea degli Azionisti del 28 maggio 2015, un programma di acquisto di massime n. 12.720.000 azioni proprie, pari al 5% del capitale sociale della Società.

1. Cfr. l'art. 104, commi 1, 1-bis, 2 e 3 del TUF

Al 31 dicembre 2015 la Società detiene un totale di n. 365.212 azioni proprie, pari a circa lo 0,14% del capitale sociale, acquistate in esecuzione di precedenti piani di *buy-back*.

Azioni proprie
in portafoglio

I) Attività di direzione e coordinamento

In data 18 gennaio 2007 il Consiglio di Amministrazione ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, i presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis Cod. Civ., ad attività di direzione e coordinamento da parte della controllante Schematrentaquattro S.r.l. (che con effetto dal 18 novembre 2013 si è trasformata in società per azioni, assumendo la denominazione di Schematrentaquattro S.p.A.).

In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nella sopra richiamata seduta consiliare, ha accertato la non rilevanza di indicatori di effettiva influenza dominante da parte del socio di controllo alla luce dell'ampia autonomia gestionale, organizzativa e amministrativa di Autogrill e dell'assenza di istruzioni e direttive, da parte di Schematrentaquattro S.p.A., che possano configurare la sussistenza di presupposti in presenza dei quali la Società sarebbe soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte dei soci di controllo.

* * *

Si precisa infine che:

- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera i) del TUF (in merito a *"gli accordi tra la società e gli amministratori [...] che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto"*) sono contenute nella Relazione sulla Remunerazione, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*);
- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera l) del TUF (in merito a *"le norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori [...] nonché alla modifica dello statuto, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva"*) sono illustrate nella sezione della presente Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (paragrafo 4.1).

Rinvio alla Relazione
sulla Remunerazione

3. Compliance

Adesione al Codice di Autodisciplina

Autogrill ha costantemente recepito i principi e le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, aggiornando e promuovendo la Relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari.

Il Codice Autogrill

In linea con le *best practice* internazionali in materia di *corporate governance*, già dal 2012 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, ha approvato un "Codice di Autodisciplina" specifico per Autogrill (il "**Codice Autogrill**"), disponibile – nella versione da ultimo modificata e aggiornata nel mese di febbraio 2015 – sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*). Il Codice Autogrill, al quale si rinvia, è finalizzato a fornire agli Azionisti e agli altri *stakeholder* un utile strumento per comprendere con maggiore facilità e immediatezza la struttura essenziale del governo societario di Autogrill.

Adeguamento al Codice di Autodisciplina, come modificato nel 2015.

La Società valuterà l'opportunità di adeguarsi ai precetti da ultimo introdotti nel Codice di Autodisciplina, come modificato nel mese di luglio 2015, entro i termini ivi previsti ².

Comply or explain

Nei successivi paragrafi della Relazione si darà fra l'altro conto – secondo il principio "*comply or explain*" ³ – dei pochi principi e criteri applicativi del Codice di Autodisciplina ai quali la Società non ha, allo stato, ritenuto di adeguarsi.

La presente Relazione è disponibile presso la sede sociale, sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*), nonché sul sito *internet* di Borsa Italiana (www.borsaitaliana.it).

Né la Società né le società da essa direttamente o indirettamente controllate (le "**Controllate**") sono soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzino la struttura di *corporate governance* di Autogrill.

2. Ai sensi del paragrafo IX della sezione "Principi guida e regime transitorio" del Codice di Autodisciplina nella versione luglio 2015 gli emittenti sono invitati ad apportare le modifiche al Codice approvate nel mese di luglio entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2016, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso dell'esercizio successivo. Quanto alle modifiche apportate all'art. 8 del Codice, gli emittenti sono invitati ad applicarle a decorrere dal primo rinnovo dell'organo di controllo successivo alla fine dell'esercizio che ha avuto inizio nel 2015.
3. Principio sancito nella Sezione "Principi guida e regime transitorio" del Codice, paragrafi III e IV. Si ricorda in proposito che, in linea con la Raccomandazione sulla qualità dell'informativa sul governo societario (principio "rispetta o spiega") adottata dalla Commissione Europea in data 9 aprile 2014 (2014/208/UE), il paragrafo IV della predetta Sezione del Codice prevede, fra l'altro, che gli emittenti indichino chiaramente nella relazione annuale sul governo societario le specifiche raccomandazioni, contenute nei principi e nei criteri applicativi del Codice di Autodisciplina, dalle quali si siano discostati. Per ogni scostamento, gli emittenti devono, in particolare, (a) spiegare in che modo abbiano disatteso la raccomandazione; (b) descrivere i motivi dello scostamento, evitando espressioni generiche o formalistiche; (c) descrivere come la decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa all'interno della società; (d) se lo scostamento è limitato nel tempo, indicare a partire da quando prevedano di attenersi alla relativa raccomandazione; (e) descrivere l'eventuale comportamento adottato in alternativa alle raccomandazioni dalle quali si siano discostati e spiegare il modo in cui tale comportamento raggiunge l'obiettivo sotteso alla raccomandazione; oppure chiarire in che modo il comportamento prescelto contribuisce al loro buon governo societario.

4. Consiglio di Amministrazione

4.1 Nomina e sostituzione

La nomina e la sostituzione degli Amministratori sono disciplinate dalle norme di legge e regolamentari applicabili e dall'art. 10 dello Statuto, le cui previsioni sono riportate di seguito.

Previsioni statutarie

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di membri compreso tra un minimo di tre e un massimo di quindici. Il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione viene determinato dall'Assemblea all'atto della nomina; in mancanza di determinazione si intende automaticamente fissato in quindici.

Numero consiglieri

Gli Amministratori sono nominati dall'Assemblea sulla base di liste presentate dagli Azionisti, nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente, anche con riguardo alla disciplina inerente l'equilibrio tra i generi, nelle quali i candidati, in misura non superiore a quindici e in possesso dei requisiti disposti dalla disciplina legale e regolamentare vigente, dovranno essere elencati mediante l'attribuzione di un numero progressivo.

Lista di candidati

Le liste devono indicare quali candidati siano in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla disciplina legale e regolamentare vigente.

Le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che appartengano al genere meno rappresentato almeno un quinto (in occasione del primo mandato successivo al 12 agosto 2012), e poi un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati.

Ogni Azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena d'ineleggibilità. Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari di tempo in tempo vigenti.

*Legittimazione alla
presentazione di liste
e relative condizioni*

In proposito, si precisa che, con delibera n. 19499 del 28 gennaio 2016, Consob ha determinato nella misura dell'1% la quota di partecipazione richiesta, ai sensi dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti, per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di Autogrill.

Unitamente a ciascuna lista, entro i termini previsti dalla disciplina legale e regolamentare di tempo in tempo vigente, devono depositarsi le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché il possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente per le rispettive cariche. Con le dichiarazioni è depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali, con l'eventuale indicazione dell'idoneità a qualificarsi come indipendente.

Le liste per le quali non sono osservate le statuizioni di cui sopra sono considerate come non presentate.

*Voto di lista e
meccanismi di
nomina*

Ogni avente diritto può votare una sola lista.

Al termine della votazione, risultano eletti i candidati delle due liste che hanno ottenuto il maggior numero di voti, secondo i seguenti criteri:

- a) dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi dagli Azionisti sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, un numero di Amministratori pari al numero totale dei componenti da eleggere, tranne due
- b) i restanti due Amministratori sono tratti dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti ("lista di minoranza"), che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

*Equilibrio tra i generi
rappresentati in
Consiglio di
Amministrazione*

In caso di parità di voti di lista, si procede a una nuova votazione da parte dell'intera Assemblea, risultando eletti i candidati che ottengano la maggioranza semplice dei voti, fermo restando quanto di seguito precisato ai fini dell'equilibrio tra i generi nel rispetto di quanto indicato dalla disciplina *pro tempore* vigente.

Se al termine della votazione non fossero eletti in numero sufficiente Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla disciplina legale e regolamentare vigente, verrà escluso il candidato che non sia in possesso di tali requisiti eletto come ultimo in ordine progressivo della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti e sarà sostituito dal candidato successivo avente i requisiti di indipendenza tratto dalla medesima lista del candidato escluso. Tale procedura, se necessario, sarà ripetuta sino al completamento del numero degli Amministratori indipendenti da eleggere.

Qualora, inoltre, con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina *pro tempore* vigente inerente l'equilibrio tra generi, il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato non eletto della stessa lista secondo l'ordine progressivo. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina *pro tempore* vigente inerente l'equilibrio tra generi. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

*Meccanismi
residuali di nomina*

In caso di presentazione di una sola lista, ovvero nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, ovvero nel caso in cui la lista presentata non consenta la nomina di Amministratori indipendenti nel rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari vigenti, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge, fermo il rispetto della disciplina *pro tempore* vigente inerente l'equilibrio tra generi.

*Modifica del numero
e sostituzione dei
Consiglieri*

L'Assemblea, anche nel corso del mandato, può variare il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione, sempre entro il limite di cui al primo comma dell'art. 10 dello Statuto, provvedendo alle relative nomine. Gli Amministratori così eletti scadranno con quelli già in carica.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, si provvede ai sensi dell'art. 2386 Cod. Civ.

In deroga alle disposizioni dell'art. 10 dello Statuto sopra riportate, qualora, per qualsiasi ragione, l'Amministratore o gli Amministratori tratto/i dalla lista di minoranza non possa/no assumere la carica o, avendola assunta, decada/no, subentrerà/anno il candidato o i candidati appartenente/i alla medesima lista, secondo il rispettivo ordine progressivo, che sia/no ancora eleggibile/i e disposto/i ad accettare la

carica. In ogni caso dovrà essere assicurato, sia in sede di cooptazione sia in sede assembleare, il rispetto della disciplina *pro tempore* vigente inerente l'equilibrio tra i generi.

Per la conferma dell'Amministratore cooptato dal Consiglio di Amministrazione o per la nomina di altro Amministratore in sua sostituzione, nell'Assemblea successiva si procederà secondo le seguenti modalità: gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari, possono indicare un proprio candidato, depositando la documentazione indicata all'art. 10 dello Statuto. Come in precedenza segnalato, con delibera n. 19499 del 28 gennaio 2016 Consob ha determinato nella misura dell'1% la quota di partecipazione richiesta per la presentazione di candidati.

Se l'Amministratore cooptato, o l'Amministratore da questi sostituito, era tratto dalla lista di minoranza, l'Azionista che rappresenta la percentuale maggiore di capitale sociale presente in Assemblea e gli Azionisti ad esso collegati in alcun modo, anche indirettamente, non possono votare.

Si applicano, *mutatis mutandis*, le precedenti disposizioni dell'art. 10 dello Statuto qui riportate.

All'esito della votazione risulta eletto il candidato che ha ottenuto il maggior numero di voti.

Se viene meno la maggioranza dei Consiglieri, s'intenderà dimissionario l'intero Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea dovrà essere convocata senza indugio dal Consiglio di Amministrazione per la ricostituzione dello stesso.

Simul stabunt simul cadent

Piani di successione

La funzione *HR Corporate* coordina il processo di valutazione delle posizioni di Gruppo a maggiore impatto sul *business* o con maggiore criticità, valutandone al contempo competenze, *performance* e capacità degli attuali responsabili. Il processo di valutazione annuale in essere consente di individuare le persone potenzialmente idonee a ricoprire una "posizione chiave" che rimanesse improvvisamente vacante nelle differenti strutture aziendali. A fronte dell'indisponibilità di profili interni adeguati per coprire tali posizioni nel breve termine, vengono effettuate attività di *screening* del mercato esterno al fine di individuare possibili candidati idonei.

Valutazione annuale delle posizioni chiave all'interno del Gruppo

Inoltre il Gruppo favorisce piani formativi del personale meritevole e percorsi di carriera sia verticali (nell'ambito della medesima funzione e/o unità organizzative) che orizzontali (tra differenti funzioni e/o unità organizzative), con particolare attenzione ad una formazione internazionale nell'ottica dello sviluppo professionale dei futuri *manager* del Gruppo.

Piani di formazione del personale

La gestione delle risorse umane basata su modelli che enfatizzano e premiano il merito è orientata all'identificazione delle competenze richieste nei ruoli apicali, particolarmente critici ed aventi caratteristiche strategiche per il Gruppo, al fine di dotare ogni società di strumenti adatti ad individuare preventivamente dipendenti aventi competenze idonee alle sostituzioni (sia attraverso promozioni, sia attraverso spostamenti orizzontali).

Il processo di valutazione delle posizioni ricoperte dai dirigenti apicali (ivi compresi i "dirigenti con responsabilità strategiche") è portato a conoscenza del Comitato per le Risorse Umane, alle cui riunioni è invitato a partecipare anche il Presidente del Collegio Sindacale, o altro Sindaco dal medesimo designato, in ossequio alle raccomandazioni dell'art. 6 del Codice di Autodisciplina, e tale informativa è aggiornata con cadenza almeno annuale.

Processo di valutazione delle posizioni apicali

*Sostituzione degli
Amministratori
esecutivi*

La predetta gestione delle risorse umane è orientata anche all'eventuale sostituzione dell'Amministratore Delegato, in caso di sua cessazione dalla carica, ancorché non possa parlarsi, alla data della presente Relazione, dell'esistenza di un vero e proprio "piano di successione".

Si precisa in proposito che, in conformità a quanto previsto dal criterio 5.C.2 del Codice di Autodisciplina, in data 12 marzo 2015 il Consiglio di Amministrazione ha nuovamente valutato l'eventuale adozione di un piano per la successione degli Amministratori esecutivi. Ad esito di tale valutazione e avuto riguardo, in particolare, all'organizzazione delle risorse umane implementata dalla Società e alla peculiarità del mercato di riferimento in cui essa opera, il Consiglio di Amministrazione non ha tuttavia ritenuto di adottare un piano di successione e ha pertanto confermato in proposito l'orientamento già espresso con deliberazione adottata in data 20 dicembre 2012. Va peraltro sottolineata al riguardo, anche in considerazione della compagine azionaria della Società, la possibilità di assumere prontamente le opportune deliberazioni.

4.2 Composizione

*Durata del mandato
conferito agli
Amministratori in
carica*

Il Consiglio di Amministrazione in carica, il cui mandato scadrà con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2016 da parte della convocanda Assemblea, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 28 maggio 2014 mediante voto di lista, ai sensi dell'art. 10 dello Statuto.

*Liste presentate per
la nomina degli
Amministratori in
carica*

Ai fini della nomina del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica sono state presentate (i) una lista di 13 candidati dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.p.A. che, alla data della presentazione di detta lista, deteneva una partecipazione rappresentativa del 50,10% del capitale sociale di Autogrill (la "Lista A"); e (ii) una lista di 2 candidati dai seguenti 14 Azionisti, gestori di fondi di investimento che, alla data della presentazione di detta lista, complessivamente detenevano una partecipazione rappresentativa dell'1,070% del capitale sociale di Autogrill: Anima SGR S.p.A., Arca SGR S.p.A., Ersel Asset Management SGR S.p.A., Eurizon Capital S.A., Eurizon Capital SGR S.p.A., FIL Investments International, Fideuram Asset Management (Ireland) Limited, Fideuram Investimenti SGR S.p.A., Inferfund Sicav, Mediolanum Gestione Fondi SGR p.A., Mediolanum International Funds Limited, Pioneer Asset Management S.A., Pioneer Investment Management SGR p.A. e UBI Pramerica SGR S.p.A. (la "Lista B").

Consiglieri in carica

Con il 50,11% dei voti in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti i seguenti candidati indicati dalla Lista A: Gilberto Benetton, Gianmario Tondato De Ruos, Alessandro Benetton, Gianni Mion, Paolo Roverato, Tommaso Barracco, Carolyn Dittmeier, Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano, Giorgia Gallo, Stefano Orlando e Neriman Ülsever.

Con il 19,08% dei voti in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti i seguenti candidati indicati dalla Lista B: Ernesto Albanese e Francesco Umile Chiappetta.

*Assenza di cross-
directorship*

Si precisa che, alla data della presente Relazione, non sussistono situazioni di c.d. *cross-directorship*⁴: l'Amministratore Delegato di Autogrill, Gianmario Tondato da Ruos, infatti, non ricopre incarichi di amministrazione in società, estranee al Gruppo, delle quali un altro Amministratore di Autogrill sia *Chief Executive Officer*. Si riportano di seguito le caratteristiche personali e professionali di ciascun Amministratore.

4. Si veda in proposito il criterio applicativo 2.C.5 del Codice di Autodisciplina.

Curricula Vitae degli Amministratori in carica

Gilberto Benetton

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Nato nel 1941 a Treviso, Gilberto Benetton è il regista della diversificazione delle attività della famiglia Benetton nei settori *retail*, infrastrutture ed immobiliare realizzata negli ultimi 20 anni, dopo aver dato inizio nel 1965, con i fratelli Giuliana, Luciano e Carlo, all'attività di Benetton Group, società *leader* nel settore moda.

È Presidente di Edizione S.r.l., la finanziaria della famiglia Benetton, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill (dal 1997) e di Edizione Property S.p.A., consigliere di Mediobanca S.p.A. e Atlantia S.p.A.

Appassionato sportivo, Gilberto Benetton è il promotore delle numerose attività nello sport delle società che fanno parte del Gruppo Edizione, in particolare nel settore giovanile, nelle attività sociali e nel rugby professionistico. Tramite la Fondazione Benetton ha voluto la realizzazione de La Ghirada, autentica cittadella dello sport a Treviso. Dal 1988 è Presidente di Verde Sport S.p.A., società preposta alla gestione del centro sportivo polifunzionale La Ghirada e all'organizzazione di numerose sue attività per i giovani e il territorio. Inoltre, egli è Presidente di Asolo Golf Club S.r.l., uno dei più prestigiosi in Europa.

Gianmario Tondato Da Ruos

Amministratore Delegato da aprile 2003 (Amministratore da marzo 2003)

Nato a Oderzo (Treviso) nel 1960, dopo la laurea in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia, inizia il suo percorso professionale in Nordica S.p.A., proseguendo quindi in Arnoldo Mondadori Editore e in diverse società del Gruppo Benetton.

È entrato nel Gruppo Autogrill nel 2000, trasferendosi negli Stati Uniti per guidare l'integrazione della controllata americana HMSHost Corporation. Ha gestito quindi un'importante fase di riorganizzazione e focalizzazione strategica delle attività in concessione del Gruppo e di diversificazione del business per settore, canale e area geografica. Attraverso una politica internazionale di sviluppo organico e per acquisizioni ha portato Autogrill al raddoppio del fatturato nel settore *Food & Beverage* mentre le acquisizioni di Aldeasa S.A., Alpha Group Plc. e World Duty Free Europe Ltd. e la loro successiva integrazione hanno trasformato il Gruppo nel primo operatore mondiale di retail aeroportuale nel 2008. Un percorso che è proseguito con la Scissione e contestuale quotazione di World Duty Free S.p.A. nel 2013.

È attualmente Chairman di HMSHost Corporation, Independent Director di International Game Technology PLC e Membro dell'Advisory Board di Rabo Bank.

Ernesto Albanese

Amministratore indipendente

Nato a Napoli nel 1964, ha conseguito la Laurea in Scienze Politiche ed Economia Internazionale presso l'Università Federico II di Napoli, completando la sua formazione con un *master* in *marketing* dei servizi presso Unioncamere e, successivamente, frequentando corsi di specializzazione presso SDA Bocconi e *The Institute of Marketing* di Londra.

*Curriculum vitae dei
Consiglieri (segue)*

Ha maturato oltre 25 anni di esperienza, molti dei quali al vertice di aziende pubbliche e private, in diversi settori dei servizi, con particolare riferimento a trasporti, turismo e sport.

Nel corso della sua attività professionale ha lavorato in Alitalia e Seat Pagine Gialle, ha ricoperto la carica di amministratore delegato in Eurofly S.p.A., di direttore generale in Coni Servizi S.p.A., di amministratore delegato in Atahotels del Gruppo Fondiaria-Sai e di direttore generale del Comitato Promotore dei Giochi Olimpici di Roma 2020.

È fondatore e amministratore delegato di Fattore Italia S.r.l. ed amministratore delegato di CampusX S.r.l., società che gestisce residenze universitarie a Roma, Bari e Chieti.

È presidente de l'Altra Napoli Onlus, consigliere di amministrazione di Autogrill S.p.A., Focus Investments International B.V. e Prelios Deutschland, del Consorzio di formazione ELIS e di Sportcast S.r.l.

