



Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2016

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

ai sensi dell'art.123 *bis* TUF

Modello di amministrazione e controllo tradizionale

Emittente:	TAS Tecnologia Avanzata dei Sistemi S.p.A.
Sito Web:	www.tasgroup.it
Esercizio a cui si riferisce la Relazione:	2016
Data di approvazione della Relazione:	16 marzo 2017

La presente relazione è pubblicata sul sito internet della Società all'indirizzo www.tasgroup.it nella sezione "Investors/Governance".

SOMMARIO

1. PROFILO DELL'EMITTENTE	5
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF) ALLA DATA DEL 16 MARZO 2017	6
3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF).....	14
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	15
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	33
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	36
7. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E NOMINE	37
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	40
9. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	43
10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI.....	45
11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	59
12. NOMINA DEI SINDACI	63
13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF).....	65
14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	66
15. ASSEMBLEE (art. 123-bis, comma 2, lettera c), TUF).....	67
16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art.123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	69
17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO.....	69

GLOSSARIO

In aggiunta alle definizioni contenute nella presente Relazione, i seguenti termini avranno il significato a essi di seguito attribuito.

Assemblea: l'assemblea degli azionisti di TAS S.p.A.

Codice/Codice di Autodisciplina: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel luglio 2015 dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

Cod. civ. o c.c.: il codice civile italiano (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 262 e successive modifiche e integrazioni)

Collegio Sindacale: il collegio sindacale di TAS S.p.A.

Consiglio o CdA: il consiglio di amministrazione di TAS S.p.A.

Società o Emittente o TAS: TAS Tecnologia Avanzata dei Sistemi S.p.A., più brevemente denominata TAS S.p.A., con sede legale a Roma in Via Benedetto Croce, 6, capitale sociale di Euro 24.330.645,50 interamente versato, suddiviso in n. 83.536.898 azioni prive di valore nominale, iscritta al Registro delle Imprese di Roma con il n. RM-732344, codice fiscal 05345750581, partita IVA 03984951008, quotata al MTA organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A, soggetta a controllo e coordinamento da parte di OWL S.p.A.

Esercizio: l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2016 a cui si riferisce la presente Relazione.

TAS GROUP: TAS S.p.A. e le società da essa controllate ai sensi dell'art. 93 TUF, come dettagliato al Paragrafo 1.

MAR: indica il regolamento UE 16 aprile 2014, n. 569/2014, relativo agli abusi di mercato

Operazione Straordinaria: l'operazione di ristrutturazione dell'indebitamento e rafforzamento patrimoniale di TAS S.p.A., nonché di cambio di controllo di TAS S.p.A., eseguita nell'ambito di un piano di risanamento ex art. 67 comma terzo, lettera d) del R.D. 267/1942, sottoscritto con le banche creditrici in data 17 maggio 2016, e perfezionatosi in data 4 agosto 2016, meglio descritta nel Paragrafo 1.

OWL: OWL S.p.A. (già TASNCH Holding S.p.A.), con sede legale a Milano in via dell'Annunciata 23/4, capitale sociale di Euro 120.000,00, iscritta al registro Imprese di Milano con il n. MI-1857978, codice fiscale 03222440160, azionista di controllo di TAS.

Raccomandazione: la Raccomandazione UE n. 208/2014 sulla qualità dell'informativa sul governo societario.

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

Regolamento Mercati: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 16191 del 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.

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

Relazione: la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che la Società è tenuta a redigere ai sensi dell'art. 123-bis TUF e delle relative disposizioni di attuazione del regolamento Emittenti nonché in conformità con il Codice di Autodisciplina.

Statuto: lo statuto sociale vigente della Società.

TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, recante il "Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria", e sue successive modifiche ed integrazioni.

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

TAS opera nel settore dell'informatica con particolare riferimento allo sviluppo e commercializzazione di prodotti *software*, alla consulenza, assistenza e manutenzione degli stessi, e svolge altresì l'attività accessoria di rivendita di prodotti *software/hardware* di terze parti.

La Società è uno dei principali operatori sul mercato italiano ed internazionale nel settore dello sviluppo e gestione del *software* per la monetica (oltre 60 milioni di carte gestite nei seguenti servizi: *Cards Lifecycle Management, Acquiring channels and terminal management, Authorization Systems, Fraud Management, EMV Solutions*), i sistemi di pagamento, la tesoreria e l'accesso a reti interbancarie, oltre che per la negoziazione e regolamento sui mercati finanziari, ivi inclusi gli aspetti di *compliance* e sicurezza. TAS offre inoltre servizi di SaaS (*Software as a Service*) nelle medesime aree, utilizzando propri applicativi.

TAS è presente in 6 Paesi oltre all'Italia, attraverso le società controllate: TAS France Sasu, TAS Helvetia SA, TAS Iberia Slu, TAS Germany GmbH, TAS USA INC e TAS Americas LTDA, che compongono TAS GROUP.

La Società è quotata dal 2000 nel mercato MTA organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

La Società si qualifica come "PMI" ai sensi della lett. *w-quater.1*) dell'art. 1, comma 1 del TUF, essendo la sua capitalizzazione media di mercato dell'ultimo anno solare inferiore ad Euro 500 milioni.