Nel 2007 è stato insignito del titolo di Commendatore delle Repubblica Italiana.

Tommaso Barracco

Amministratore indipendente

Nato a Cosenza nel 1951, è laureato in Ingegneria Meccanica all'Università di Pisa e ha conseguito un *Master in Business Administration* presso HEC (Jouy en Josas, Francia).

All'inizio della sua carriera ha lavorato come *project manager* in società del gruppo Ansaldo, nel campo dell'*engineering* di impianti di produzione di energia in Italia e all'estero.

Nel 1984 entra a far parte di Boston Consulting Group (BCG) presso l'ufficio di Parigi; è eletto *partner* e *managing director* nel 1990 e *senior partner* nel 1999.

Nell'ambito di BCG ha ricoperto incarichi di responsabilità in settori industriali, ed è stato amministratore delegato di BCG Italia. Ha lavorato per grandi gruppi internazionali, sviluppando una profonda conoscenza dei settori dei beni di largo consumo, distribuzione, servizi, trasporti e turismo.

Ha contribuito a numerosi studi e pubblicazioni sulla creazione di valore nelle aziende e sulle problematiche legate all'internazionalizzazione e alla competitività.

È membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill dal 2011 e consigliere di amministrazione di Benetton Group S.p.A. e del Gruppo Olimpas.

Alessandro Benetton

Amministratore

Nato nel 1964 a Treviso. È laureato in *Business Administration* all'Università di Boston. Nel 1991 ha conseguito un *Master in Business Administration* all'Università di Harvard.

La sua carriera professionale inizia in Goldman Sachs, come analista nei settori *Mergers & Acquisitions*. Nel 1993 fonda Schemaquattordici S.p.A. (già 21, Investimenti S.p.A.), *holding* di partecipazioni i cui soci sono

Edizione S.r.l., Intesa Sanpaolo S.p.A., Fininvest S.p.A., Gruppo Seragnoli, Assicurazioni Generali S.p.A. e Ricerca S.p.A.

*Curriculum vitae dei
Consiglieri (segue)*

È presidente e consigliere delegato di 21 Partners S.p.A., consigliere di Edizione S.r.l., di Autogrill (dal 1997), di Moncler S.p.A., di Benetton Group S.r.l. (già Bencom S.r.l.). È presidente del consiglio di amministrazione di 21 Investimenti SGR S.p.A. e membro del consiglio di sorveglianza di 21 Centrale Partners S.A. È inoltre membro dell'Advisory Board di BT Italia S.p.A. e dell'International Advisory Committee di Robert Bosch Internationale Beteiligungen AG.

Francesco Umile Chiappetta Amministratore indipendente

Nato a Roma nel 1960, è laureato in Giurisprudenza presso l'Università La Sapienza di Roma.

Ha iniziato la carriera professionale nel 1983 presso la Consob, ricoprendo vari incarichi, tra cui quello di responsabile dell'Ufficio Normativa. Dal 1989 ad oggi ha svolto attività accademica, tenendo corsi e seminari presso importanti atenei italiani, tra cui le Università Luiss di Roma e Bocconi di Milano. Ha pubblicato numerosi saggi in materia di diritto societario e del mercato mobiliare.

Nel corso della sua esperienza professionale ha ricoperto la carica di Vicedirettore generale di Assonime con la responsabilità del settore di diritto societario e del mercato mobiliare, di Segretario del consiglio di amministrazione e di General Counsel di Telecom Italia S.p.A. e di General Counsel & Direttore Affari Generali e Istituzionali di Pirelli & C. S.p.A.

Attualmente è Senior Advisor Governance di Pirelli & C. S.p.A.

È *Chairman* del "Company Law Working Group" di Business Europe – The Confederation of European Business, già UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe), Consigliere di amministrazione dell'Istituto Europeo di Oncologia (IEO) e di Armònia Holding e Armònia SGR.

Carolyn Adele Dittmeier Amministratore indipendente

Nata a Salem (USA) nel 1956, ha completato la sua formazione presso la Wharton School of Business dell'Università della Pennsylvania.

Ha iniziato la sua carriera professionale in Peat Marwick Mitchell (ora KPMG) nel 1978.

Ha lavorato dal 1987 al 1999 in Montedison, dove ha ricoperto i ruoli di Responsabile Group Financial Reporting e Responsabile Internal Auditing.

Successivamente, negli anni 1999-2002 è stata Associate Partner Responsabile per l'area Corporate Governance per la società KPMG. Dal 2002 fino ai primi mesi del 2014 ha lavorato in Gruppo Poste Italiane, dove è stata Responsabile di Controllo Interno/Internal audit.

*Curriculum vitae dei
Consiglieri (segue)*

Nel corso della sua carriera ha ricoperto diversi incarichi di responsabilità nelle più importanti associazioni professionali di internal audit nazionali e internazionali, ricoprendo dal 2004 al 2010 la carica di Presidente dell'Associazione Italiana Internal Auditors, nel biennio 2011-2012 la carica di Presidente dell'European Confederation of Institutes of Internal Auditing e dal 2013 al 2014 di Vice Chairman dell'Institute of Internal Auditors (IIA), associazione di riferimento mondiale.

È attualmente presidente del collegio sindacale di Assicurazioni Generali S.p.A. nonché consigliere indipendente e presidente del comitato controllo e rischi di Italmobiliare S.p.A.

È stata inoltre componente dell'Audit Committee della FAO (*Food and Agriculture Organization*) dal 2012 al 2015, ricoprendo la carica di Chairman per il biennio 2014-2015.

Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano
Amministratore indipendente

Nato a Bari nel 1955, si è laureato in ingegneria all'Ecole Polytechnique Fédérale di Losanna.

Dal 1980 al 1995 ha ricoperto varie posizioni in Procter & Gamble, nei settori *marketing, operations* e *general management*, in Europa e in Nord Africa.

Nel 1995 è diventato Vice President Marketing International in PepsiCo, contribuendo allo sviluppo del marchio Pepsi in America Latina, Cina e India.

Nel 1997 viene nominato Senior Vice President e Chief Marketing Officer di Pepsi-Cola International e mantiene allo stesso tempo il ruolo di Business Unit General Manager per la Turchia e l'Asia Centrale. Tra il 2000 e il 2007, ricopre varie posizioni di leadership nella società: Senior Vice President Strategy and Development (2000-2002), President Latin American Region (2002-2005) ed Executive Vice President Commercial di PepsiCo International.

Nel 2007 è stato nominato CEO a capo della Divisione Beverages di PepsiCo per le Americhe e nel 2011-2012 è stato President of the Global Beverages Group per la divisione Beverages di PepsiCo.

Dal 2012 è membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill e dal 2013 è consigliere di amministrazione di HMSHost Corporation.

Giorgina Gallo
Amministratore indipendente

Nata a Torino nel 1960, ha conseguito il diploma universitario in Amministrazione Aziendale dell'Università di Economia e Commercio di Torino con specializzazione in *Marketing*, completando la sua formazione manageriale presso il Cedep de l'INSEAD a Fontainebleau (Parigi).

Ha sviluppato la sua carriera professionale all'interno della multinazionale L'Oréal, in cui ha ricoperto incarichi manageriali di responsabilità crescente fino a divenire nel 2001 Amministratore delegato de L'Oréal Saipo e nel 2008 Presidente e Amministratore delegato del gruppo L'Oréal Italia, che ha lasciato a fine 2013 mantenendo la carica di Presidente onorario.

Nel corso della sua esperienza professionale ha ricoperto le seguenti cariche in vari enti associativi: vice presidente di Cosmetica Italia, vice presidente di CentroMarca, membro dei consigli direttivi e delle giunte di Federchimica, Assolombarda, Unione Industriale Torino, GSI-Indicod/ECR, UPA, Auditel.

*Curriculum vitae dei
Consiglieri (segue)*

Per il suo operato ha ricevuto importanti riconoscimenti istituzionali ottenendo nel 2005 il titolo di Grande Ufficiale della Repubblica Italiana nel 2006 quello di *Chevalier de l'Ordre National du Mérite* della Repubblica francese e nel 2012 il Premio Bellisario - sezione *manager*.

Dal 2014 svolge attività di consulenza aziendale ed è consigliere di amministrazione indipendente, nonché membro del comitato controllo e rischi di Telecom Italia, e di Autogrill, di cui è membro del Comitato Strategie e Investimenti. Fa parte inoltre del CdA dell'Ufficio Pio Onlus della fondazione Compagnia San Paolo.

Gianni Mion Amministratore

Nato nel 1943 a Vo' (PD), è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. Dottore Commercialista e Revisore dei Conti, è stato amministratore delegato di Edizione S.r.l. dal 1986, società nella quale da giugno 2012 riveste la carica di Vice-Presidente.

Attualmente è Presidente del consiglio di amministrazione di Benetton Group S.r.l., Space2 S.p.A., F.I.L.A. S.p.A. e Consigliere di Amministrazione in Autogrill S.p.A., Eurostazioni S.p.A., Il Gazzettino S.p.A. e Space Holding S.r.l.

Stefano Orlando Amministratore indipendente

Nato a Venezia nel 1948, si è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. È Dottore Commercialista dal 1980 e Revisore Contabile.

Iniziata la carriera professionale a Milano nel 1974, l'anno successivo è entrato in Arthur Andersen S.p.A., diventandone dirigente nel 1980 e socio nel 1986. Tra il 1987 e il 1993 è stato membro del Comitato nazionale per i *Professional Standards*, diventando coordinatore nazionale per le attività di formazione del personale professionale (1989-1992) e responsabile degli uffici del Triveneto e poi di quello di Brescia dal 1992. In seguito ha assunto la direzione dell'attività di revisione contabile per le società manifatturiere, commerciali e di servizi anche per gli uffici di Bologna, Firenze, Parma e da ultimo Roma, Napoli e Bari.

Nel 2002 è diventato *country managing partner* per il *network* Arthur Andersen e amministratore delegato di Arthur Andersen S.p.A. e, a seguito dell'integrazione con il *network* Deloitte & Touche, *country managing partner* di quest'ultimo e amministratore delegato di Deloitte & Touche S.p.A., che ha lasciato nel 2005.

È stato consigliere di amministrazione di Benetton Group S.p.A. dal 2010 al 2012.

Attualmente è consigliere di amministrazione indipendente di Autogrill (dal 2011) e *Lead Independent Director* della stessa da maggio 2014.

Curriculum vitae dei Paolo Roverato
Consiglieri (segue) Amministratore

Nato a Padova nel 1963, è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. È Dottore Commercialista e Revisore contabile.

Inizia la carriera professionale presso un primario studio commercialista di Padova e prosegue nel 1989 in Arthur Andersen S.p.A., diventando dirigente nel 1994 ed assumendo nel tempo crescenti responsabilità nell'ambito dell'organizzazione nazionale.

Dal 2002 è dirigente di Edizione S.r.l. È stato membro del consiglio di amministrazione di numerose società tra cui World Duty Free S.p.A., World Duty Free S.A.U., Telecom Italia Media S.p.A., Gemina S.p.A., Aeroporti di Roma S.p.A., Investimenti Infrastrutture S.p.A., Leonardo S.r.l., Schemaventotto S.p.A., Schematrentaquattro S.p.A., Schematrentanove S.r.l., Immobiliare Italia S.r.l., Sagat-Aeroporto di Torino S.p.A., Aeroporto di Firenze S.p.A. e Amministratore delegato di Aeroporti Holding S.p.A.

Attualmente riveste le seguenti cariche: membro del Consiglio di Amministrazione (dal 2008), del Comitato Controllo Rischi e *Corporate Governance* e del Comitato per le Risorse Umane di Autogrill, consigliere di amministrazione di Edizione Property S.p.A., Immobiliare San Giorgio S.p.A., Maccarese S.p.A. e amministratore delegato di Edizione Alberghi S.r.l. Inoltre, è sindaco effettivo di Ali S.p.A.

Neriman Ülsever
 Amministratore indipendente

Nata a Bursa (Turchia) nel 1951, ha conseguito la laurea presso il *Faculty of Business Administration and Operations Research* dell'Università del Bosforo di Istanbul.

Ha iniziato la sua carriera nel 1973 in *Turkish Airlines*, dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità. Tra il 1986 e il 1994 ha maturato esperienze professionali in aziende del settore bancario, della produzione e del *retail*.

Nel 1995 è entrata a far parte di Indesit Company in Turchia e ha assunto, nel corso degli anni, diversi incarichi internazionali all'interno del Dipartimento HR del Gruppo Indesit. Dal 2011 è *Group President of Human Resources* della società turca H.O. Sabancı Holding.

Attualmente è vice presidente e membro del consiglio di amministrazione di Kordsa Global, consigliere di amministrazione di CarrefourSA, Aksigorta e AvivaSA.

Limiti al cumulo di incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società

Su proposta del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, il Consiglio di Amministrazione ha adottato l'orientamento descritto nel seguito in merito al numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo che gli Amministratori possono assumere presso altre società ⁵. In particolare:

- a) un Amministratore esecutivo della Società non deve ricoprire:
 - i) la carica di consigliere esecutivo in altra società quotata, o in una società finanziaria, bancaria, o assicurativa, o con un patrimonio netto superiore a € 10 miliardi e
 - ii) la carica di consigliere non esecutivo, o sindaco (o di membro di altro organo di controllo) in più di tre delle società menzionate *sub* (i);
- b) un Amministratore non esecutivo della Società non deve ricoprire, oltre alla carica ricoperta nella Società:
 - i) la carica di consigliere esecutivo in più di una delle società di cui al punto (a)(i) che precede e la carica di consigliere non esecutivo o di sindaco (o di membro di altro organo di controllo) in più di tre delle società indicate, ovvero
 - ii) la carica di consigliere non esecutivo o di sindaco in più di sei delle predette società.

Limite al cumulo di incarichi per gli Amministratori esecutivi

Limite al cumulo di incarichi per gli Amministratori non esecutivi

Restano escluse dal limite di cumulo le cariche ricoperte in altre società appartenenti al gruppo facente capo a Edizione S.r.l.

In ogni caso, prima di assumere un incarico di amministratore o di sindaco (o membro di altro organo di controllo) in un'altra società non partecipata o controllata, direttamente o indirettamente, da Autogrill, l'Amministratore Esecutivo informa il Consiglio di Amministrazione, che preclude l'assunzione dell'incarico qualora riscontri incompatibilità con le funzioni attribuite all'Amministratore Esecutivo e con l'interesse di Autogrill.

Obbligo di informativa

Analogia previsione è contenuta nel Codice Autogrill (paragrafo 1.5, comma 2).

Alla luce del principio "*comply or explain*"⁶, si segnala al riguardo che:

- a) rispetto a quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina ⁷, il sopra richiamato orientamento del Consiglio di Amministrazione non richiede espressamente che, al fine di stabilire il cumulo di incarichi di amministrazione e controllo, si tenga conto della partecipazione degli Amministratori ai comitati costituiti all'interno del consiglio;
- b) il Consiglio di Amministrazione ha in più occasioni discusso e valutato l'opportunità di prevedere che la partecipazione a comitati consiliari debba essere sempre e necessariamente tenuta in considerazione quale limite espresso al cumulo di incarichi; tale opportunità è stata peraltro esclusa nella convinzione che l'unico principio ispiratore di qualunque valutazione in merito debba essere l'adequatezza in concreto del tempo a disposizione di ogni Consigliere – anche tenuto conto dell'impegno connesso alle proprie attività lavorative e professionali, del numero di cariche di amministratore e sindaco ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni – per un efficace svolgimento dei propri compiti, e che tale valutazione debba essere effettuata dagli Azionisti, al

Precisazioni ai fini del principio "comply or explain"

5. Delibera consiliare assunta in data 12 dicembre 2007 e da ultimo confermata, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance – avuto riguardo al criterio applicativo 1.C.3 del Codice di Autodisciplina – con delibera consiliare del 10 marzo 2016

6. Principio sancito dal paragrafo IV della sezione "Principi guida e regime transitorio" del Codice di Autodisciplina. Cfr. il precedente paragrafo 3 della presente Relazione e le relative note a piè di pagina

7. Si veda il criterio applicativo 1.C.3 del Codice

momento della selezione dei candidati da includere nella lista per la nomina dei membri del Consiglio e, soprattutto, da ciascuno dei candidati a detta carica;

c) la decisione di discostarsi, seppur in minima parte, rispetto al criterio applicativo dettato dal Codice è stata da ultimo assunta dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, con deliberazione adottata all'unanimità dagli Amministratori presenti all'adunanza del 10 marzo 2016;

d) l'orientamento espresso dal Consiglio di Amministrazione sarà oggetto di discussione e valutazione, al fine di tenere conto non solo delle concrete esigenze della Società, ma anche delle indicazioni che progressivamente emergeranno, fra l'altro, dal rapporto annuale sull'applicazione del Codice di Autodisciplina, pubblicato dal Comitato per la *Corporate Governance*, dal *format* per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari pubblicato annualmente da Borsa Italiana e, più in generale, dell'eventuale evoluzione della prassi delle società quotate italiane sul punto;

e) benché il Consiglio di Amministrazione abbia ritenuto, per le ragioni sopra indicate, di non adottare una regola espressa al riguardo, la partecipazione a comitati consiliari è stata comunque, in concreto, tenuta in considerazione da ciascuno dei Consiglieri attualmente in carica al fine di confermare l'adeguatezza del tempo a disposizione per l'efficace svolgimento dei propri compiti.

*Altri incarichi
ricoperti dagli
Amministratori*

La presente Relazione contiene, in allegato, la tabella con il numero degli incarichi ricoperti da ciascun Amministratore in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di dimensioni rilevanti, con indicazione della denominazione sociale e della carica ricoperta.

Induction programme

A seguito dell'insediamento dell'attuale Consiglio di Amministrazione, è stata avviata l'attività di *induction* a beneficio degli Amministratori.

Nel giugno e luglio del 2014 sono state tenute, in generale nell'ambito del Consiglio di Amministrazione e in particolare nell'ambito del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, sessioni di *induction* a favore degli Amministratori neonominati.

Nel marzo 2015 il Presidente del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* Carolyn Dittmeier ed il Presidente del Collegio Sindacale Marco Rigotti si sono recati nella sede della controllata HMSHost Corporation in Bethesda (Maryland, USA) per una sessione di off-site induction di due giorni, nel corso della quale sono state fornite dettagliate illustrazioni delle attività svolte da ciascuna funzione della controllata americana in ottica di applicazione delle politiche generali del sistema di controllo interno e gestione dei rischi. Il Presidente del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ed il Presidente del Collegio Sindacale hanno quindi fornito ampia relazione di quanto appreso nel corso della loro visita al Comitato e informato sinteticamente anche il Consiglio di Amministrazione della Società.

Nel corso dell'Esercizio, e in particolare dal 29 settembre 2015 al 2 ottobre 2015, si è svolta negli Stati Uniti una sessione di off-site induction, alla quale hanno partecipato i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

In particolare, dopo la riunione del Consiglio di Amministrazione di Autogrill tenutasi in data 30 settembre 2015 presso la sede di HMSHost Corporation in Bethesda (Maryland), si è tenuta un'ampia sessione di induction, nel corso della quale il Top management della stessa HMSHost Corporation ha illustrato il contesto

competitivo, la struttura organizzativa del gruppo nordamericano e la gestione delle principali attività.

In pari data è stata inoltre organizzata, nell'ambito della stessa sessione di *induction*, una visita guidata dal *management* di HMSHost Corporation all'area di servizio autostradale denominata "Delaware Welcome Center Travel Plaza", gestita dalla stessa HMSHost.

Il giorno successivo, 1 Ottobre 2015, i membri del Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale hanno partecipato ad una visita guidata presso l'Aeroporto Internazionale di Charlotte Douglas (North Carolina), nel quale i servizi di *travel food & beverage*, interamente gestiti dalla controllata HMSHost, sono stati illustrati dal *Management* che gestisce i locali dell'aeroporto.

Si segnala peraltro che l'attività di *induction* è espressamente prevista dall'art. 5, paragrafo (g) del Codice Autogrill, ai sensi del quale è espressamente affidata alle cure del Presidente del Consiglio di Amministrazione ⁸ la promozione della partecipazione di Amministratori e Sindaci a iniziative volte a fornire loro una maggior conoscenza del settore in cui opera la Società, del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento e delle dinamiche aziendali.

4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione di Autogrill si riunisce regolarmente: nell'esercizio 2015 si è riunito 11 volte (con una durata media di circa 2 ore e 40 minuti) e nel 2016 sono previste 10 riunioni (3 delle quali sono già state tenute alla data di questa Relazione).

*Cadenza delle
riunioni del Consiglio
di Amministrazione*

Anche in considerazione della regolare cadenza delle proprie riunioni, il Consiglio di Amministrazione è in grado di agire con efficacia e tempestività e la sua composizione è tale da assicurare che, nello svolgimento delle sue funzioni, sia garantito il primato dell'interesse sociale.

La tempestività e la completezza dell'informativa pre-consiliare sono garantite dalle competenti direzioni della Società, che curano la predisposizione di tutti i documenti necessari per la trattazione degli argomenti all'ordine del giorno.

*Informativa
pre-consiliare*

La trasmissione ai Consiglieri è curata dal Segretario del Consiglio di Amministrazione (incarico conferito dal Consiglio di Amministrazione in data 10 novembre 2010 al Group General Counsel Paola Bottero e confermato in data 28 maggio 2014), che vi provvede con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione, tenuto anche conto delle possibili esigenze di riservatezza e di urgenza relative a determinati argomenti.

Il Codice Autogrill ⁹ prevede in proposito che il materiale relativo a ciascuna adunanza consiliare sia di norma trasmesso agli Amministratori almeno tre giorni prima della data della riunione cui si riferisce.

L'informativa pre-consiliare è stata agevolata grazie alla creazione, da parte di Autogrill, di una sezione

8. Come previsto dal criterio applicativo 2.C.2 del Codice di Autodisciplina. Tale criterio è stato peraltro integrato nel mese di luglio 2015. Come anticipato al precedente paragrafo 3 della presente Relazione, la Società valuterà l'eventuale adeguamento a tali modifiche entro il termine previsto dal Codice, e quindi entro la fine dell'esercizio 2016, dandone conto nella relazione sul governo societario che sarà pubblicata nel corso dell'esercizio successivo.

9. Si veda il paragrafo 4.4 del Codice Autogrill, allineato al criterio applicativo 1.C.5 del Codice di Autodisciplina.

dell'*intranet* aziendale con accesso riservato ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. Il sistema di condivisione a distanza di documenti consente, fra l'altro, di regolare le funzioni di accesso in relazione alle esigenze di riservatezza delle informazioni rese disponibili (sola lettura o possibilità di stampa – con "*watermark*" che identifichi la provenienza e la riservatezza del documento – o anche di *download*). Consiglieri e Sindaci, ovunque si trovino, possono pertanto collegarsi alla banca dati e vedere in tempo reale i documenti relativi ad adunanze convocate, ed anche consultare i documenti relativi a tutte le precedenti riunioni tenute nell'arco di durata del rispettivo incarico.

*Partecipazione
di dirigenti alle
riunioni consiliari*

In relazione alle riunioni consiliari tenutesi nel 2015, il termine di tre giorni previsto dal Codice Autogrill è stato di norma rispettato e, nei casi in cui non è stato possibile trasmettere il materiale relativo a un'adunanza entro la predetta scadenza, sono stati garantiti i necessari approfondimenti durante le sessioni consiliari ¹⁰. Si segnala in proposito che ai sensi del Codice Autogrill ¹¹ compete al Presidente non soltanto curare che venga trasmessa ai Consiglieri, con l'anticipo di almeno tre giorni sopra menzionato, la documentazione più idonea, in relazione alle materie all'ordine del giorno, a consentire un'efficace partecipazione degli Amministratori ai lavori dell'organo collegiale, ma anche curare che siano effettuati adeguati approfondimenti durante le sessioni consiliari qualora, in casi specifici, non sia possibile fornire la predetta informativa.

A tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione sono invitati a partecipare, in relazione ai singoli argomenti, i dirigenti della Società e del Gruppo con competenze e responsabilità specifiche sulle questioni di volta in volta esaminate dal Consiglio ¹².

Lo svolgimento delle riunioni prevede di prassi l'esposizione delle presentazioni da parte dell'Amministratore Delegato e dei dirigenti della Società e del Gruppo e la successiva discussione dei Consiglieri, incoraggiata dal Presidente.

*Competenza
esclusiva del
Consiglio di
Amministrazione*

Le materie che, in aggiunta a quelle non delegabili per legge e per Statuto, sono riservate all'esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione sono espressamente elencate dal Codice Autogrill ¹³, ai sensi del quale il Consiglio di Amministrazione:

- a) redige e adotta le regole di *corporate governance* della Società e definisce le linee guida della *corporate governance* del Gruppo;
- b) nomina l'ODV ai sensi del D.lgs. 231/2001 e approva il modello di organizzazione, gestione e controllo ivi previsto (il "**Modello**");
- c) approva i piani strategici, industriali e finanziari anche pluriennali della Società e del Gruppo, nonché le modifiche dei medesimi piani necessarie per consentire il compimento di operazioni a rilevanza strategica in essi non originariamente previste e ne monitora periodicamente l'attuazione;
- d) applica con riferimento alle operazioni con parti correlate, che restano attribuite alla sua esclusiva competenza, le disposizioni emanate in materia da Consob, così come recepite nelle norme procedurali interne alla Società e al Gruppo;
- e) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società;
- f) approva il *budget* e la strategia finanziaria annuale della Società ed il *budget* consolidato del Gruppo;
- g) approva le operazioni della Società e del Gruppo aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario;
- h) esamina, valuta ed approva, ai sensi dello Statuto Sociale, di legge e del Codice Autogrill, la

10. Si veda in proposito il commento al criterio applicativo 1.C.5 del Codice di Autodisciplina

11. Si veda il relativo art. 5.

12. Si vedano in proposito il criterio 1.C.6 del Codice di Autodisciplina e il conforme paragrafo 4.6 del Codice Autogrill

13. Si veda il paragrafo 1.3 del Codice Autogrill, allineato al principio 1.P.2 e al criterio applicativo 1.C.1 del Codice di Autodisciplina

documentazione di rendiconto periodico e l'informativa contemplate dalla normativa vigente da sottoporre al Collegio Sindacale in conformità anche alla procedura adottata ai sensi dell'art. 7 del Codice Autogrill;

- i) attribuisce, determinandone il contenuto, e revoca le deleghe al Presidente, all'Amministratore Delegato, al Comitato Esecutivo (ove costituito) e ad eventuali Amministratori investiti di particolari deleghe, nomina i componenti del Comitato per le Risorse Umane e del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ed i componenti di altri comitati eventualmente costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione (collettivamente, i "**Comitati**"), definendo i limiti, le modalità di esercizio e la periodicità (almeno trimestrale) con la quale gli organi delegati devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
- j) determina, esaminate le proposte del Comitato per le Risorse Umane e sentito il Collegio Sindacale, ai sensi di legge, la remunerazione del Presidente, dell'Amministratore Delegato e, se nominati, degli Amministratori che ricoprono particolari cariche e, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del Consiglio di Amministrazione, nonché ai componenti i Comitati previsti dal Codice Autogrill ed ai componenti di altri Comitati eventualmente costituiti;
- k) valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo; esamina e valuta il generale andamento della Società e del Gruppo, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati; esamina e valuta le situazioni di conflitto di interessi; effettua tali valutazioni sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, dal *management* della Società e del Gruppo e dalla funzione di controllo interno e tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dal Presidente, dall'Amministratore Delegato, dall'Amministratore Incaricato e dal Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*;
- l) su proposta dell'Amministratore Delegato, stabilisce la composizione degli organi amministrativi delle Controllate che lo stesso Consiglio di Amministrazione individua, di tempo in tempo, come Controllate aventi rilevanza strategica (le "**Controllate Aventi Rilevanza Strategica**");
- m) su proposta dell'Amministratore Delegato, determina le attribuzioni e le facoltà del Direttore Generale della Società, eventualmente nominato;
- n) fissa le competenze assembleari, provvede, sentito, per quanto di competenza, il Comitato per le Risorse Umane, all'adozione ed all'attuazione di piani di incentivazione monetaria o azionaria a favore di dipendenti della Società, nonché alla definizione dei contenuti e dei criteri di quelli a favore di dipendenti di Controllate e approva, sentito il parere del Comitato per le Risorse Umane, la Relazione annuale sulla Remunerazione;
- o) provvede ad assicurare l'osservanza della procedura per l'informativa al Collegio Sindacale ex art. 150 del TUF;
- p) riferisce, in conformità alle disposizioni di legge e di regolamento ad esso applicabili, agli Azionisti in Assemblea;
- q) nomina il Direttore *Internal Audit*;
- r) approva, sentito il parere del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, la Relazione annuale sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari di cui all'art. 123-bis del TUF.

Inoltre, con riferimento al Sistema di Controllo e Rischi, il Consiglio di Amministrazione:

- a) previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, (i) definisce le linee di indirizzo del Sistema di Controllo e Rischi, ne valuta con cadenza almeno annuale l'adeguatezza rispetto alle caratteristiche dell'impresa ed al profilo di rischio assunto nonché la sua efficacia, affidando all'Amministratore Incaricato il compito di istituire e mantenere un efficace Sistema di Controllo e Rischi; (ii) approva, su proposta del Presidente, con cadenza almeno annuale il piano di lavoro predisposto dal Direttore *Internal Audit*, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato; (iii) valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti

Competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione (segue)

Competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione: Sistema di Controllo e Rischi

dalla Società di Revisione nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale; e

b) su proposta del Presidente e dell'Amministratore Incaricato e previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, nonché sentito il Collegio Sindacale: (i) nomina e revoca il Direttore *Internal Audit*; (ii) assicura che il Direttore *Internal Audit* sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità; e (iii) definisce la remunerazione del Direttore *Internal Audit* coerentemente con le politiche aziendali e in conformità con la normativa vigente ¹⁴.

*Valutazione
dell'adeguatezza ed
efficacia del Sistema
di Controllo e Rischi*

Nella riunione del 10 marzo 2016 il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle informazioni ed evidenze raccolte con il supporto dell'attività istruttoria svolta dal Comitato Controllo e Rischi, sulla base delle assunzioni e delle valutazioni dell'Amministratore Incaricato, del Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, del Dirigente Preposto e della funzione di *Enterprise Risk Management*, ha valutato che non sussistono problematiche tali da inficiare la complessiva adeguatezza ed efficacia del Sistema di Controllo e Rischi, considerate la struttura della Società e del Gruppo e la tipicità delle attività svolte dal Gruppo. Il Consiglio di Amministrazione segnala che il Sistema di Controllo e Rischi è oggetto di continuo miglioramento mediante un monitoraggio e la progettazione sistematica di iniziative di miglioramento.

Si segnala inoltre che in data 17 dicembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato un'analisi del profilo dei rischi a cui sono soggetti la Società ed il Gruppo condotta sugli anni 2016–2018 del piano industriale 2016–2020 del Gruppo Autogrill e, preso atto delle azioni di mitigazione dei rischi individuate dal *management* del Gruppo, ha deliberato di valutare i rischi così individuati e illustrati compatibili con la gestione della Società e del Gruppo Autogrill in coerenza con gli obiettivi individuati nel piano industriale. Il profilo di rischio del piano industriale viene aggiornato trimestralmente.

*Valutazione
in merito al generale
andamento della
gestione*

Il Consiglio ha, infine, valutato periodicamente il generale andamento della gestione, tenendo a tal fine in considerazione le informazioni ricevute dagli organi delegati e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati. In particolare, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ¹⁵ a:

- monitorare periodicamente l'attuazione dei piani industriali e finanziari della Società, di tempo in tempo approvati;
- adottare *policy* e procedure quale modalità di gestione dei rischi caratteristici dell'attività dell'impresa;
- esaminare e deliberare in merito alle operazioni rilevanti delle Controllate, anche solo al fine di prenderne atto.

*Controllate di
Rilevanza Strategica*

In data 13 febbraio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha individuato quali Controllate Avenire Rilevanza Strategica le società HMSHost Corporation e Holding de Participations Autogrill S.a.S.

Con riferimento ai compensi degli Amministratori, si fa presente che la suddivisione del compenso globale spettante ai componenti del Consiglio di Amministrazione è stata effettuata dall'Assemblea degli Azionisti in occasione della loro nomina in data 28 maggio 2014.

*Compensi
degli Amministratori
Programma di
autovalutazione
periodica (board
evaluation)*

In pari data il Consiglio di Amministrazione ha provveduto, in occasione della riunione successiva alla nomina, a ripartire tra i Comitati e tra i rispettivi componenti il compenso complessivo deliberato all'uopo dall'Assemblea degli Azionisti. Inoltre, su proposta del Comitato per le Risorse Umane e sentito il Collegio Sindacale, in data 18 giugno 2014 ha determinato l'emolumento per la particolare carica esecutiva conferita all'Amministratore Delegato.

14. Si veda in proposito il paragrafo 11.3 del Codice Autogrill

15. In linea con quanto previsto dal criterio applicativo 1.C.1 del Codice di Autodisciplina

Nel mese di novembre 2015, in linea con le *best practice* internazionali e con le previsioni del Codice di Autodisciplina¹⁶, il Consiglio di Amministrazione ha dato avvio al programma di autovalutazione periodica (*board evaluation*) avente ad oggetto la dimensione, la composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione in carica e dei suoi Comitati, riferito all'Esercizio.

La *board review* è stata effettuata in forma anonima attraverso la distribuzione a ciascun Consigliere di un questionario, predisposto dal *Lead Independent Director* con l'assistenza del Segretario del Consiglio di Amministrazione e di un consulente esterno specializzato e indipendente, Alessandro Minichilli, Professore Associato di Economia Aziendale e *Corporate Governance* presso l'Università Bocconi di Milano, il quale non ha sinora fornito ulteriori servizi diversi dal supporto consulenziale all'attività periodica di *board evaluation* del Consiglio di Amministrazione.

Il questionario ha previsto una struttura delle risposte semi-aperta, con punteggi quantitativi e commenti qualitativi da parte degli Amministratori, sulla base di un *format* coerente con le precedenti esperienze di autovalutazione, al fine di consentire confronti evolutivi, *focus* su aree di miglioramento già emerse in passato, adeguamento alle richieste del Codice di Autodisciplina, possibilità di isolare la percezione dei Consiglieri di recente nomina, pur nell'assoluto rispetto dell'anonimato.

Le risultanze dei questionari sono state elaborate in un documento di sintesi messo a disposizione dei Consiglieri e poi illustrato e discusso nel corso della riunione consiliare dell'11 febbraio 2016.

*Esito della board
evaluation*

Il giudizio sull'efficienza del Consiglio di Amministrazione emerso dall'analisi svolta risulta essere, in termini generali, molto positivo, a conferma di quanto emerso in occasione delle precedenti esperienze di autovalutazione.

Confermando le evidenze già emerse in precedenza, infatti, il Consiglio di Amministrazione appare molto ben strutturato (anche in termini di Comitati), con ampie e variegate competenze al suo interno, nonché caratterizzato da grande trasparenza e attenzione agli aspetti informativi e di *compliance*. Dai questionari è emersa la soddisfazione espressa dalla totalità dei membri del Consiglio di Amministrazione per il miglioramento della gestione del sistema dei rischi.

Gli aspetti di eccellenza della *governance* di Autogrill emersi dal processo di autovalutazione sono diversi e consolidati. Tra le principali conferme si segnalano:

- il numero, la periodicità, la pianificazione ed il rispetto dell'agenda degli incontri, su cui si registrano di fatto giudizi unanimi;
- una complessiva buona soddisfazione in merito alla documentazione trasmessa al Consiglio di Amministrazione in preparazione degli incontri, sia in termini di tempestività, che di utilità nella preparazione dei Consiglieri, giudicata del tutto adeguata;
- la chiarezza, l'analiticità e la completezza dei verbali, nonché – in relazione a questo – le motivazioni a supporto delle principali decisioni del Consiglio di Amministrazione;
- in generale, tutta l'attività di *disclosure*, tra cui quella relativa al rispetto del Codice di Autodisciplina, l'informativa sui comunicati stampa diffusi al mercato e la gestione delle informazioni *price sensitive*.

Coerentemente con le indicazioni del Comitato per la *Corporate Governance* di Borsa italiana, la comparazione con l'autovalutazione di inizio mandato assume il particolare significato di "verifica intermedia" degli effettivi miglioramenti delle criticità emerse in quella occasione, soprattutto in termini di funzionamento del Consiglio di Amministrazione. In questa prospettiva, si è ritenuto di concentrare l'attenzione su alcune aree

¹⁶. Si veda il criterio applicativo 1.C.1(g) del Codice

di potenziale miglioramento emerse dall'analisi comparata, come la continuazione del percorso – sinora soddisfacente – di *refocusing* del ruolo e delle aree di attività del Consiglio di Amministrazione, il miglioramento della comprensione complessiva dell'azienda e del settore, l'incremento del flusso informativo tra Consiglio di Amministrazione e Comitati.

Si segnala che l'Assemblea degli Azionisti non ha autorizzato, in via generale e preventiva, deroghe al divieto di concorrenza a carico degli Amministratori, previsto dall'art. 2390 c.c. Ad oggi, peraltro, non si sono mai verificate le ipotesi previste dalla suddetta norma.

4.4 Organi delegati

Amministratore Delegato

Funzioni e poteri dell'Amministratore Delegato

Il Consiglio di Amministrazione è un organo unitario, in cui le deleghe di gestione affidate all'Amministratore Delegato si bilanciano con le competenze tecniche e professionali di alto profilo dei componenti non esecutivi e di quelli indipendenti, permettendo di alimentare una dialettica continuativa e costruttiva all'interno del Consiglio di Amministrazione, funzionale all'assunzione di decisioni allineate con l'interesse sociale.

Ai sensi della deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill in data 28 maggio 2014, l'Amministratore Delegato è munito di generali poteri di gestione, da esercitare nel rispetto (i) dei piani e dei *budget* aziendali, (ii) dei limiti di oggetto e di valore relativi alle materie riservate al Consiglio di Amministrazione, (iii) delle norme di legge e regolamentari, del Codice Etico e delle procedure della Società, nonché (iv) di ogni decisione e indirizzo del Consiglio di Amministrazione.

Limiti ai poteri conferiti

Alcuni dei poteri conferiti all'Amministratore Delegato devono essere esercitati nei limiti qui di seguito elencati:

- a) contratti di compravendita (anche con patto di riservato dominio) e permuta di macchinari, impianti, attrezzature, materiali ed automezzi: entro un limite di valore di € 5.000.000 per ogni singolo contratto;
- b) contratti di consulenza, di prestazione d'opera intellettuale e di prestazioni professionali in genere: entro un importo non superiore a € 1.000.000 per singolo contratto e a tempo determinato;
- c) contratti di locazione e sublocazione di edifici ed unità immobiliari similari, di affitto e subaffitto di aziende: entro un canone annuo minimo non superiore a € 5.000.000;
- d) contratti di acquisizione e/o cessione d'azienda e/o di rami d'azienda: entro un importo non superiore a € 5.000.000, inclusivo dell'eventuale debito, per singolo contratto;
- e) acquisti, sottoscrizioni, vendita di titoli azionari, quote societarie e consortili: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per operazione;
- f) acquisto, vendita a pronti ed a termine, costituzione in deposito ed in garanzia di titoli di Stato e garantiti dallo Stato di qualsivoglia specie e natura, nonché acquisto e vendita di titoli di debito di emittenti sovranazionali, con ogni facoltà al riguardo: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per operazione;
- g) stipula, con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria, modifica e risoluzione di contratti di compravendita di fabbricati, terreni e altri beni immobili: entro un importo non superiore ad € 5.000.000 per singolo contratto;
- h) stipula, anche nell'interesse di Controllate, con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria, modifica e risoluzione di contratti di apertura di credito, di affidamento in genere, di finanziamento e di mandato di credito: entro un importo non superiore, per singola operazione, a

€ 10.000.000;

- i) trattative con istituti di credito, enti e investitori finanziari in relazione a finanziamenti senza limitazione di scadenza (anche in forma cartolare): entro un importo non superiore a € 10.000.000 per singola operazione, sottoponendo agli organi sociali della Società le relative necessarie deliberazioni e autorizzazioni per la stipula dei contratti relativi agli stessi;
- j) contratti di finanziamento di qualsiasi natura con società interamente controllate: entro un importo non superiore ad € 10.000.000 per singola operazione; contratti di gestione accentrata della tesoreria di gruppo o "cash pooling" e contratti di conto corrente infragruppo: entro una disponibilità massima giornaliera in pooling di € 10.000.000 nell'interesse di ciascuna Controllata;
- k) contratti di conto corrente e deposito presso istituti di credito ed enti postali, ivi inclusi contratti di cash pooling: entro una disponibilità massima giornaliera in pooling pari a € 10.000.000 nell'interesse di ciascuna società controllata;
- l) richiesta, anche nell'interesse di controllate, di fidejussioni bancarie e/o assicurative, lettere di garanzia e affidamenti in genere, rilascio di lettere di manleva e/o fidejussioni, avalli, lettere di patronage: entro un importo massimo di Euro 5.000.000 per singola operazione;
- m) sottoscrizione di controgaranzie e lettere di manleva: entro un valore non superiore a € 5.000.000 per singolo atto a fronte di garanzie rilasciate da istituti di credito a favore di terzi e nell'interesse della Società;
- n) instaurazione ed abbandono di giudizi; transazioni relative a qualsiasi controversia giudiziale o stragiudiziale; nomina e revoca di avvocati, procuratori e periti; nomina di arbitri, anche amichevoli compositori: con un limite di valore di € 5.000.000 per singola controversia.