Nel 2016 TAS ha concluso un'operazione di ristrutturazione dell'indebitamento e rafforzamento patrimoniale, nonché di cambio di controllo della Società medesima, che ha avuto esecuzione il 4 agosto 2016 (l'**"Operazione Straordinaria"**), anche attraverso la sottoscrizione di un accordo quadro tra GUM International S.r.l. ("GUM"), Alex S.r.l. ("Alex"), Rosso S. à r.l., (Rosso) Verde S. à r.l. (Verde), OWL, le banche creditrici di TAS (Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A., Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., Banca Popolare di Milano S.c.ar.l., Cassa di risparmio di Bologna S.p.A., Banco Popolare Soc. Coop., Intesa Sanpaolo S.p.A., Unicredit S.p.A. e Banca IMI S.p.A., tutte insieme le **"Banche Creditrici"**) e Audley European Opportunities Master Fund (accordo sottoscritto il 17 maggio 2016; in seguito l'**"Accordo Quadro"**), nonché di un accordo ai sensi dell'art. 67, comma 3, lett. (d) del R.D. 267/1942 (ndr, legge fallimentare, l'**"Accordo 67"**).

In conseguenza delle attività poste in essere nel contesto dell'esecuzione dei predetti accordi, tra l'altro:

- (i) la società Verde è integralmente controllata da GUM;
- (ii) il capitale sociale di OWL è stato ripartito tra Alex, titolare di una partecipazione del 58,2%, e Verde, titolare del restante 41,8%. A sua volta, il capitale sociale di Alex è stato ripartito tra

GUM, titolare di una partecipazione del 30%, e alcuni rilevanti investitori italiani, titolari del restante 70%;

- (iii) il Presidente di TAS Dario Pardi e l'Amministratore Delegato di TAS Valentino Bravi sono entrati indirettamente nella compagine sociale di TAS, tramite GUM, il cui capitale sociale è detenuto, direttamente o indirettamente, per il 51% da Dario Pardi e suoi familiari e per il restante 49% da Valentino Bravi e suoi familiari;
- (iv) è stato effettuato un versamento in conto capitale da parte di Alex in favore di OWL dell'importo di Euro 10.000.000 (dieci milioni) e ha avuto luogo la successiva ripatrimonializzazione di TAS, a seguito dell'esecuzione di un versamento da parte di OWL in favore di TAS del medesimo importo di Euro 10.000.000 (dieci milioni) in conto futuro aumento di capitale gratuito, senza diritto di ripetizione;
- (v) si è verificata la riduzione dell'indebitamento finanziario di TAS nei confronti delle Banche Creditrici per un importo di Euro 20.000.000 (venti milioni), a seguito della cessione di crediti di pari importo dalle Banche Creditrici a TASNCH e della successiva rinuncia da parte di TASNCH a tali crediti a beneficio di TAS;
- (vi) è divenuta efficace la rimodulazione del rimborso del residuo debito finanziario di Euro 5.000.000 (cinque milioni) di TAS nei confronti delle Banche Creditrici.

Per effetto di quanto sopra, si sono realizzati i presupposti posti alla base della redazione del bilancio di TAS in continuità aziendale e del Piano Industriale 2016-2020 e relativa manovra finanziaria.

Il sistema di governo societario di TAS è fondato sul modello organizzativo tradizionale, e si basa sui principi e sui criteri espressi nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A., ai quali il Consiglio di Amministrazione aderisce.

Per la puntuale analisi del sistema organizzativo e operativo della Società, si rinvia all'esame dei singoli punti della Relazione.

Le informazioni contenute nel presente documento, salvo ove diversamente indicato, sono riferite alla data della sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione (16 marzo 2017).

2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF) ALLA DATA DEL 16 MARZO 2017

a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a) TUF)

Il capitale sociale sottoscritto e interamente versato della Società è pari a Euro 24.330.645,50 composto da n. 83.536.898 azioni ordinarie con diritto di voto.

Per la composizione del capitale sociale si veda la Tabella 1 allegata alla presente Relazione.

La Società non ha attualmente in essere piani di incentivazione a base azionaria che comportino aumenti, anche gratuiti, del capitale sociale.

b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b) TUF)

In base all'Accordo Quadro, sussiste un impegno della controllante OWL, a partire dal trentesimo mese ed entro trentasei mesi dalla data di esecuzione dell'Accordo Quadro medesimo (4 agosto 2016), di conferire mandato ad una primaria banca d'affari o società di consulenza per la ricerca di acquirenti della partecipazione detenuta da OWL in TAS. Ai sensi dell'art. 11.1 dell'Accordo Quadro (che disciplina le condizioni del mandato di vendita), il mandato potrà avere una durata pari a dodici mesi.