Le operazioni eccedenti i limiti sopra indicati sono di competenza del Consiglio di Amministrazione.

Essendo l'unico Consigliere a cui sono state conferite deleghe, l'Amministratore Delegato è qualificabile come principale responsabile della gestione dell'impresa.

In data 28 maggio 2014, il Consiglio di Amministrazione ha confermato in capo all'Amministratore Delegato l'incarico di amministratore incaricato del Sistema di Controllo e Rischi (si veda in proposito il paragrafo 11.1 della presente Relazione).

*Assenza
di interlocking
directorate*

Si precisa (come già riportato al paragrafo 4.2 della presente Relazione) che non ricorre alcuna situazione di *interlocking directorate*¹⁷.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, al quale sono attribuiti i poteri di legge e di Statuto, è privo di deleghe operative ed è responsabile del funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dell'informazione agli Amministratori e del coordinamento delle attività del Consiglio stesso.

*Funzioni e poteri
del Presidente*

Il Presidente può proporre iniziative che ritenga opportune per accrescere la conoscenza da parte degli Amministratori delle realtà e delle dinamiche aziendali.

Spetta al Presidente, con il consenso degli altri Amministratori, invitare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione dirigenti della Società o di Controllate o consulenti, per illustrare operazioni specifiche o aspetti tecnico-operativi della Società e del Gruppo.

¹⁷ Si veda il criterio applicativo 2.C.5 del Codice di Autodisciplina

Ai sensi del Codice Autogrill¹⁸ compete, fra l'altro, al Presidente:

- a) curare che venga trasmessa ai Consiglieri, di norma almeno tre giorni prima della data fissata per ciascuna riunione consiliare, la documentazione più idonea, in relazione alle materie all'ordine del giorno, a consentire un'efficace partecipazione degli Amministratori della Società ai lavori dell'organo collegiale;
- b) ove, in casi specifici, non sia possibile fornire l'informativa di cui al precedente punto (a), curare che siano effettuati adeguati approfondimenti durante le sessioni consiliari;
- c) far sì che siano assicurati adeguati flussi informativi fra il Consiglio di Amministrazione e gli altri organi amministrativi e societari di Autogrill;
- d) seguire, in coerenza con i programmi approvati dagli organi collegiali competenti, le iniziative generali per la promozione dell'immagine della Società;
- e) rappresentare, in attuazione delle deliberazioni degli organi collegiali competenti, la Società nelle assemblee ordinarie e straordinarie delle società od enti ai quali la Società partecipa, con facoltà di conferire procure speciali ai dipendenti della Società o a terzi per l'esercizio di detti poteri;
- f) curare i rapporti della Società con autorità nazionali ed estere, enti ed organismi anche di carattere sovranazionale;
- g) promuovere la partecipazione degli Amministratori e dei Sindaci a iniziative volte a fornire loro una maggior conoscenza del settore in cui opera la Società, del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento e delle dinamiche aziendali.

Informativa al Consiglio

Informativa periodica

Il Consiglio valuta costantemente il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, nonché confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati.

In particolare, ad ogni riunione del Consiglio di Amministrazione e almeno ogni trimestre:

- l'Amministratore Delegato e gli altri Amministratori cui siano state conferite particolari deleghe forniscono adeguata informazione al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'esercizio delle stesse;
- l'Amministratore Delegato riferisce sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sulle operazioni con parti correlate, nonché sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla Società e dalle sue Controllate.

Nel corso dell'Esercizio, per permettere agli Amministratori di approfondire la conoscenza delle dinamiche e delle realtà aziendali, sono stati invitati a partecipare a riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Strategie ed Investimenti, del Comitato Risorse Umane, del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e del Collegio Sindacale alcuni *manager* della Società e di sue Controllate.

4.5 Altri Consiglieri esecutivi

Oltre all'Amministratore Delegato, nel Consiglio di Amministrazione di Autogrill non vi sono altri Consiglieri da considerarsi esecutivi.

¹⁸. Si veda il relativo art. 5

4.6 Amministratori indipendenti

Il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori, ha provveduto a valutare, su base annuale e con riferimento ad ogni suo componente, la sussistenza dei requisiti di indipendenza e ne ha dato compiuta informativa al mercato. La presenza di una maggioranza di Amministratori indipendenti nel Consiglio di Amministrazione e nei Comitati costituisce un elemento idoneo ad assicurare un'adeguata tutela degli interessi di tutti gli Azionisti e degli *stakeholder* ¹⁹.

In data 28 maggio 2014, nella prima riunione utile dopo la nomina, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a valutare il possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice Autogrill, oltre che dei requisiti di indipendenza stabiliti dal TUF ²⁰, in relazione a otto dei tredici Consiglieri in carica: Ernesto Albanese, Tommaso Barracco, Francesco Umile Chiappetta, Carolyn Dittmeier, Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano, Giorgia Gallo, Stefano Orlando e Neriman Ülsever.

Come previsto dal Codice di Autodisciplina – che raccomanda di verificare l'indipendenza degli amministratori con frequenza annuale – in data 12 marzo 2015 ed in data 10 marzo 2016 il Consiglio di Amministrazione ha valutato e accertato la sussistenza dei sopra menzionati requisiti in capo agli stessi otto Consiglieri sopra indicati.

Il Collegio Sindacale ha verificato, in data 16 giugno 2014 e in data 15 marzo 2015, la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri ²¹.

Almeno una volta l'anno, gli Amministratori indipendenti si riuniscono in una sessione totalitaria, sotto la presidenza del *Lead Independent Director* e in assenza degli altri Amministratori, per discutere del funzionamento del Consiglio di Amministrazione e su temi di *governance* della Società. Nel corso dell'esercizio 2015 gli Amministratori Indipendenti si sono riuniti in sessione totalitaria in data 16 gennaio e successivamente si sono riuniti in data 20 gennaio 2016 e 11 febbraio 2016.

Verifica in merito al possesso dei requisiti di indipendenza all'atto della nomina degli Amministratori

Verifica annuale in merito al possesso dei requisiti di indipendenza degli Amministratori

Riunioni degli Amministratori Indipendenti

4.7 Lead Independent Director

Nella riunione consiliare del 28 maggio 2014 il Consigliere Stefano Orlando è stato nominato *Lead Independent Director* della Società ²², con le funzioni previste dal Codice di Autodisciplina ²³ e dalle *best practice* internazionali. Oltre a rappresentare un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori non esecutivi, e in particolare di quelli indipendenti, il *Lead Independent Director* collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione per garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

19. Si veda in proposito il principio 3.P.2 del Codice di Autodisciplina. Il Codice di Autodisciplina indica, al criterio applicativo 3.C.1, i parametri non tassativi ai quali il consiglio di amministrazione può attenersi nella valutazione dell'indipendenza dei propri amministratori non esecutivi

20. Si vedano il paragrafo 3.1(i) del Codice Autogrill e il combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del TUF

21. Ai sensi del paragrafo 15.6 del Codice Autogrill (criterio applicativo 3.C.5 del Codice di Autodisciplina)

22. Nella stessa riunione Stefano Orlando è stato anche nominato Presidente del Comitato per le Risorse Umane e Coordinatore del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate

23. Si veda il criterio applicativo 2.C.4 del Codice

5. Trattamento delle informazioni societarie

Procedura in materia di informazioni privilegiate

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato dal 2006 la procedura di Gruppo per la comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate²⁴.

La procedura, disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*) ha lo scopo di disciplinare la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate. Ai sensi dell'art. 181 del TUF sono informazioni privilegiate le informazioni di carattere preciso e non ancora rese pubbliche, relative ad Autogrill, ad una sua Controllata, al titolo Autogrill o a eventuali strumenti finanziari emessi da Autogrill, che, se rese pubbliche, potrebbero influire in modo sensibile sull'andamento borsistico del titolo Autogrill.

Ai sensi dell'art. 114 del TUF, le informazioni privilegiate, appena raggiungono un sufficiente grado di certezza, vengono tempestivamente comunicate dalla Società al mercato, al fine di consentire la parità informativa di tutti gli investitori.

*Registro delle
persone che hanno
accesso a
informazioni
privilegiate*

In ottemperanza alla disciplina vigente, la Società ha istituito un registro contenente i nominativi delle persone fisiche e indicazioni relative alle persone giuridiche che, in ragione dell'attività e delle funzioni svolte per Autogrill o per le sue Controllate, hanno o possono avere accesso, regolarmente o in via occasionale, ad informazioni privilegiate.

La funzione preposta alla redazione e all'aggiornamento di questo registro è la Direzione Affari Societari di Gruppo.

La Società applica inoltre costantemente i principi contenuti nella "Guida per l'informazione al Mercato", presentata da Borsa Italiana nel 2002, ad integrazione delle esistenti disposizioni di legge e di regolamento.

Procedura in materia di *internal dealing*

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato dal 2006 la procedura in materia di *internal dealing* per la comunicazione al mercato, da parte di soggetti rilevanti, delle operazioni compiute sulle azioni e sugli altri strumenti finanziari emessi dalla Società.

Soggetti rilevanti

Attualmente sono considerati soggetti rilevanti, obbligati all'osservanza della procedura, gli Amministratori e i Sindaci di Autogrill, i soggetti che svolgono funzioni di direzione ed i dirigenti che abbiano regolare accesso ad informazioni privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni di gestione in grado di incidere sulle evoluzioni e prospettive future di Autogrill, nonché tutte le persone strettamente legate ai soggetti rilevanti sopra indicati.

24. In ottemperanza alla Legge n. 62 del 18 aprile 2005 (c.d. Legge Comunitaria 2004) in materia di *market abuse*

Ai soggetti rilevanti ed alle persone ad essi strettamente legate è vietato compiere operazioni sugli strumenti finanziari della Società nei 15 giorni antecedenti l'approvazione di dati contabili.

Il soggetto preposto al ricevimento, alla gestione e alla diffusione al mercato delle informazioni previste dalla procedura in materia di *Internal Dealing* è il Direttore Affari Societari di Gruppo.

La procedura è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

Procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni societarie

Come previsto dal Codice di Autodisciplina ²⁵, il Codice Autogrill prevede che il Presidente del Consiglio di Amministrazione, d'intesa con l'Amministratore Delegato, proponga al Consiglio di Amministrazione l'adozione di procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la Società.

La Società ritiene che la vigente procedura in materia di informazioni privilegiate già contenga specifiche previsioni volte a regolare quanto in oggetto.

25. Si veda il criterio applicativo 1.C.1(i) del Codice

6. Comitati interni al Consiglio

Comitati previsti dal Codice di Autodisciplina Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno i seguenti Comitati in adesione al Codice di Autodisciplina:

- i) Comitato per le Risorse Umane, che svolge, fra l'altro, le funzioni del comitato per la remunerazione previsto dal Codice di Autodisciplina;
- ii) Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, che svolge, fra l'altro, le funzioni del comitato controllo e rischi previsto dal Codice di Autodisciplina.

Altri comitati Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre istituito:

- i) il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ai sensi del Regolamento Parti Correlate; e
- ii) il Comitato Strategie ed Investimenti.

Con riferimento ai Comitati *sub* (i), (ii) e (iii) si rinvia, rispettivamente, ai successivi paragrafi 8, 10 e 12 della Relazione.

In particolare: il comitato Strategie e Investimenti Il Comitato Strategie e Investimenti è stato costituito per la prima volta in data 21 aprile 2011 ed è attualmente composto dai Consiglieri indipendenti Tommaso Barracco, Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano e Giorgia Gallo e dal Consigliere non esecutivo Gianni Mion, che lo presiede.

Funzioni del comitato Strategie e Investimenti Il Comitato Strategie e Investimenti ha funzioni istruttorie e consultive nei confronti dell'Amministratore Delegato e del Consiglio di Amministrazione, con riferimento ad attività di indirizzo strategico e di indirizzo delle politiche di investimento del Gruppo, oltre che in merito alle operazioni rilevanti.

In particolare, il Comitato Strategie e Investimenti esamina le proposte dell'Amministratore Delegato da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in tema di:

- strategie di *business*;
- piani pluriennali e *budget* del Gruppo e delle società operative di rilevanza strategica, nonché operazioni rilevanti, esprimendo pareri e/o raccomandazioni;
- *budget* annuale e piano pluriennale degli investimenti e relativi aggiornamenti o integrazioni;
- *policy* di investimenti del Gruppo e relativi aggiornamenti;
- specifici progetti di investimento di particolare rilevanza strategica e/o economica.

Il Comitato Strategie e Investimenti, inoltre, monitora l'attuazione delle strategie di *business* e dei programmi di investimento approvati dal Consiglio di Amministrazione. Alle riunioni del Comitato assiste il *Group Chief Financial Officer* e, su invito del Presidente, vengono altresì coinvolti su specifici argomenti dirigenti della Società e del Gruppo.

Nuova procedura di Gruppo in materia di capital expenditure Il 10 giugno 2015 si è riunito il Comitato Strategie e Investimenti per l'esame e l'approvazione di una nuova procedura di Gruppo in materia di *capital expenditure* (*Group Capital Expenditure Policy*), resa opportuna dalla crescente centralizzazione delle funzioni e dalla maggiore presenza del Gruppo in Paesi emergenti.

Le aree chiave sulle quali la *Group Capital Expenditure Policy* è incentrata sono tre: (a) la gestione della *pipeline* delle opportunità, coerentemente con le linee guida strategiche; (b) la valutazione delle proposte

lungo l'intero ciclo di vita; e (c) il coinvolgimento delle funzioni *corporate* nel presidio e monitoraggio della corretta applicazione della *policy*.

La nuova *Group Capital Expenditure Policy*, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 18 giugno 2015, è entrata in vigore dal 1° gennaio 2016 e trova applicazione con riferimento a tutte le proposte di investimenti di capitale di valore superiore a € 5 milioni sottoposte alla competente valutazione del Consiglio.

Con riferimento infine alla raccomandazione contenuta nel Codice di Autodisciplina ²⁶, si segnala che – salvo quanto indicato al successivo paragrafo 7 della presente Relazione con riferimento al Comitato per le Nomine – la *governance* di Autogrill non prevede alcun accorpamento di funzioni in un unico comitato, né alcuna diversa allocazione delle funzioni che il Codice di Autodisciplina ripartisce tra i diversi comitati ivi previsti.

*Precisazioni in merito
all'allocazione di
funzioni tra i Comitati*

26. Si veda il commento all'art. 4 del Codice, ai sensi del quale il consiglio di amministrazione è chiamato a spiegare nella relazione sul governo societario le ragioni che lo abbiano eventualmente indotto non solo ad accorpare diverse funzioni in un unico comitato o a riservare tali funzioni al consiglio di amministrazione, ma anche a distribuire diversamente le funzioni attribuite ai diversi comitati.

7. Comitato per le nomine

Precisazioni ai fini
del principio
“comply or explain”

Alla luce del principio “*comply or explain*”²⁷, si segnala che:

- i) il Consiglio di Amministrazione non ha finora ritenuto di istituire un comitato per le nomine ai sensi dell’art. 5 del Codice di Autodisciplina; nessun riferimento è in effetti contenuto al riguardo nel Codice Autogrill, che prevede espressamente la sola costituzione del Comitato per le Risorse Umane e del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* (oltre ad eventuali ulteriori Comitati con funzioni propositive e/o consultive; si veda in proposito l’art. 9 del Codice Autogrill);
- ii) tale decisione è stata assunta dal Consiglio di Amministrazione in considerazione del fatto che:
 - a) come espressamente indicato anche nel commento all’art. 5 del Codice di Autodisciplina, il comitato per le nomine nasce storicamente in sistemi caratterizzati da un elevato grado di dispersione dell’azionariato al fine di assicurare un adeguato livello di indipendenza degli amministratori rispetto al *management* e soprattutto in presenza di assetti proprietari diffusi – e quindi non comparabili all’assetto azionario attuale di Autogrill – esso svolge una funzione di particolare rilievo nell’identificazione dei candidati alla carica di amministratore;
 - b) a ulteriore conferma e garanzia dell’indipendenza degli Amministratori rispetto al *management*, occorre considerare che due membri del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica sono stati nominati sulla base di una lista di minoranza presentata da società di gestione del risparmio e investitori istituzionali e che otto dei tredici Amministratori in carica sono in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dal combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4 e 148, comma 3 del TUF, nonché del paragrafo 3.1 del Codice Autogrill, come meglio precisato al precedente paragrafo 4.6 della presente Relazione;
 - c) la decisione di non costituire al proprio interno un comitato per le nomine è stata da ultimo confermata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, all’unanimità degli Amministratori presenti all’adunanza del 12 marzo 2015;
 - d) la predetta decisione sarà valutata e ridiscussa al fine di tenere conto non solo delle concrete esigenze della Società, ma anche delle indicazioni che progressivamente emergeranno, fra l’altro, dal rapporto annuale sull’applicazione del Codice di Autodisciplina, pubblicato dal Comitato per la *Corporate Governance* e dal *format* per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari pubblicato annualmente da Borsa Italiana e, più in generale, dell’eventuale evoluzione della prassi delle società quotate italiane sul punto;
 - e) come consentito dal criterio applicativo 4.C.2 del Codice di Autodisciplina, le funzioni che competono al comitato per le nomine sono riservate all’intero Consiglio di Amministrazione, sotto il coordinamento del Presidente; al riguardo, si ricorda in effetti che la *governance* di Autogrill è perfettamente coerente con le indicazioni contenute nel predetto criterio applicativo, ai sensi del quale la riserva di competenza in capo all’intero Consiglio di Amministrazione è consentita qualora:
 - gli Amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del Consiglio di Amministrazione;
 - il Consiglio dedichi appositi spazi alle attività “istruttorie” dei comitati durante le sedute consiliari; e
 - limitatamente al comitato controllo e rischi, l’emittente non sia controllato da un’altra società quotata o sottoposto a direzione e coordinamento.

27. Principio sancito dal paragrafo IV della sezione “Principi guida e regime transitorio” del Codice di Autodisciplina. Si rinvia in proposito al precedente paragrafo 3 della presente Relazione.

Pertanto, poiché, come precisato al precedente paragrafo 4.1 di questa Relazione, la Società non ha ritenuto di adottare un piano per la successione degli Amministratori esecutivi, tra le attività del comitato per le nomine che il Consiglio di Amministrazione allo stato non svolge vi è il contributo alla predisposizione di un simile piano.

Inoltre, non essendo state autorizzate dall'Assemblea degli Azionisti deroghe, in via generale e preventiva, al divieto di concorrenza previsto in capo agli Amministratori dall'art. 2390 Cod. Civ.²⁸, il Consiglio non è stato e non è chiamato ad effettuare alcuna valutazione, per la conseguente segnalazione alla prima Assemblea utile, in merito ad eventuali fattispecie problematiche ai fini di tale autorizzazione.

Si precisa infine che sinora non sono state mai riscontrate difficoltà da parte degli Azionisti nel predisporre liste per la nomina del Consiglio di Amministrazione e da parte del Consiglio nel procedere ad eventuali sostituzioni di Amministratori, ai sensi dell'art. 2386 Cod. Civ. e dell'art. 10 dello Statuto.

28. Si veda il precedente paragrafo 4.3 di questa Relazione

8. Comitato per le Risorse Umane

Composizione e funzionamento del Comitato per le Risorse Umane

Principali funzioni del Comitato per le Risorse Umane

Il Comitato per le Risorse Umane svolge le funzioni che, ai sensi del Codice di Autodisciplina, competono al comitato per la remunerazione – valutando, in particolare, la coerenza tra il sistema delle remunerazioni corrisposte al *top management* e la creazione di valore per l'Azienda – e si occupa inoltre dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane, nonché della definizione delle linee guida per la nomina dei componenti degli organi sociali delle società controllate rilevanti.

Il regolamento di funzionamento del Comitato per le Risorse Umane è stato aggiornato, da ultimo, in data 24 gennaio 2013.

Composizione del Comitato per le Risorse Umane

Il Comitato per le Risorse Umane, nominato dal Consiglio di Amministrazione il 28 maggio 2014, è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti ²⁹: l'Amministratore Stefano Orlando (*Lead Independent Director*, che presiede il Comitato), l'Amministratore indipendente Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano e l'Amministratore non esecutivo Paolo Roverato.

Tutti i componenti del Comitato per le Risorse Umane, come traspare anche dai *curricula vitae* riportati in questa Relazione, possiedono un'adeguata esperienza in materia finanziaria, validata ed accertata dal Consiglio di Amministrazione al momento della loro nomina ³⁰.

Gli Amministratori, e in particolare l'Amministratore Delegato, si astengono dal partecipare alle riunioni del Comitato per le Risorse Umane in cui vengono formulate proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla rispettiva remunerazione ³¹.

Partecipazione alle riunioni

Alle riunioni del Comitato per le Risorse Umane assiste il *Group Head of Human Resources & Organization*, e, su invito del Presidente, vengono coinvolti su specifici argomenti l'Amministratore Delegato e dirigenti della Società e del Gruppo. Alle riunioni del Comitato per le Risorse Umane è invitato a partecipare il Presidente del Collegio Sindacale, che può anche delegare a tal fine altro Sindaco effettivo.

Funzioni del Comitato per le Risorse Umane

Come anticipato, il Comitato per le Risorse Umane integra nelle sue funzioni quelle proprie di un "comitato per la remunerazione" come delineate dal Codice di Autodisciplina, svolgendo funzioni istruttorie, consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione.

29. In conformità alla raccomandazione contenuta nel principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina, ai sensi del quale il Comitato per le Risorse Umane può nel caso di specie, il Presidente del predetto Comitato per le Risorse Umane sia scelto tra gli amministratori indipendenti essere composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti, purché, come nel caso di specie, il Presidente del predetto Comitato per le Risorse Umane sia scelto tra gli amministratori indipendenti.

30. Si veda nuovamente, in proposito, il principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina

31. In ottemperanza al criterio applicativo 6.C.6 del Codice di Autodisciplina

In particolare, ai sensi del Codice Autogrill ³², il Comitato per le Risorse Umane:

- i) formula proposte al Consiglio per la definizione di una politica generale per la remunerazione del Presidente, degli Amministratori esecutivi, degli Amministratori della Società che ricoprono particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché dell'alta direzione della Società e del Gruppo – anche al fine della predisposizione, da parte del Consiglio, della Relazione sulla Remunerazione da presentare all'Assemblea con cadenza annuale – e valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale in materia di remunerazione approvata dal Consiglio;
- ii) formula proposte al Consiglio per la remunerazione complessiva del Presidente, dell'Amministratore Delegato, degli Amministratori della Società che ricoprono particolari cariche, dei dirigenti con responsabilità strategiche (avvalendosi a tale riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato), e, su proposta dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della Società e del Gruppo, compresi i relativi obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- iii) monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso, verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- iv) esamina gli eventuali piani di incentivazione azionaria o monetaria destinati ai dipendenti della Società e del Gruppo, i criteri per la composizione degli organi di amministrazione delle Controllate Avenia Rilevanza Strategica e le politiche di sviluppo strategico delle risorse umane.

In ottemperanza al principio *"comply or explain"* ³³, si segnala che:

- a) il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto di attribuire al Comitato per le Risorse Umane il compito ulteriore di formulare proposte in ordine alla remunerazione della generalità degli Amministratori (oltre che degli Amministratori esecutivi, del Presidente e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche) ³⁴;
- b) tale decisione è stata assunta avuto riguardo al fatto che la determinazione degli emolumenti generalmente spettanti agli Amministratori compete all'Assemblea degli Azionisti e che, nella prassi fino ad oggi invalsa nelle Assemblee che hanno deliberato il rinnovo del Consiglio di Amministrazione di Autogrill, ogni proposta al riguardo è sempre stata formulata da uno o più Azionisti;
- c) la decisione di discostarsi parzialmente rispetto al Codice di Autodisciplina, assunta con delibera consiliare del 20 dicembre 2012, è stata da ultimo confermata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, all'unanimità degli Amministratori presenti all'adunanza del 12 marzo 2015; e
- d) la predetta decisione sarà valutata e ridiscussa al fine di tenere conto non solo delle concrete esigenze della Società, ma anche delle indicazioni che progressivamente emergeranno, fra l'altro, dal rapporto annuale sull'applicazione del Codice di Autodisciplina, pubblicato dal Comitato per la *Corporate Governance*, e dal *format* per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari pubblicato annualmente da Borsa Italiana e, più in generale, dell'eventuale evoluzione della prassi delle società quotate italiane sul punto.

Precisazioni

*ai fini del principio
"comply or explain"*

Si precisa, inoltre, che, a norma della Procedura OPC adottata dal Consiglio di Amministrazione (per la quale si rinvia al successivo paragrafo 12 di questa Relazione), sono esentate dall'applicazione delle disposizioni del Regolamento Parti Correlate e della stessa Procedura OPC le deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche a condizione che: (i) la Società abbia adottato una politica di remunerazione; (ii) nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da Amministratori non esecutivi in maggioranza

32. Si veda il relativo paragrafo 10.1(a)

33. Principio sancito dal paragrafo IV della sezione "Principi guida e regime transitorio" del Codice di Autodisciplina; si vedano in proposito il precedente paragrafo 3 di questa Relazione e le relative note a piè di pagina

34. Come previsto dal principio 6.P.4 del Codice di Autodisciplina

indipendenti (individuato nel Comitato per le Risorse Umane); (iii) sia stata sottoposta ad approvazione o al voto consultivo dell'Assemblea una relazione che illustri la politica di remunerazione; (iv) la remunerazione assegnata sia coerente con tale politica.

<i>Accesso a informazioni e funzioni aziendali</i>	Il Comitato per le Risorse Umane ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi, a spese della Società, nei limiti degli stanziamenti fissati dal Consiglio, di consulenti esterni, valutando che questi non si trovino in situazioni che ne possano compromettere l'indipendenza di giudizio.
<i>Partecipazione alle riunioni del Comitato</i>	Alle riunioni del Comitato per le Risorse Umane possono partecipare il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato della Società, fermo restando che nessun Amministratore partecipa alle riunioni in cui vengono formulate proposte al Consiglio di Amministrazione in relazione alla propria remunerazione.
<i>Riporto agli organi sociali</i>	Il Presidente del Comitato per le Risorse Umane riferisce periodicamente al Consiglio in merito all'attività svolta.

In occasione dell'Assemblea annuale della Società, il Comitato per le Risorse Umane, o il Consiglio sulla base delle indicazioni al medesimo fornite, riferisce sulle predette politiche di remunerazione e il Comitato per le Risorse Umane, tramite il proprio Presidente o un altro dei propri componenti, riferisce sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni.

<i>Riunioni e attività nel corso del 2015 e del 2016</i>	Nel corso del 2015, il Comitato per le Risorse Umane si è riunito 6 volte (ogni riunione è durata in media circa 2 ore), esaminando e proponendo al Consiglio di Amministrazione: (i) la definizione degli obiettivi triennali del sistema di incentivazione MBO a schema "ibrido" (<i>Senior Executive MBO Plan 2015</i> , cd. "SEMP 2015") per il CEO, il Direttore Internal Audit, i dirigenti con responsabilità strategica e l'alta direzione, definiti in coerenza alle linee-guida fornite dal Consiglio di Amministrazione e dal Comitato stesso, nonché agli obiettivi economico-finanziari di <i>budget</i> e di piano industriale. In tale contesto sono state segnatamente valutate le proposte del management per quanto riguarda gli obiettivi annuali individuali relativi al sistema di incentivazione SEMP 2015, coerenti con le linee-guida fornite dal Consiglio di Amministrazione e dal Comitato stesso; (ii) in particolare, le proposte degli obiettivi annuali relativi al sistema di incentivazione SEMP 2015 per l'Amministratore Delegato, per il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e, sentito il Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance, per il Direttore Internal Audit; (iii) la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali del sistema di incentivazione SEMP 2014, e segnatamente di quelli relativi all'Amministratore Delegato, al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e, sentito il Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance, al Direttore Internal Audit; (iv) la valutazione circa il mancato raggiungimento degli obiettivi della <i>Wave 2</i> (2012-2014) del sistema di incentivazione denominato <i>Long Term Incentive Plan</i> (LTIP) 2010-2012; (v) l'esecuzione della <i>Wave 3</i> (2015-2017) del piano <i>Phantom Stock Option</i> 2014; (vi) la proposta di assunzione di un dirigente e le nomine a dirigente di tre dipendenti. Oltre alle attività citate, il Comitato per le Risorse Umane ha focalizzato la sua attenzione anche sui seguenti ambiti: (i) la valutazione degli interventi di adeguamento organizzativo delle <i>Business Unit</i> del Gruppo volti a facilitare la realizzazione delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi di crescita in termini di profittabilità, di investimenti e di fatturato indicati nel Piano industriale; (ii) l'analisi dei trend salariali, finalizzata alla valutazione delle variazioni retributive di merito dei dirigenti con responsabilità strategica e dell'alta direzione; (iii) la predisposizione della Relazione sulla Remunerazione concernente l'esercizio 2014, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 12 marzo 2015 e resa disponibile
--	--

presso la sede sociale e sul sito internet della Società nei termini di legge.

La partecipazione effettiva di ciascun componente alle riunioni del Comitato per le Risorse Umane è riportata nella Tabella 2 in appendice.

Per l'esercizio 2016 è previsto un numero indicativo di 6 riunioni del Comitato per le Risorse Umane, 2 delle quali si sono già tenute alla data di questa Relazione.

Le riunioni del Comitato per le Risorse Umane e le decisioni assunte sono state regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento della sua funzione il Comitato per le Risorse Umane è assistito per gli aspetti tecnici dal *Group Head of Human Resources & Organization* e da esperti del settore o dirigenti del Gruppo competenti su specifiche materie, di volta in volta chiamati a partecipare alle riunioni.

A supporto delle attività del Comitato per le Risorse Umane nel corso dell'esercizio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha destinato la somma di € 30.000.

Per maggiori informazioni in merito alla composizione e alle funzioni del Comitato per le Risorse Umane, si rinvia al relativo regolamento di funzionamento e alla Relazione sulla Remunerazione, entrambi disponibili presso la sede sociale e sul sito internet della Società (www.autogrill.com – Sezione Governance).

9. Remunerazione degli Amministratori

Politica generale per la remunerazione

Previsioni di legge e statutarie

Ai sensi dello Statuto, l'Assemblea delibera in merito alle politiche della Società in materia di remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché in merito alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tali politiche ³⁵.

Ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del TUF, le deliberazioni che l'Assemblea degli Azionisti è chiamata ad adottare in merito alle politiche di remunerazione della Società non hanno carattere vincolante e devono limitarsi all'espressione di un parere favorevole o contrario a tali politiche e alla relativa adozione e attuazione.

Per ulteriori informazioni in merito alla politica generale per la remunerazione adottata da Autogrill, si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

Previsioni del Codice Autogrill

Il Codice Autogrill dispone che la politica della Società per la remunerazione degli amministratori esecutivi o investiti di particolari cariche debba prevedere, fra l'altro, intese contrattuali che consentano ad Autogrill di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati ³⁶.

Il Codice Autogrill prevede, inoltre, che l'indennità eventualmente prevista per la cessazione del rapporto di amministrazione sia definita in modo tale che il suo ammontare complessivo non superi un determinato importo o numero di anni di remunerazione e che tale indennità non sia corrisposta se la cessazione del rapporto sia dovuta al raggiungimento di risultati obiettivamente inadeguati, imputabili all'Amministratore ³⁷.

Piani di remunerazione basati su azioni

Come anticipato, alla data della presente Relazione è ancora in essere il Piano di Stock Option, nell'ambito del quale rimangono esercitabili, entro il termine del 30 aprile 2018, n. 136.947 opzioni maturate, ciascuna delle quali dà diritto di sottoscrivere o acquistare un'azione Autogrill. Si rinvia in proposito al precedente Paragrafo 2(a) di questa Relazione, nonché al Documento Informativo, alla Relazione sulla Remunerazione e al progetto di bilancio di Autogrill al 31 dicembre 2015, tutti reperibili presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società all'indirizzo www.autogrill.com - Sezione *Governance*.

³⁵ L'art. 11 dello Statuto è stato modificato in data 21 aprile 2011 per riflettere il combinato disposto dell'art. 123-ter, commi 3 e 6, del TUF

³⁶ Si veda il paragrafo 10.3(a)(vi) del Codice Autogrill. Tale previsione riproduce letteralmente il testo del criterio applicativo 6.C.1(f) del Codice di Autodisciplina

³⁷ Si veda il paragrafo 10.3(a)(vii) del Codice Autogrill, che recepisce il criterio applicativo 6.C.1(g) del Codice di Autodisciplina

Ai fini di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina ³⁸, si segnala in proposito che:

- a) le opzioni assegnate nell'ambito del Piano avevano un periodo di maturazione pari a quattro anni (scadenza periodo di esercizio: 30.04.2018);
- b) la maturazione di cui al punto (a) era soggetta a obiettivi di *performance* predeterminati e misurabili;
- c) le opzioni assegnate nell'ambito del Piano sono non trasferibili *inter vivos*.

Remunerazione dell'Amministratore Delegato e dei dirigenti con responsabilità strategiche

Per informazioni in merito alla remunerazione dell'Amministratore Delegato e dei dirigenti con responsabilità strategiche si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione Governance), nella quale sono riportate, fra l'altro, informazioni in merito al piano di incentivazione basato su *phantom stock option* denominato "Piano di Phantom Stock Option 2014" approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 28 maggio 2014.

Meccanismi di incentivazione del responsabile della funzione di internal audit e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Nella definizione degli schemi di incentivazione di breve e lungo termine del Direttore *Internal Audit* e del Dirigente Preposto viene prestata particolare attenzione al bilanciamento fra obiettivi qualitativi e obiettivi economico-finanziari, avuto riguardo ai ruoli dagli stessi ricoperti ³⁹.

Remunerazione degli Amministratori non esecutivi

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi non è legata ai risultati economici conseguiti dalla Società, né gli stessi Amministratori sono destinatari di piani di incentivazione a base azionaria.

Ad ogni Amministratore, secondo quanto stabilito dall'Assemblea in data 28 maggio 2014, spetta un compenso annuale fisso per la carica di € 50.000, oltre a un importo di € 600 per ciascuna presenza alle riunioni consiliari e assembleari.

A ciascun componente del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, del Comitato per le Risorse Umane e del Comitato Strategie e Investimenti spetta un ulteriore compenso annuo pari a € 20.000; a ciascun componente del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate spetta un ulteriore compenso annuo pari a € 10.000.

A ciascun componente di ciascun Comitato spetta, inoltre, un importo di € 600 per ciascuna presenza alle riunioni del rispettivo Comitato.

³⁸. Cfr. il criterio applicativo 6.C.2 del Codice

³⁹. In linea con il criterio applicativo 6.C.3 del Codice di Autodisciplina

Nella Relazione sulla Remunerazione è indicato l'ammontare dei compensi corrisposti a ciascun Amministratore nell'esercizio 2015.

Per maggiori informazioni in merito alla remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

Indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto

Per quanto riguarda le indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto, si precisa che il contratto che regola il rapporto tra l'Amministratore Delegato e la Società prevede che, in caso di risoluzione per giusta causa da parte dell'Amministratore Delegato o in caso di risoluzione da parte della Società ma in assenza di giusta causa, la Società integri fino ad € 2 milioni l'indennità di mancato preavviso prevista dal contratto collettivo dei dirigenti del settore commercio, qualora detta indennità risulti inferiore a tale importo.

L'Amministratore Delegato conserverà, in qualsiasi caso di cessazione della carica e di revoca della delega, il diritto alla corresponsione degli emolumenti variabili relativi ai piani di incentivazione di cui è partecipe, subordinatamente al raggiungimento dei relativi obiettivi e al verificarsi di ogni altra condizione prevista da ciascun piano o programma ed in misura proporzionale all'attività prestata nel corso dell'arco temporale di riferimento della stessa.

Indennità dei dirigenti con responsabilità strategiche

Per i dirigenti con responsabilità strategica, relativamente ai piani di incentivazione, tutti i diritti acquisiti decadono in caso di cessazione per giusta causa, giustificato motivo soggettivo o dimissioni volontarie (c.d. *"bad leaver"*).

In caso di cessazione per giustificato motivo oggettivo o pensionamento, il dirigente con responsabilità strategica ha diritto a rimanere beneficiario dei piani di incentivazione *pro-rata temporis* (c.d. *"good leaver"*).

Si segnala che, nel corso dell'Esercizio, non si sono verificate per Autogrill fattispecie di cessazione di un Amministratore esecutivo o direttore generale, con riferimento alle quali il Codice Autogrill prevede che la Società debba rendere note, ad esito dei processi interni che conducono all'attribuzione o al riconoscimento di indennità e/o altri benefici, informazioni dettagliate mediante un comunicato diffuso al mercato ⁴⁰.

40. Si veda in proposito il paragrafo 10.2[d] del Codice Autogrill, introdotto il 18 dicembre 2014 per allineare la governance della Società al principio 6.P.5 e al criterio applicativo 6.C.8 del Codice di Autodisciplina, entrati in vigore il 1° agosto 2014

10. Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance

Composizione e funzionamento del Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance

Ai sensi del Codice Autogrill, la Società è dotata di un Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, che svolge innanzitutto le funzioni consultive e propositive che il Codice di Autodisciplina attribuisce al comitato controllo e rischi.

*Funzioni principali
del Comitato
Controllo e Rischi e
Corporate
Governance*

Il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ha pertanto il compito di analizzare le problematiche e proporre le decisioni rilevanti per un efficiente ed efficace funzionamento del Sistema di Controllo e Rischi della Società e del Gruppo Autogrill. Il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ha, inoltre, funzioni consultive e propositive con riferimento all'adozione delle regole di *corporate governance* nella Società e nel Gruppo.

Il 28 maggio 2014 il Consiglio di Amministrazione in carica ha nominato membri del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* gli Amministratori indipendenti Carolyn Dittmeier (Presidente del Comitato) e Francesco Umile Chiappetta, proposto dalla lista degli azionisti di minoranza, e l'Amministratore non esecutivo Paolo Roverato.

*Composizione
del Comitato*

In conformità al Codice di Autodisciplina ⁴¹, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Inoltre, tutti i suoi componenti possiedono, come traspare anche dai *curricula vitae* presenti in questa Relazione, un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi, valutata ed accertata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.

Il regolamento del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, aggiornato dal Consiglio di Amministrazione da ultimo in data 12 febbraio 2015, contiene le regole di dettaglio per il funzionamento del Comitato stesso, è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*) e viene rivisto annualmente dal Comitato.

Regolamento

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance

Come anticipato, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ha il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo e Rischi e alla *corporate governance* della Società e del Gruppo.

41. Si veda il principio 7.P.4 del Codice, ai sensi del quale, peraltro, il Comitato può essere composto da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, purché, come nel caso di specie, (i) il presidente del comitato sia scelto tra gli amministratori indipendenti, (ii) l'emittente non sia controllato da altra società quotata e (iii) l'emittente non sia soggetto all'attività di direzione e coordinamento di un'altra società.

In particolare, il Codice Autogrill ⁴², come implementato dal regolamento di funzionamento del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, prevede che il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*:

- a) assista il Consiglio di Amministrazione nell'espletamento dei compiti ad esso attribuiti con riferimento al Sistema di Controllo e Rischi;
- b) su richiesta dell'Amministratore Incaricato, esprima pareri in merito a specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo e Rischi;
- c) valuti il piano di lavoro preparato dal Direttore *Internal Audit*, esamini le relazioni periodiche predisposte dallo stesso Direttore *Internal Audit* e monitori l'autonomia, l'adequatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- d) valuti, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentito il revisore legale dei conti e il Collegio Sindacale, l'adequatezza dei principi contabili utilizzati, il loro corretto utilizzo e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato;
- e) riferisca al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adequatezza del Sistema di Controllo e Rischi;
- f) possa chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- g) svolga gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione;
- h) supporti con adeguata attività istruttoria le decisioni del Consiglio di Amministrazione in merito all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- i) esprima il proprio parere al Consiglio di Amministrazione in merito alla relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, anche ai fini della descrizione delle caratteristiche del Sistema di Controllo e Rischi e della valutazione sull'adequatezza dello stesso.

*Riunioni e attività
nel corso del 2015
e del 2016*

Durante l'Esercizio, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* si è riunito 11 volte (con una durata media di ogni riunione pari a 3 ore), ha avuto regolarmente accesso alle informazioni aziendali che ha richiesto e ha, tra l'altro:

- esaminato la proposta di piano di *audit* di Gruppo 2015, approvata successivamente dal Consiglio di Amministrazione, e gli esiti significativi dell'attività svolta dalla funzione di *Internal Audit* nel 2015;
- condiviso – sentito quanto riferito dal Dirigente Preposto, dal Collegio Sindacale e dalla Società di Revisione – la correttezza e coerenza dell'utilizzo dei principi contabili nella redazione del bilancio d'esercizio e consolidato 2014;

nonché esaminato:

- la relazione per l'anno 2014 del Direttore *Internal Audit* sul sistema di controllo interno;
- il Piano di attività 2015 della funzione *Enterprise Risk Management* ed a seguire gli esiti di detta attività;
- alcuni aspetti che evidenziano l'andamento del Sistema di Controllo e Rischi;
- le relazioni sull'attività dell'Organismo di Vigilanza.

Nel corso del 2016, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* si è riunito già 3 volte alla data di questa Relazione e ha principalmente:

- esaminato la metodologia e le assunzioni utilizzate per lo svolgimento degli "*Impairment test*" sul valore di avviamento iscritto nel bilancio consolidato e nel bilancio d'esercizio di Autogrill S.p.A. e sul valore delle partecipazioni che fanno capo direttamente ad Autogrill S.p.A.;

42. Si veda il paragrafo 12.2 del Codice Autogrill, allineato con il criterio applicativo 7.C.2 del Codice di Autodisciplina

- sentito quanto riferito dal Dirigente Preposto, dal Collegio Sindacale e dalla Società di Revisione, condiviso la correttezza e coerenza dell'utilizzo dei principi contabili nella redazione del bilancio d'esercizio e consolidato 2015;
- esaminato la relazione annuale 2015 delle attività della Direzione *Internal Audit* e il Piano di *Audit* annuale 2016;
- approvato la Relazione sull'attività del Comitato riferita all'anno 2015,
- espresso il proprio parere al Consiglio di Amministrazione in merito alla presente Relazione, anche ai fini della descrizione delle caratteristiche del Sistema di Controllo e Rischi e della valutazione sull'adeguatezza dello stesso.

Per ogni riunione del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* viene redatto un verbale.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* hanno diritto di partecipare l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo e Rischi, il Dirigente Preposto, il Direttore *Internal Audit*, il dirigente responsabile della funzione *Enterprise Risk Management*, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato, il Presidente del Collegio Sindacale od altro Sindaco da lui designato; possono, comunque, essere invitati gli altri componenti del Collegio Sindacale, nonché dirigenti e direttori della Società e del Gruppo per argomenti specifici.

*Partecipazione alle
riunioni del Comitato*

Nell'espletamento dei propri compiti, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* può avvalersi dell'ausilio dei collaboratori di Autogrill e del Gruppo, nei limiti del *budget*.

La partecipazione effettiva di ciascun componente del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* alle relative riunioni nel corso del 2015 è segnalata nella Tabella 2 in appendice.

Per il 2016 sono in programma 11 riunioni, comprese quelle già tenutesi alla data di questa Relazione.

Il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ha avuto a disposizione, per l'assolvimento dei propri compiti nel corso dell'Esercizio, un fondo di € 30.000 stanziato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 18 dicembre 2014. Per il 2016, lo stesso Comitato avrà a disposizione un fondo di € 30.000, nei limiti indicativi di quanto stanziato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 17 dicembre 2015.

Budget

11. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Premessa

Il Sistema di Controllo e Rischi adottato da Autogrill costituisce l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi strategici della Società.

In particolare, ai sensi del Codice Autogrill ⁴³, un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a:

- a) monitorare l'efficienza, la conoscibilità e la verificabilità delle operazioni aziendali e, in generale, assicurare la correttezza e l'affidabilità della gestione societaria ed imprenditoriale della Società e del Gruppo;
- b) assicurare e verificare la qualità e l'affidabilità dei dati contabili e gestionali e, in generale, dell'informazione finanziaria, anche attraverso la verifica dei processi di registrazione degli stessi e di scambio dei flussi informativi;
- c) assicurare e monitorare il rispetto delle prescrizioni del Codice Etico e, in generale, delle leggi e dei regolamenti applicabili;
- d) assicurare l'attuazione e il rispetto del Modello e delle disposizioni dell'ODV;
- e) assicurare la salvaguardia dell'integrità aziendale, anche al fine di prevenire frodi a danno della Società e dei mercati finanziari.

Allineamento alle best practice internazionali

Il funzionamento del Sistema di Controllo e Rischi di Autogrill, in relazione alle responsabilità operative, risulta allineato alle *best practice* internazionali coerenti con il principio dei tre livelli del controllo e più specificamente:

- a) il "Controllo di primo livello" sui processi aziendali affidato alle singole unità operative e quindi demandato al *management* di linea, divenendo parte integrante di ogni processo aziendale;
- b) il "Controllo di secondo livello" affidato a funzioni specifiche, separate dalle funzioni operative, che supportano il *management* di linea nello sviluppo del Sistema di Controllo e Rischi e nel suo buon funzionamento;
- c) il "Controllo di terzo livello" affidato alla funzione *Internal Audit*.

Principio della responsabilità

Autogrill, secondo quanto stabilito nel proprio Codice Etico e nel Codice Autogrill ⁴⁴, adotta azioni indirizzate a sviluppare il principio della responsabilità in capo a ciascun destinatario del controllo e a darsi un assetto di controllo adeguato al proprio *business*, in ogni contesto in cui opera.

Autogrill agisce per diffondere, a tutti i livelli aziendali, la cultura della necessità di un adeguato sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come premessa indispensabile per orientarli al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

⁴³. Si veda il relativo paragrafo 11.2

⁴⁴. Si veda il paragrafo 11.5 del Codice Autogrill

La presenza di un presidio organizzativo di *Enterprise Risk Management* di Gruppo persegue, inoltre, l'obiettivo di assicurare l'organicità della individuazione e gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative nelle quali il Gruppo si articola.

*Linee guida
di Enterprise Risk
Management*

Autogrill ha sviluppato linee guida di *corporate governance* di Gruppo (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 10 novembre 2011) al fine di indirizzare il governo e il controllo dei principali processi decisionali e il rispetto di specifiche normative anche in relazione alle Controllate Avenza Rilevanza Strategica.

In data 12 novembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato le *ERM Group Guidelines* che hanno formalizzato il modello di *governance* a supporto della valutazione del profilo di rischio complessivo e dell'adeguatezza del sistema, già in essere, di gestione di rischi. Detto modello costituisce un sistema di *accountability* a livello di Gruppo e fornisce uno strumento gestionale finalizzato a supportare i processi decisionali attraverso l'esplicitazione degli elementi di rischio e incertezza e la definizione delle relative risposte.

Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi

Finalità e obiettivi

Il modello di gestione dei rischi è basato sulla sistematica e strutturata identificazione, analisi e misurazione delle aree di rischio in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Il modello supporta il *management* e il Consiglio di Amministrazione nei processi decisionali, nella valutazione dell'esposizione complessiva della Società e del Gruppo ai rischi, nell'indirizzo delle opportune azioni di mitigazione, contribuendo a ridurre il grado di volatilità degli obiettivi prefissati e di conseguenza a valutare che la natura e il livello di rischio assunto siano compatibili con gli obiettivi strategici della Società.

Ruoli e funzioni coinvolte

L'Amministratore Incaricato definisce gli strumenti e le modalità di attuazione del Sistema di Controllo e Rischi, in esecuzione degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione, e ne garantisce la diffusione nelle unità organizzative della Società e delle Controllate, fornendo linee di indirizzo e coordinamento, in particolare attraverso la Funzione dedicata di *Enterprise Risk Management* di Gruppo.

La responsabilità del processo sistematico di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi, nonché della definizione delle relative contromisure, secondo il modello e le linee di indirizzo del Gruppo – di seguito specificate – è affidata al *management* delle unità organizzative del Gruppo.

Per la verifica del funzionamento del Sistema di Controllo e Rischi, il Consiglio di Amministrazione si avvale del Dirigente Preposto, del Direttore *Internal Audit*, dell'ODV per quanto attiene al modello organizzativo previsto dal D.lgs. 231/2001, mentre il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* lo supporta per quanto di competenza.

Restano salve le funzioni di vigilanza e di controllo riservate per legge al Collegio Sindacale, mentre l'attività di revisione è affidata in conformità alla normativa italiana a una società di revisione.

Approccio metodologico

Il modello di *enterprise risk management* di Autogrill:

- si basa su un approccio globale a tutte le potenziali aree di rischio e opportunità, focalizzandosi su quelle più significative in termini di possibili impatti sul raggiungimento degli obiettivi strategici o sul valore del patrimonio aziendale;
- si basa sul *self-assessment* del profilo di rischio da parte del *management* del Gruppo;
- si avvale di una misurazione quantitativa degli impatti dei singoli eventi di rischio rispetto a metriche reddituali/finanziarie/patrimoniali, mentre, laddove tale misurazione non sia possibile, utilizza scale di prioritizzazione basate su impatti reputazionali o su efficienza/continuità dei processi aziendali;
- prevede un processo di monitoraggio periodico delle misure di risposta ai rischi identificati e dell'evoluzione dei rischi in termini di valutazione di impatti e probabilità;
- persegue obiettivi di progressiva integrazione nei processi decisionali e di *business*;
- prevede un flusso di *reporting* al vertice aziendale e un'informativa periodica della Funzione *Enterprise Risk Management* al Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e al Consiglio di Amministrazione.

Rischi strategici e rischi operativi

Il *risk model* del Gruppo Autogrill considera la ripartizione fra due principali categorie di rischio: i rischi strategici – che includono rischi di *business*, rischi finanziari e rischi legali di *governance* e *compliance* – e i rischi operativi, che includono i rischi legati ai processi aziendali (*risorse umane*, *operations*, *information technology*, pianificazione operativa e *reporting*).

L'approccio adottato prevede, tra l'altro, l'analisi dei rischi nell'ambito del processo di pianificazione e di valutazione degli investimenti con analisi di volatilità e piani di gestione del rischio che evidenziano i limiti di propensione all'accettazione dei rischi ("*risk appetite*") condivisi dal Consiglio di Amministrazione.

Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

Finalità e obiettivi

Nell'ambito del Sistema di Controllo e Rischi, con riferimento all'informativa finanziaria, riveste particolare rilevanza il Modello di *Compliance* (il "**Modello L. 262**"), implementato in occasione dell'adeguamento a quanto richiesto dalla Legge sul Risparmio e regolarmente aggiornato a seguito di variazioni normative o regolamentari ed evoluzioni della struttura del Gruppo.

Il Modello L. 262 si pone l'obiettivo di mitigare in misura significativa i rischi in termini di attendibilità, affidabilità, accuratezza e tempestività dell'informativa finanziaria del Gruppo Autogrill.

Principali riferimenti normativi e modelli di riferimento

Il Modello L. 262 adottato è coerente con le *best practice* internazionali e nazionali, quali il CoSO *framework*, il COBIT for SOX (con riferimento all'ambiente di controllo IT), le Linee Guida di Confindustria e le Note informative di Assonime.

Ruoli e funzioni coinvolte

La struttura organizzativa del Gruppo Autogrill prevede una articolata suddivisione delle attività relativamente all'implementazione, alla manutenzione e allo sviluppo del Modello L. 262 predisposto ai fini dell'informativa finanziaria.

L'Amministratore Delegato e il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari garantiscono l'implementazione ed il continuo mantenimento del Sistema di Controllo e Rischi relativo al processo di informazione finanziaria, fornendo linee di indirizzo al Gruppo e specifiche procedure amministrativo-contabili, tra cui il Manuale Contabile di Gruppo, con il supporto della funzione centrale dedicata all'applicazione e all'aggiornamento del Modello L. 262 (*L262 Compliance Office*).

*Amministratore
Delegato e Dirigente
Preposto*

La responsabilità primaria delle attività di controllo è affidata ai responsabili operativi ai diversi livelli dell'organizzazione, con una particolare responsabilizzazione dei *Chief Executive Officer/Chief Operating Officer* e dei *Chief Financial Officer* delle *Reporting Unit*, i quali attestano all'Amministratore Delegato e al Dirigente Preposto, almeno semestralmente, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrativo-contabili per la redazione del bilancio d'esercizio.

*Responsabili
operativi*

Il Consiglio di Amministrazione valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile del Gruppo, approva le linee di indirizzo del Sistema di Controllo e Rischi e vigila affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati poteri e mezzi, relativamente all'informativa finanziaria.

*Consiglio di
Amministrazione*

Il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* supporta le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo e Rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche con particolare riferimento all'utilizzo dei principi contabili.

*Comitato Controllo e
Rischi e Corporate
Governance*

In coerenza con il Modello L. 262, il Dirigente Preposto relaziona, almeno semestralmente, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, il Collegio Sindacale ed il Consiglio di Amministrazione circa le attività di *compliance* condotte.

La funzione *Internal Audit* assiste il Dirigente Preposto nel monitoraggio del disegno e dell'efficacia operativa dei controlli rilevanti e fornisce ai suddetti organi di governo e controllo la propria valutazione indipendente sull'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del Modello L. 262.

Approccio metodologico

Annualmente Autogrill effettua un'attività di aggiornamento del perimetro di analisi del sistema dei controlli amministrativo-contabili – cosiddetto *Scoping* –, determinato sulla base di considerazioni sia quantitative, in ragione della significatività di ciascuna *Reporting Unit* del Gruppo e dei diversi conti contabili di bilancio consolidato, sia qualitative, tenendo conto della struttura del Gruppo e delle caratteristiche di specifiche voci di bilancio.

Coerentemente con le *best practice* nazionali ed internazionali, relativamente alle analisi che ciascuna *Reporting Unit* coinvolta deve svolgere, il Gruppo ha adottato un approccio metodologico articolato nelle seguenti fasi principali:

- a) identificazione dei principali rischi e dei controlli di alto livello – *Entity Level Control*;

- b) identificazione dei principali rischi e dei controlli a presidio dei sistemi informativi – *IT General Control*;
- c) identificazione dei principali rischi e dei controlli a presidio dei processi operativi – *Process Level Control*;
- d) verifica del disegno e dell'operatività dei controlli;
- e) redazione della relazione sull'adeguatezza ed effettiva applicazione del sistema di controllo sull'informativa finanziaria – *Report on Internal Control*.

Elementi del sistema

a) Identificazione dei principali rischi e dei controlli di alto livello – *Entity Level Controls*

La Società effettua annualmente un'analisi sintetica e complessiva del Sistema di Controllo e Rischi con riferimento all'informativa finanziaria a livello funzionale/organizzativo e di sistemi informativi.

In particolare, le componenti considerate ai fini della valutazione degli *Entity Level Control* sono:

- l'ambiente di controllo all'interno dell'organizzazione (*internal environment*);
- il processo di valutazione dei rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali (*enterprise risk management*);
- le attività di controllo per la mitigazione dei rischi (*control activity*);
- il sistema informativo caratterizzato dal processo di scambio di informazioni tra i vertici aziendali ed il personale operativo (*information & communication*); e
- il monitoraggio nel tempo della qualità e dei risultati dei controlli interni implementati (*monitoring*).

I controlli rilevanti così individuati sono formalizzati in una *Risk & Control matrix* dedicata.

b) Identificazione dei principali rischi e dei controlli a presidio dei sistemi informativi – *IT General Control*

Gli *IT General Control* sono controlli individuati nei processi dell'area *Information Technology*, correlati all'ambiente operativo di produzione, il cui scopo è quello di garantire un ambiente di elaborazione affidabile, che supporti l'efficacia dei controlli applicativi.

L'esito di tale attività è formalizzato tramite *Risk & Control matrix*.

c) Identificazione dei principali rischi e dei controlli a presidio dei processi operativi – *Process Level Control*

Le attività di controllo poste a presidio dei rischi rilevanti che possono compromettere la veridicità e la correttezza dell'informativa finanziaria sono individuate dalle *Reporting Unit* mediante la predisposizione di *Narrative* e *Risk & Control matrix* a fronte di specifici obiettivi di controllo con riferimento ai processi operativi che alimentano i principali conti di bilancio consolidato.

Tale obiettivo è conseguito attraverso un'adeguata comprensione delle attività chiave associate a ciascun processo e una valutazione delle "asserzioni di bilancio" (esistenza e accadimento, completezza, accuratezza, diritti e obbligazioni, valutazione e registrazione, presentazione e informativa) e di altri obiettivi di controllo (quali, a titolo meramente esemplificativo, rispetto dei limiti autorizzativi, segregazione dei compiti incompatibili, controlli sulla sicurezza fisica e sull'esistenza dei beni, documentazione e tracciabilità delle operazioni).

La struttura dei controlli prevede l'individuazione di controlli chiave (*key control*) la cui assenza o mancata operatività comporta un rischio di errore/frode rilevante sul bilancio.

d) Verifica del disegno e dell'operatività dei controlli

L'insieme dei controlli, a livello Entity, IT e di processo, è oggetto di valutazione per verificare nel tempo la bontà del disegno e l'effettiva operatività.

La prima valutazione su disegno e operatività dei controlli è competenza dei *Control Owner* che, con il supporto del *L262 Compliance Office*, periodicamente rivedono il modello dei controlli in essere e ne valutano l'operatività attraverso l'utilizzo di un *tool* informatico.

L'attività di monitoraggio indipendente – cosiddetto *testing* – è invece affidata alla Funzione *Internal Audit* al fine di valutare e verificare che i controlli posti in essere a presidio dei rischi individuati operino efficacemente ed in coerenza con quanto definito nelle procedure amministrativo-contabili di riferimento.

La fase conclusiva dell'attività di *testing* consiste nella valutazione delle risultanze emerse nella fase operativa e nell'individuazione dei piani di azioni correttive e/o piani di miglioramento.

I risultati dell'attività di *testing* sono consolidati dalla Funzione *Internal Audit* di Gruppo tramite la predisposizione di un *report* di sintesi presentato al Dirigente Preposto – inclusivo dei controlli compensativi delle criticità evidenziate e di eventuali piani di rimedio proposti dalla *Reporting Unit* – e, nell'ambito della rendicontazione delle attività di *Internal Auditing*, al *Chief Executive Officer*, al Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ed al Collegio Sindacale.

Periodicamente, inoltre, sono verificati l'implementazione e/o lo stato di avanzamento delle azioni correttive individuate, a fronte delle osservazioni emerse a seguito dell'attività di analisi del disegno e dell'efficacia operativa, preliminarmente condivise con i responsabili dei processi operativi.

e) Redazione della relazione sull'adeguatezza ed effettiva applicazione del sistema di controllo sull'informativa finanziaria – *Report on Internal Control*

Sulla base degli esiti della verifica dell'operatività del Modello, il Dirigente Preposto redige la relazione sull'adeguatezza ed effettiva applicazione del sistema di controllo sull'informativa finanziaria, presentata al Consiglio di Amministrazione, previo esame da parte del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, in occasione dell'approvazione del progetto di bilancio annuale e della relazione finanziaria semestrale.

11.1 Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

In data 28 maggio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha confermato in capo all'Amministratore Delegato l'incarico di Amministratore Incaricato.

Ai sensi del Codice Autogrill e in linea con il Codice di Autodisciplina⁴⁵, l'Amministratore Incaricato:

a) definisce gli strumenti e le modalità di attuazione del Sistema di Controllo e Rischi, in esecuzione degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione; assicura l'adeguatezza complessiva del Sistema di Controllo e Rischi, la sua concreta funzionalità, il suo adeguamento alle modificazioni delle condizioni operative e del

*Funzioni
dell'Amministratore
Incaricato*

45. Si vedano il criterio applicativo 7.C.4 del Codice di Autodisciplina e il paragrafo 11.4 del Codice Autogrill

panorama legislativo e regolamentare; propone al Consiglio di Amministrazione la nomina e, ove ne ricorrano le circostanze, la revoca del Direttore *Internal Audit*;

b) dà attuazione agli interventi sul Sistema di Controllo e Rischi che si rendano necessari in esito alle attività di verifica condotte dal Consiglio di Amministrazione con il supporto del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e del Direttore *Internal Audit*;

c) può chiedere alla Funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e al Presidente del Collegio Sindacale;

d) riferisce tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* (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 Controllo e Rischi e *Corporate Governance* (o il Consiglio di Amministrazione) possa assumere le opportune iniziative.

11.2 Responsabile della Funzione *Internal Audit*

Funzione Internal Audit

L'*internal audit* è un'attività indipendente ed obiettiva di *assurance*, finalizzata alla verifica continuativa dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della relativa organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a consentire la valutazione dell'adeguatezza dei processi di controllo, di gestione dei rischi e di *corporate governance* ed il loro effettivo funzionamento.

La Funzione *Internal Audit* valuta il disegno ed il funzionamento del sistema dei controlli e di gestione dei rischi che riguardano le attività operative, i sistemi informativi e la *governance* del Gruppo. Detta attività comprende:

- la comprensione dei rischi in coerenza con il modello di *Enterprise Risk Management* adottato dal Gruppo;
- la valutazione sull'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, promuovendo un controllo efficace a costi ragionevoli, con particolare riferimento all'affidabilità ed integrità delle informazioni contabili, finanziarie e operative, all'efficacia ed efficienza delle attività operative, alla salvaguardia del patrimonio, nonché alla conformità a *policy*, procedure, leggi, regolamenti e contratti.

Piano di audit

L'attività di *internal audit* si svolge attraverso un piano di *audit*, elaborato sulla base delle *Internal Audit Guidelines* di Gruppo, su tutte le attività e i processi mappati all'interno delle società del Gruppo e si esplica attraverso il monitoraggio dei controlli di primo e di secondo livello mediante:

- progetti specifici di *auditing*;
- la verifica dell'affidabilità dei sistemi informativi;
- i sistemi di rilevazione contabile;
- attività di *follow up* delle azioni correttive, identificate in fase di *auditing*, utili al miglioramento del Sistema di Controllo e Rischi.

Mandato internal audit del Gruppo Autogrill

In data 8 novembre 2012 il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole espresso dal Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* in data 30 ottobre 2012 e sentito il Collegio Sindacale, ha approvato un documento denominato "Mandato *Internal Audit* Autogrill Group", aggiornato da ultimo in data 12 febbraio 2015, che definisce finalità, poteri e responsabilità della Funzione *Internal Audit* e del Direttore

Internal Audit del Gruppo.

L'incarico di responsabile della Funzione *Internal Audit* (il "**Direttore Internal Audit**") è stato confermato in capo a Silvio de Girolamo, che già dalla fine del 2007 era stato nominato preposto al controllo interno ai sensi del Codice di Autodisciplina ⁴⁶.

Nomina e funzioni
del Direttore Internal
Audit

Ai sensi del Codice Autogrill ⁴⁷, il Direttore *Internal Audit* è incaricato di verificare che il Sistema di Controllo e Rischi sia funzionante e adeguato e di assicurare che le attività di *internal audit* siano svolte in autonomia e in modo tale da garantire l'efficacia e l'efficienza della propria attività.

In particolare, il Direttore *Internal Audit*:

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e aree operative e nel rispetto degli *standard* internazionali, l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo e Rischi, tenute in considerazione le caratteristiche dell'impresa ed il profilo di rischio assunto, e predispone, dopo aver raccolto il parere del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, del Collegio Sindacale e dell'Amministratore Incaricato, un piano annuale di *audit*, che viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- b) non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- c) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- d) 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'adeguatezza ed efficacia del Sistema di Controllo e Rischi, tenute in considerazione le caratteristiche dell'impresa ed il profilo di rischio assunto;
- e) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- f) trasmette le relazioni di cui ai punti (d) ed (e) al Collegio Sindacale, al Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e al Consiglio di Amministrazione, nonché all'Amministratore Incaricato;
- g) verifica, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi, inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Il Direttore *Internal Audit* riferisce in merito al suo operato al Consiglio di Amministrazione, al Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, all'Amministratore Incaricato ed al Collegio Sindacale.

La remunerazione del Direttore *Internal Audit* è stata definita, d'intesa con il Presidente, dall'Amministratore Delegato su incarico del Consiglio di Amministrazione e sentiti i Comitati competenti, in conformità alle politiche retributive aziendali ed avuto riguardo al ruolo svolto.

Remunerazione
e risorse

Il Direttore *Internal Audit* ha a disposizione le risorse finanziarie e umane, secondo quanto previsto da un *budget* annuale, adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità e ha accesso a tutti i dati e le informazioni necessari per l'esecuzione delle sue attività.

Il Direttore *Internal Audit* e la sua struttura nello svolgimento della loro attività applicano i principi del codice etico della professione e gli *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* emessi dall'Institute Internal Audit (IIA).

Standard e
guidelines
internazionali

Le attività e le modalità operative dell'*Internal Audit* sono definite nelle *Internal Audit Guidelines*.

⁴⁶. Si veda l'attuale criterio applicativo 7.C.5 del Codice

⁴⁷. Si veda il relativo paragrafo 11.3(c)

11.3 Modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001

Il Modello di Autogrill

Il modello di organizzazione, gestione e controllo è stato adottato da Autogrill per la prima volta il 6 novembre 2002 e, successivamente, integrato in conseguenza dei vari interventi normativi che hanno esteso l'ambito di applicazione del D.Lgs. 231/2001 a nuove categorie di reati.

In data 12 dicembre 2013 il Consiglio di Amministrazione ha approvato una nuova versione del Modello, all'esito dell'attività di revisione complessiva del precedente, resasi necessaria in considerazione delle significative evoluzioni nel frattempo intervenute nell'organizzazione aziendale, dell'introduzione nella normativa di riferimento di nuovi reati-presupposto e degli orientamenti giurisprudenziali consolidatisi in materia di responsabilità amministrativa degli enti.

Il Modello, nella sua nuova versione, prevede politiche e misure idonee a garantire lo svolgimento delle attività nel rispetto della legge e a individuare ed eliminare situazioni di rischio, oltre a un sistema di prevenzione idoneo a mitigare il rischio-reato coerente con la struttura organizzativa e con le *best practice* di riferimento.

Contenuto del Modello: parte generale, parte speciale e allegati

Il Modello si compone di una parte generale e di una parte speciale.

La parte generale descrive i contenuti del Decreto, richiamando le fattispecie di reato che determinano la responsabilità amministrativa in capo all'ente, le possibili sanzioni e le condizioni per l'esenzione dalla responsabilità (Sezione prima), nonché la struttura organizzativa e di *governance* della Società e le attività svolte per l'aggiornamento e la diffusione del Modello (Sezione seconda).

La parte speciale contiene i Protocolli, ovvero un insieme di regole e di principi di controllo e di comportamento ritenuti idonei a governare le aree per le quali è stato rilevato un rischio di potenziale commissione dei reati-presupposto della responsabilità amministrativa ex D.Lgs. 231/2001.

Sono inoltre parte integrante del Modello i seguenti documenti allegati allo stesso:

- l'elenco dei reati-presupposto;
- il Codice Etico.

È prevista la verifica periodica e l'eventuale modifica del Modello quando sussistano rischi anche solo potenziali di violazioni delle prescrizioni, quando intervengano cioè mutamenti nell'organizzazione, nelle attività o nelle disposizioni legislative o regolamentari di riferimento.

ODV: composizione e attività

In data 28 maggio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha nominato Giorgio Brunetti - in passato *Lead Independent Director* della Società - Silvio de Girolamo, *Group Chief Internal Audit & CSR* di Autogrill, e Marco Rigotti, Presidente del Collegio Sindacale, quali membri dell'ODV.

In data 1° dicembre 2014 Marco Rigotti ha reso nota la propria intervenuta decadenza, per motivi personali, da membro dell'ODV. In data 22 gennaio 2015, il Consiglio di Amministrazione ha quindi provveduto a nominare Luigi Biscozzi, all'epoca Sindaco effettivo della Società, quale componente dell'ODV in sostituzione di Marco Rigotti.

L'ODV si è riunito 5 volte nel corso dell'Esercizio e ha fornito dettagli al Consiglio di Amministrazione e all'organo di controllo, con periodicità semestrale, in merito al grado di attuazione e al rispetto del Modello.

La parte generale del Modello è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

11.4 Società di Revisione

In data 29 luglio 2005 il Consiglio di Amministrazione ha adottato la procedura di Gruppo per la nomina della Società di Revisione di Autogrill e delle sue Controllate e per il conferimento di incarichi alla Società di Revisione e in data 8 novembre 2012 ha approvato una nuova versione di tale procedura.

*Procedura di Gruppo
per la nomina della
Società di Revisione*

La procedura assicura che la Società di Revisione incaricata della revisione della Capogruppo sia responsabile anche della revisione legale delle Controllate. L'eventuale ricorso a società di revisione legale diverse da quella indicata dalla Capogruppo dovrà essere adeguatamente motivato e sarà consentito solo con il previo parere favorevole del Collegio Sindacale.

La procedura è inoltre diretta a garantire l'indipendenza della Società di Revisione rispetto al soggetto conferente l'incarico. A tale fine, è vietata l'attribuzione alla Società di Revisione di incarichi incompatibili con l'attività di *auditing*, secondo la normativa vigente.

La prima applicazione della procedura è intervenuta in occasione dell'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 27 aprile 2006, che ha conferito a KPMG S.p.A., con sede in Milano, l'incarico di revisione del bilancio civilistico e consolidato della Società per gli esercizi 2006-2011, incarico successivamente prorogato *ope legis* per gli esercizi 2012-2014 per effetto dell'entrata in vigore dell'art. 17 del D.Lgs. 27 gennaio 2010 n. 39.

L'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 28 maggio 2015 ha conferito l'incarico di revisione legale, per gli esercizi 2015-2023, a Deloitte & Touche S.p.A., con sede in Milano.

*Società di Revisione
incaricata*

11.5 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

L'art. 18 dello Statuto attribuisce alla competenza del Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, la nomina del Dirigente Preposto.

*Previsioni di legge
e di Statuto*

Tale figura deve essere scelta tra soggetti in possesso di formazione universitaria e di un'esperienza almeno quinquennale nel settore contabile, economico e finanziario, a cui si aggiungono eventuali ulteriori requisiti stabiliti dal Consiglio di Amministrazione stesso o dalle norme di legge o regolamentari. Il Consiglio di Amministrazione, in aggiunta ai menzionati requisiti, ha previsto che al Dirigente Preposto si applichino le cause di ineleggibilità e decadenza di cui all'art. 2382 Cod. Civ.

*Nomina, funzioni e
budget del Dirigente
Preposto*

Il 10 novembre 2011 il Consiglio di Amministrazione in carica, con il parere favorevole del Collegio Sindacale e del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* (ora denominato Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*), ha nominato Dirigente Preposto Alberto De Vecchi, dal 2006 *Chief Financial Officer* del Gruppo.

Al Dirigente Preposto sono stati indicati i compiti e attribuiti i poteri per l'esercizio dell'incarico, anche con riferimento al regolamento del Dirigente Preposto approvato con delibera consiliare del 18 marzo 2008 e aggiornato il 31 luglio 2014.

Per lo svolgimento dei compiti assegnati, il Dirigente Preposto ha a disposizione le risorse finanziarie e umane secondo quanto previsto da un *budget* annuale, approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta dello stesso Dirigente Preposto.

Il 17 dicembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, su proposta del Dirigente Preposto, il *budget* relativo all'esercizio 2016.

12. Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate

Con riferimento alla raccomandazione, rivolta da Consob alle società emittenti, di valutare con una cadenza almeno triennale l'opportunità di procedere ad una revisione delle procedure da esse adottate ai sensi del Regolamento Parti Correlate, tenendo conto, tra l'altro, delle modifiche eventualmente intervenute negli assetti proprietari nonché dell'efficacia dimostrata dalle procedure nella prassi applicativa, in data 12 dicembre 2013 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di incaricare il *Group General Counsel*, con il supporto del *Group Chief Financial Officer* e delle funzioni di volta in volta interessate, (i) di procedere, tenendo i contatti con i Comitati della Società di volta in volta interessati, al completamento dell'esame della vigente procedura per le Operazioni con Parti Correlate (la "**Procedura OPC**"), adottata con delibera consigliare del 29 novembre 2010 e (ii) di proporre, nei tempi tecnici necessari, eventuali ipotesi di adeguamento o affinamento della stessa procedura per ogni conseguente determinazione del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate ai sensi del Regolamento Parti Correlate ⁴⁸.

La Procedura OPC
di Autogrill

All'esito di approfondite verifiche finalizzate a esaminare e rivalutare le scelte effettuate in sede di prima approvazione e applicazione della Procedura OPC, in data 13 maggio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, ai sensi del Regolamento Parti Correlate, una nuova versione della Procedura OPC, che ha sostituito, con effetto dal 30 settembre 2014, la procedura precedentemente in vigore. In particolare, la Procedura OPC vigente alla data della presente Relazione estende il perimetro delle Parti Correlate, includendo nel novero dei soggetti potenzialmente rientranti nella definizione di "Dirigenti con Responsabilità Strategiche" non solo i *manager* di Autogrill ma anche i dirigenti apicali delle Controllate, restando ferma in ogni caso la competenza del Consiglio di Amministrazione di Autogrill ad individuare in dettaglio l'elenco dei "Dirigenti con Responsabilità Strategiche" cui applicare la Procedura OPC.

In data 28 maggio 2014, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate attualmente in carica composto dagli Amministratori Indipendenti Carolyn Dittmeier, Giorgia Gallo e Stefano Orlando (Coordinatore del Comitato).

Nomina e attività
del Comitato OPC

Nel corso dell'esercizio 2015 il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate si è riunito 7 volte (con una durata media di ogni riunione pari a circa 2 ore).

La Procedura OPC è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione Governance).

48. Si veda l'art. 4, comma 3 del Regolamento Parti Correlate

13. Nomina del Collegio Sindacale

Composizione e attribuzioni del Collegio Sindacale

A norma dell'art. 20 dello Statuto, il Collegio Sindacale è composto di 3 (tre) Sindaci Effettivi e 2 (due) Sindaci Supplenti, rieleggibili.

Alla minoranza è riservata la facoltà di eleggere un Sindaco Effettivo e un Sindaco Supplente.

Le attribuzioni, i doveri e la durata in carica del Collegio Sindacale sono quelli stabiliti dalla legge.

Ai sensi dello Statuto ⁴⁹, non possono essere nominati Sindaci Effettivi e, se eletti, decadono dall'incarico coloro che superino il limite numerico di incarichi di amministrazione e controllo in altre società o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità, stabiliti dalle disposizioni legali e regolamentari vigenti.

Nomina del Collegio Sindacale sulla base di liste

Il Collegio Sindacale è eletto dall'Assemblea degli Azionisti – che ne determina anche la remunerazione – sulla base di liste, presentate dagli Azionisti nel rispetto della disciplina legale e regolamentare di tempo in tempo vigente anche con riguardo alla disciplina inerente l'equilibrio tra i generi, nelle quali è contenuto un numero di candidati non superiore al numero dei membri da eleggere, 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.

Ogni Azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena d'ineleggibilità.

Legittimazione alla presentazione di liste

Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri Azionisti, rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa percentuale di capitale, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari.

In proposito, si precisa che, con delibera n. 19499 del 28 gennaio 2016, Consob ha determinato nella misura dell'1% la percentuale di partecipazione richiesta, ai sensi dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti, per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di Autogrill nell'anno 2016.

Unitamente a ciascuna lista devono essere depositate le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché il possesso dei requisiti normativamente e statutariamente prescritti per le rispettive

⁴⁹. Come modificato mediante deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 27 settembre 2012 per riflettere le disposizioni del TUF, introdotte nel 2011, relative alla parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati

cariche. La lista per la quale non sono osservate le statuizioni di cui sopra è considerata come non presentata.

Con le dichiarazioni viene depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali.

Le liste che presentino un numero complessivo di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che appartengano al genere meno rappresentato nella lista stessa almeno un quinto (in occasione del primo mandato successivo al 12 agosto 2012)⁵⁰ e poi un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco effettivo e almeno un quinto (in occasione del primo mandato successivo al 12 agosto 2012) e poi un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco supplente.

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, 2 (due) membri effettivi e 1 (uno) supplente;
- b) dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non risulti collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, il restante membro effettivo e l'altro membro supplente. Nel caso in cui più liste di minoranza abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, risulta eletto il candidato di lista, Sindaco effettivo e Sindaco supplente, più anziano di età;
- c) nel caso di presentazione di un'unica lista, il Collegio Sindacale è tratto per intero dalla stessa.

Meccanismi
di nomina

Qualora con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Collegio Sindacale, nei suoi membri effettivi, conforme alla disciplina *pro tempore* vigente inerente l'equilibrio tra generi, si provvederà, nell'ambito dei candidati alla carica di Sindaco effettivo della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, ovvero dall'unica lista, alle necessarie sostituzioni, secondo l'ordine progressivo con cui i candidati risultano elencati.

Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea degli Azionisti, ai sensi della disciplina legale vigente.

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

Decadenza
e sostituzione
dei Sindaci

In caso di sostituzione di un Sindaco effettivo, subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, anche eventualmente con funzioni di Presidente.

Le procedure di sostituzione di cui ai commi che precedono devono in ogni caso assicurare il rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

Le precedenti statuizioni in materia di elezione dei Sindaci non si applicano qualora l'Assemblea debba provvedere ai sensi di legge alle nomine dei Sindaci effettivi e/o supplenti e del Presidente necessarie per l'integrazione del Collegio Sindacale a seguito di sostituzione o decadenza. In tali casi l'Assemblea degli Azionisti delibera a maggioranza relativa, fatto salvo il principio di cui al secondo comma dell'art. 20 dello Statuto (che riserva alla minoranza la facoltà di eleggere un Sindaco effettivo e un Sindaco supplente) ed il rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

50. Tale primo mandato, per Autogrill, è stato conferito dall'Assemblea degli Azionisti in data 28 maggio 2015

14. Sindaci

Nomina e composizione del Collegio Sindacale in carica

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti tenutasi il 28 maggio 2015 mediante voto di lista e rimarrà in carica fino all'Assemblea che sarà convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio che chiuderà il 31 dicembre 2017.

In particolare, con una percentuale pari al 53,144% dei diritti di voto misurata sull'intero capitale sociale, sono stati eletti dalla lista presentata dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.p.A., i Sindaci effettivi Antonella Carù e Eugenio Colucci e il Sindaco supplente Patrizia Paleologo Oriundi.

Con una percentuale pari al 13,623% dei diritti di voto misurata sull'intero capitale sociale, sono stati eletti dalla lista di minoranza, presentata da 13 azionisti gestori di fondi di investimento, il Sindaco effettivo Marco Rigotti, e il Sindaco supplente Roberto Miccù.

Il Sindaco effettivo Marco Rigotti è stato contestualmente nominato Presidente del Collegio Sindacale.

La suddetta composizione del Collegio Sindacale non ha subito variazioni fino alla data della presente Relazione.

Compensi

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti tenutasi in data 28 maggio 2015 ha stabilito che, quale compenso per ciascuno degli esercizi 2015–2016–2017, al Presidente del Collegio Sindacale competa un importo fisso onnicomprensivo e forfettario di € 75.000 e a ciascuno degli altri due Sindaci effettivi un importo fisso onnicomprensivo e forfettario di € 50.000. Nella Relazione sulla Remunerazione è indicato l'ammontare dei compensi corrisposti a ciascun Sindaco nell'Esercizio.

Ulteriori dettagli sul Collegio Sindacale sono indicati nell'apposita Tabella 3 in appendice.

Si riportano di seguito le caratteristiche personali e professionali di ciascun Sindaco:

Curricula vitae dei Sindaci in carica

Marco Rigotti Presidente del Collegio Sindacale

Nato a Milano nel 1967, laureato in Economia Aziendale presso l'Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano nel 1992, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1993 e nel Registro dei Revisori Contabili dal 1999.

Tra il 1995 e il 1998 ha operato presso la Consob, ove ha svolto attività di indagine in materia di *insider trading* e manipolazione dei corsi azionari. Attualmente esercita l'attività professionale in Milano, occupandosi in particolare di attività di controllo presso importanti gruppi quotati. Presiede i Consigli di amministrazione di alcune società del Gruppo Alisarda (Meridiana Fly S.p.A., Meridiana Maintenance S.p.A., Meridiana S.p.A., Air Italy Holding S.r.l., Air Italy S.p.A., Gestione Aeroporti Sardi S.p.A.), nelle quali rappresenta il socio di controllo ed è Sindaco effettivo di Recordati Industria Chimica e Farmaceutica S.p.A. e dal marzo 2013 presidente del Collegio Sindacale di World Duty Free S.p.A.

Svolge altresì attività di ricerca presso il Dipartimento di studi giuridici A. Saffa dell'Università Bocconi, ove è professore a contratto di diritto commerciale. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche in materia di diritto societario e dei mercati finanziari.

Eugenio Colucci Sindaco effettivo

Nato nel 1946 a Lucera (FG), è laureato in Economia e Commercio presso l'Università L. Bocconi di Milano.

È iscritto al Registro dei Revisori Legali dalla data di prima formazione del registro.

Ha iniziato l'attività professionale nel 1969 in Arthur Andersen. Divenutone partner nel 1982, vi ha rivestito i ruoli di *Audit Partner*, presidente del *Committee on Professional Standards*, *Practice Director* per l'Italia (dal 1989), per il Lussemburgo (dal 1994) e per la Grecia. È stato *Professional Practice Director* nella società risultante dall'integrazione di Arthur Andersen e Deloitte. Dal 2004 esercita attività professionale autonoma. Dal maggio 2002 all'aprile 2005 è stato membro del Comitato Esecutivo dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

È stato presidente del collegio sindacale di IFIL dal 2008 fino alla sua fusione con EXOR (società controllante di Fiat-Chrysler), di cui è stato in seguito amministratore e presidente del Comitato Controllo e Rischi fino al 2012. Inoltre, ha ricoperto la carica di presidente del collegio sindacale di Assicurazioni Generali S.p.A. dal 2008 al 2013.

*Curricula vitae
dei Sindaci in carica*

È membro effettivo del collegio sindacale di Autogrill dall'aprile 2009.

Antonella Carù Sindaco effettivo

Nata a Varese nel 1961. Laureata in Economia Aziendale nel 1986 presso l'Università Bocconi di Milano (con specializzazione in Amministrazione e Controllo), ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale nel 1993.

È Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi, ove ricopre dal Novembre 2014 l'incarico di Dean della Graduate School. Presso la stessa Università ha ricoperto l'incarico di Dean della Undergraduate School (novembre 2012–ottobre 2014) ed è stata Direttore del corso di Laurea Magistrale in *Marketing Management* (dal 2004 al 2012). È Docente senior presso la SDA Bocconi School of Management.

È stata Visiting Professor presso CBS – Copenhagen Business School; ESCP-EAP di Parigi; Université Jean Moulin di Lione; Visiting Scholar presso HEC Montréal.

È autrice di varie monografie e di numerosi articoli pubblicati su riviste scientifiche nazionali e internazionali.

È Dottore Commercialista e iscritta all'Albo dei Revisori contabili. Sindaco effettivo in Pirelli & C. S.p.A. dal 10 maggio 2012 e in Autogrill S.p.A. dal 28 maggio 2015.

Svolge attività di *advisoring* e ricerca per imprese industriali, di servizi e istituzioni finanziarie.

*Requisiti di
onorabilità,
professionalità e
indipendenza e
verifica in merito al
relativo possesso*

Ai sensi dell'art. 3 del Decreto 30 marzo 2000, n. 162, emanato dal Ministro di Giustizia di concerto con il Ministro del Tesoro, in data 18 giugno 2015 il Consiglio di Amministrazione ha accertato la sussistenza, in capo ai membri del Collegio Sindacale in carica, dei requisiti previsti dagli artt. 1 e 2 del suddetto Decreto. In particolare, i Sindaci in carica risultano iscritti nel registro dei revisori contabili ed esercitano la professione da almeno tre anni.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 12 dicembre 2007, ha deliberato che ai componenti del Collegio Sindacale siano applicabili gli stessi requisiti di indipendenza adottati per gli Amministratori, per l'indicazione dei quali si rinvia al precedente paragrafo 4.6 della presente Relazione. Analoga previsione è ora contenuta nel Codice Autogrill ⁵¹.

In data 12 marzo 2015 il precedente Collegio Sindacale, in conformità a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina ⁵², ha accertato la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo a tutti i suoi componenti, applicando i criteri di indipendenza degli Amministratori recepiti dal Consiglio di Amministrazione.

*Altre funzioni
attribuite al Collegio
Sindacale e relative
riunioni*

L'attuale Collegio Sindacale ha proceduto a verificare in capo ai propri componenti il possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge e dal Codice di Autodisciplina in data 16 giugno 2015 e in data 10 marzo 2016.

Il Collegio Sindacale vigila sull'indipendenza della Società di Revisione, secondo quanto previsto dalla procedura adottata dalla Società, con particolare riferimento agli incarichi che sono incompatibili con l'attività di *auditing*.

Il Collegio Sindacale uscente, il cui mandato è scaduto con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2014 da parte dell'Assemblea del 28 maggio 2015, ha svolto le attività necessarie per formulare alla stessa Assemblea la propria proposta motivata, a norma dell'art. 13, comma 1, del D.Lgs. 27 gennaio 2010 n. 39, per il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti per gli esercizi 2015-2023.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Collegio Sindacale si coordina con il Direttore *Internal Audit* e con il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*. Si rinvia in proposito al precedente paragrafo 11 della presente Relazione.

Le 17 riunioni tenute dal Collegio Sindacale nell'Esercizio hanno avuto una durata media di circa due ore e mezzo. Per l'esercizio in corso sono programmate 11 riunioni, 3 delle quali si sono già tenute.

51. Si veda il relativo paragrafo 15.2

52. Si veda il criterio applicativo 8.C.1 del Codice di Autodisciplina

15. Rapporti con il mercato finanziario

L'interesse del Gruppo a instaurare e mantenere un dialogo continuo con gli *stakeholder* del mercato finanziario si è concretizzato attraverso la costituzione, nel 1997, della Funzione *Investor Relations*, funzione che si pone come obiettivo quello di illustrare e spiegare agli investitori istituzionali e agli analisti la strategia perseguita da Autogrill, gli obiettivi e i risultati raggiunti.

Funzione aziendale dedicata alle relazioni con gli investitori e relative mansioni

Tale attività si declina da una parte nel continuo contatto con investitori e analisti e dall'altra nella costante collaborazione con altre funzioni aziendali nei processi di elaborazione di tutto il materiale informativo che il Gruppo prepara per interagire al meglio con il mercato finanziario.

Tali informazioni, che rispondano a obblighi normativi – i documenti contabili societari, i comunicati finanziari, le procedure e i codici – oppure che vengano redatte su base volontaria al fine di migliorare il processo di comunicazione, sono pubblicate sul sito *Internet* della Società (www.autogrill.com).

La responsabilità della gestione dei rapporti con il mercato finanziario è attribuita all'*Head of Investor Relations*.

L'ultimo biennio è stato caratterizzato da numerosi cambiamenti, legati da una parte all'evoluzione e al relativo affinamento della strategia del Gruppo e dall'altra alla quotazione dei principali concorrenti a livello mondiale, creando così nel mercato dei capitali un settore avente per oggetto le attività in concessione. Conseguentemente il Gruppo ha sentito la necessità di migliorare ulteriormente le attività della Funzione *Investor Relations*, ad esempio aumentando le occasioni di comunicazione della propria strategia o approfondendo ulteriormente le tematiche divenute di ancora maggiore interesse da parte degli investitori. Funzionale a ciò è stato il rafforzamento, avvenuto nel 2015, della Funzione attraverso l'inserimento di una nuova risorsa.

L'ampliamento del *team* ha permesso fin da subito di incrementare, rispetto all'esercizio precedente, da 12 a 18 il numero di *roadshow* e conferenze a cui il Gruppo ha preso parte. In particolare è stato possibile aumentare le visite sia nelle piazze finanziarie dove il Gruppo è già conosciuto (p.e. Londra) sia in centri finanziari in precedenza toccati meno frequentemente (p.e. la Costa Occidentale degli Stati Uniti, Spagna, Austria), con un aumento del numero degli incontri di quasi il 15% rispetto al 2014.

In sintesi, le attività di *Investor Relations* svolte dal Gruppo Autogrill nell'anno 2015 sono state:

- a) un evento dedicato ad analisti e investitori per la pubblicazione dei risultati dell'esercizio 2014;
- b) 3 *conference call* per la pubblicazione dei risultati del primo e terzo trimestre 2015 e del primo semestre 2015;
- c) 14 *roadshow* e la partecipazione a 4 conferenze – di settore o dedicate alle società quotate in Italia – organizzate da istituzioni o intermediari finanziari.

Complessivamente sono stati effettuati 260 incontri, di cui circa l'85% di persona.

È stata inoltre avviata una serie di attività per rafforzare la capacità del sito *Internet* della Società di fungere da supporto alla comunicazione finanziaria: fra queste è stato avviato uno studio di fattibilità e la successiva fase di test di una "applicazione" specificatamente destinata ad analisti e investitori che dovrebbe essere attivata nei primi mesi del nuovo esercizio.

16. Assemblee

Previsioni di legge e statutarie

La convocazione dell'Assemblea, la sua regolare costituzione, la validità delle deliberazioni da assumere, nonché il diritto di intervento e la rappresentanza dei Soci sono regolati dalla legge.

Ai sensi dell'art. 7 dello Statuto, l'Assemblea viene convocata, mediante avviso da pubblicare sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com), nonché con le modalità previste dalla disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente, con un preavviso non inferiore a quello minimo di legge rispetto alla data fissata per l'Assemblea ⁵³.

Gli Azionisti che, anche congiuntamente, rappresentino almeno il 2,5% del capitale sociale possono chiedere, nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare in Assemblea, indicando per iscritto nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti. Delle integrazioni proposte nel rispetto della normativa vigente è data notizia nel rispetto delle norme di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti.

Al fine di agevolare agli Azionisti l'esercizio di detto diritto, nonché più in generale il dialogo con la Società, è stato attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato: societario@autogrill.net.

Regolamento delle Assemblee

Lo svolgimento delle riunioni avviene secondo le regole stabilite nel regolamento delle assemblee approvato dall'Assemblea degli Azionisti, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il 27 aprile 2004 e modificato dalla stessa con delibera del 21 aprile 2011 (il "**Regolamento delle Assemblee**").

Nel corso dell'adunanza tenutasi il 20 dicembre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato le nuove raccomandazioni contenute nel commento all'art. 9 del Codice di Autodisciplina e, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, ha deliberato di rinviare a una successiva riunione consiliare ogni eventuale, ulteriore valutazione in merito alla modifica del Regolamento delle Assemblee, avendolo ritenuto sufficientemente adeguato alle prescrizioni del Codice di Autodisciplina.

Il Regolamento delle Assemblee è consultabile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

In particolare, il Regolamento delle Assemblee dispone che, in apertura dei lavori assembleari, il Presidente dell'Assemblea fissi la durata massima di ciascun intervento, di regola non superiore a quindici minuti. Il Presidente dell'Assemblea può invitare a concludere gli interventi che si dilunghino oltre il limite fissato o esolino dagli argomenti posti all'ordine del giorno, impedire eccessi evidenti, anche togliendo la parola, e nei

53. L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha deliberato di apportare allo Statuto le modifiche obbligatorie necessarie per riflettere le vigenti disposizioni di legge e regolamentari come modificate dal D.Lgs. n. 27 del 27 gennaio 2010, con il quale è stata recepita in Italia la Direttiva Shareholders' Rights. Tali modifiche hanno innanzitutto riguardato gli artt. 7 e 8 dello Statuto, per prevedere che le assemblee ordinarie e straordinarie si possano tenere in un'unica convocazione ai sensi del novellato primo comma dell'art. 2369 Cod. Civ. Inoltre, è stato modificato l'art. 11 dello Statuto per prevedere, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, il potere dell'Assemblea degli Azionisti di esprimersi, seppure in modo non vincolante, in senso favorevole o contrario in merito alle politiche di remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché in merito alle procedure per l'adozione e l'attuazione di tali politiche.

casi più gravi disporre l'allontanamento dalla sala per tutta la fase della discussione. L'Azionista allontanato può appellarsi all'Assemblea, che delibera a maggioranza del capitale rappresentato in Assemblea.

La richiesta di intervento sui singoli argomenti all'ordine del giorno può essere presentata all'ufficio di presidenza dal momento della costituzione dell'Assemblea e fino a quando il Presidente dell'Assemblea non abbia aperta la discussione su ciascun argomento all'ordine del giorno. Nel dare la parola, di norma, il Presidente dell'Assemblea segue l'ordine di presentazione delle richieste di intervento. Ciascun Azionista può svolgere un solo intervento su ogni argomento all'ordine del giorno.

L'Assemblea degli Azionisti è il momento istituzionale di incontro e confronto tra gli Amministratori e gli Azionisti.

Nella riunione assembleare del 28 maggio 2015 sono intervenuti 9 Amministratori e sono state fornite, su domanda degli Azionisti, le informazioni sull'andamento della gestione e sugli argomenti previsti nell'ordine del giorno. In occasione di tale riunione, gli Azionisti hanno anche ricevuto i documenti e le informazioni previsti dalla normativa applicabile, già messi a disposizione del pubblico, entro i termini previsti dalle disposizioni normative vigenti, presso la sede legale e la sede secondaria di Autogrill, nonché presso Borsa Italiana e sul sito *internet* di Autogrill (www.autogrill.com – Sezione *Governance*, Assemblea).

*Adunanze nel corso
del 2015*

17. Ulteriori pratiche di governo societario

Autogrill non applica ulteriori pratiche di governo societario, al di là degli obblighi di legge e regolamentari, rispetto a quelle già indicate nei precedenti paragrafi della presente Relazione.

In particolare, si rinvia ai precedenti paragrafi 6 e 11.3 della Relazione con riferimento, rispettivamente, al Comitato Strategie e Investimenti e al Modello adottato ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

18. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio

Non si sono verificati cambiamenti nella struttura di *corporate governance* tra la data di chiusura dell'Esercizio e la data della presente Relazione.

Tabelle

Tabella 1: Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale

Data di riferimento: 10 marzo 2016

Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Edizione S.r.l.	Schematrentaquattro S.p.A.	50,100	50,100
	Invesco Powershares Capital Management LLC	0,005	0,005
Invesco Ltd.	Invesco Fund Managers Limited	1,052	1,052
	Invesco Asset Management Limited	1,684	1,684
	Totale	2,741	2,741

Tabella 2: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Consiglio di Amministrazione					
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica dal	In carica fino a
Presidente	Gilberto Benetton	1941	19.05.1997	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore Delegato (a) (b)	Gianmario Tondato da Ruos	1960	24.03.2003	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Ernesto Albanese	1964	28.05.2014	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Alessandro Benetton	1964	19.05.1997	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Tommaso Barracco	1951	21.04.2011	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Francesco Umile Chiappetta	1960	28.05.2014	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Carolyn Dittmeier	1956	10.04.2013	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano	1955	07.03.2012	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Giorgina Gallo	1960	28.05.2014	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Gianni Mion	1943	09.01.1995	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore (c)	Stefano Orlando	1948	21.04.2011	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Paolo Roverato	1963	23.04.2008	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratore	Neriman Ülsever	1953	28.05.2014	28.05.2014	Approvazione bilancio al 31.12.2016
Amministratori cessati durante l'esercizio di riferimento					

N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: CdA: 11; Comitato C.R.C.G.: 11; Comitato R.U.: 6; Comitato S.I.: 12; Comitato O.P.C.: 7.
 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

(a) Questo simbolo indica l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

(b) Questo simbolo indica il principale responsabile della gestione dell'Emittente (Chief Executive Officer o CEO)

(c) 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)

*** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società secondo l'orientamento adottato dal Consiglio di Amministrazione indicato nel paragrafo 4.2, della presente Relazione

(*) In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni rispettivamente del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati (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 indicata la qualifica del consigliere all'interno del Comitato: "P": presidente; "M": membro

Consiglio di Amministrazione							Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance							
Lista (M/m)	Esecutivo	Non esecutivo	Indip. da Codice	Indip. da T.U.F.	Numero altri incarichi				Comitato Risorse Umane	Comitato Strategie e Investimenti		Comitato Operazioni Parti Correlate		
**					***	(*)	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)
M		X			1	11/11								
M	X				1	11/11								
m		X	X	X	1	10/11								
M		X			1	10/11								
M		X	X	X	0	11/11					12/12	M		
m		X	X	X	1	10/11	10/11	M						
M		X	X	X	2	11/11	11/11	P					7/7	M
M		X	X	X	0	9/11			6/6	M	12/12	M		
M		X	X	X	1	11/11					9/12	M	7/7	M
M		X			2	10/11					11/12	P		
M		X	X	X	0	11/11			6/6	P			6/7	M
M		X			0	11/11	11/11	M	4/6	M				
M		X	X	X	4	10/11								

Elenco cariche Amministratori

Viene riportato di seguito l'elenco delle cariche ricoperte dagli Amministratori in altre società alla data della presente Relazione, secondo l'orientamento adottato dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill indicato nel paragrafo 4.2 della presente Relazione.

Consigliere	Carica	Società
Gilberto Benetton	Amministratore	Mediobanca S.p.A.
Gianmario Tondato	Amministratore Indipendente	Game Technology Plc
Ernesto Albanese	Amministratore	Focus Investments Netherlands B.V.
Alessandro Benetton	Amministratore Indipendente	Moncler S.p.A.
Tommaso Barracco	-	
Francesco Umile Chiappetta	Amministratore	Armònia SGR
Carolyn Dittmeier	Presidente del Collegio Sindacale	Assicurazioni Generali S.p.A.
	Amministratore Indipendente	Italmobiliare S.p.A.
Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano	-	
Giorgina Gallo	Amministratore Indipendente	Telecom Italia
Gianni Mion	Presidente del Consiglio di Amministrazione	Space2 S.p.A. (*)
Stefano Orlando	Presidente del Consiglio di Amministrazione	F.I.L.A. S.p.A.
Paolo Roverato	-	
Neriman Ülsever	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	Kordsa Global
	Amministratore	CarrefourSA
	Amministratore	Aksigorta Elementary Insurance
	Amministratore	AvivaSA Pension&life Ins.

(*) Società quotata nel Segmento Professionale del Mercato Telematico degli Investment Vehicles (MIV)

Tabella 3: Struttura del Collegio Sindacale

Collegio Sindacale

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) **	Indipendenza da Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio ***	N. altri incarichi ****
Presidente	Marco Rigotti	1967	19.04.2012	28.05.2015	Approvazione bilancio al 31.12.2017	m	X	16/17	1
Sindaco effettivo	Antonella Carù	1961	28.05.2015	28.05.2015	Approvazione bilancio al 31.12.2017	M	X	6/9	1
Sindaco effettivo	Eugenio Colucci	1946	21.04.2009	28.05.2015	Approvazione bilancio al 31.12.2017	M	X	17/17	0
Sindaco supplente	Patrizia Paleologo Oriundi	1957	28.05.2015	28.05.2015	Approvazione bilancio al 31.12.2017	M	X		
Sindaco supplente	Roberto Miccù	1965	28.05.2015	28.05.2015	Approvazione bilancio al 31.12.2017	m	X		
Sindaci cessati durante l'esercizio di rifeimento									
Sindaco effettivo	Luigi Biscozzi	1934	27.04.2006	19.04.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	M	X	7/8	
Sindaco supplente	Giuseppe Angiolini	1939	21.04.2009	19.04.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	M	X		
Sindaco supplente	Pierumberto Spanò	1961	19.04.2012	19.04.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	m	X		

Numero riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: 17.

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 percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale (numero di riunioni cui un sindaco 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.

Autogrill S.p.A.

Sede legale

Via Luigi Giulietti 9
28100 Novara - Italia

Capitale sociale: € 68.688.000 interamente versato
Codice fiscale - Registro Imprese di Novara: 03091940266
Partita IVA: 01630730032

Sede secondaria, Direzione e uffici

Centro Direzionale Milanofiori
Palazzo Z, Strada 5
20089 Rozzano (MI) - Italia

Group Corporate Communications
Telefono (+39) 02 48263250

Investor Relations
Telefono (+39) 02 48263250

Group Corporate Affairs
(per richiesta copie)
Telefono (+39) 02 48263393

Sito internet: www.autogrill.com

Coordinamento editoriale
zero3zero9 - Milano

Progetto grafico
Inarea - Roma

Impaginazione
t&t - Milano

Stampa
Grafiche Antiga (TV)
Stampato su carta certificata FSC
Heaven 42 - Scheufelen

Stampato nel mese di maggio 2016



Il Colosseo
(Roma - Italia)

www.autogrill.com

seguici su