Con riferimento al pegno su n. 28.100.072 azioni di TAS di proprietà di OWL, corrispondenti al 67,276% del capitale sociale, iscritto a garanzia dell'accordo di ristrutturazione sottoscritto dalle Banche Creditrici con TAS già in data 27 giugno 2012, e confermato con un atto ricognitivo sottoscritto il 4 agosto 2016 dalle Banche Creditrici (ad eccezione di Cassa di Risparmio di Bologna S.p.A.), si precisa che - in forza della rinuncia all'estensione del pegno espressa dalle Banche - a seguito dell'aumento gratuito del capitale sociale di TAS liberato in data 6 marzo 2017, il pegno insiste su n. 30.073.284 azioni di TAS (pari al 36% delle azioni).

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c) TUF)

La Società si qualifica come "PMI" ai sensi dell'art. 1, comma 1 lett. w-quater.1) del TUF e, pertanto, ai sensi dell'art. 120, comma 2 del TUF, le partecipazioni rilevanti nel capitale di TAS ai fini degli obblighi di comunicazione sono quelle che superano il 5% (anziché il 3%) del capitale sociale.

I soggetti che alla data di approvazione della presente Relazione risultano, sulla base delle dichiarazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del TUF, a disposizione – direttamente o indirettamente – di una partecipazione rilevante superiore al 5% del capitale sociale di TAS sono riportati nella Tabella 2 allegata alla presente Relazione.

d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d) TUF)

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo o di altra natura. Non sono previsti poteri speciali. Lo Statuto dell'Emittente non prevede azioni a voto plurimo o maggiorato.

e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e) TUF)

Non sono previsti meccanismi specifici di esercizio dei diritti di voto particolari in caso di partecipazione azionaria dei dipendenti.

f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f) TUF)

Non esistono restrizioni al diritto di voto.

g) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g) TUF)

Con l'esecuzione dell'Operazione, hanno esaurito i loro effetti gli impegni parasociali previsti dal patto parasociale relativo all'Operazione stipulato tra Rosso, Verde, OWL, Alex e GUM, in data 30 dicembre 2015 e successivamente modificato in data 23 marzo 2016, avente ad oggetto (i) un obbligo di esclusiva assunto da OWL, Rosso e Verde nei confronti di Alex e di GUM in relazione all'Operazione (ii) l'impegno di Alex e GUM a non compiere, direttamente o indirettamente, ovvero assumere qualsiasi obbligo ad effettuare, qualsiasi operazione di acquisto avente ad oggetto strumenti finanziari emessi da TAS ovvero aventi come sottostante strumenti finanziari emessi da TAS, nonché (iii) l'impegno di Alex e GUM a causare le dimissioni del Sig. Dario Pardi (soggetto che a seguito dell'Operazione Straordinaria esercita il controllo solitario indiretto su TAS) dalla carica di amministratore e Presidente del Consiglio di Amministrazione di TAS nell'ipotesi di mancata chiusura dell'Operazione Straordinaria stessa.

I patti parasociali rilevanti ai sensi dell'art. 122 TUF vigenti alla data di approvazione della presente Relazione, per i cui dettagli si rinvia alle informazioni comunicate al mercato fra l'altro da ultimo con l'aggiornamento del 3 febbraio 2017, sono i seguenti:

Patto Verde S.à r.l.

In data 20 maggio 2016 è stato depositato presso l'Ufficio del registro delle Imprese di Roma un patto parasociale ai sensi dell'art. 122, comma 1 e comma 5, lett. B), c) e d) del TUF (il "**Patto Verde**") tra GUM e Rosso, contenuto nel contratto di compravendita sottoscritto da Rosso e GUM il 16 maggio 2016 (il "**Contratto di Compravendita Verde**"), avente a oggetto la cessione a titolo gratuito, senza cioè il pagamento di alcun corrispettivo, da parte di Rosso (in qualità di venditore) a GUM (in qualità di acquirente), della partecipazione detenuta da Rosso nel capitale sociale di Verde, pari al 100% del capitale sociale e del capitale sociale con diritto di voto della stessa (la "**Partecipazione Verde**"). Verde deteneva l'intero capitale sociale di OWL, la quale a sua volta allora deteneva n. 36.571.108 azioni ordinarie pari all'87,557% del capitale sociale e all'87,557% dei diritti di voto di TAS (la "**Partecipazione TAS**"). Il Contratto di Compravendita Verde e il conseguente cambio indiretto di controllo in TAS hanno avuto esecuzione lo scorso 4 agosto 2016, nel contesto dell'esecuzione dell'Operazione Straordinaria.

Alla data di esecuzione dell'Operazione Straordinaria, si sono tenute le assemblee degli azionisti di Verde e OWL al fine di adottare rispettivamente una delibera avente a oggetto: (i) l'approvazione e la ratifica dell'operato degli amministratori di Verde e OWL nonché dei sindaci di OWL che si sono dimessi alla data di esecuzione dell'Operazione e di quelli che abbiano ricoperto la carica nel corso dei cinque esercizi precedenti la data di esecuzione dell'Operazione; (ii) la rinuncia a ogni e qualsiasi azione di responsabilità possibile o eventuale da muoversi nei confronti dei suddetti amministratori e sindaci dimissionari per atti o fatti comunque compiuti nell'esercizio delle loro funzioni o dei poteri a essi conferiti, fino alla data di esecuzione dell'Operazione; (iii) la rinuncia al diritto di regresso nei confronti di ognuno e tutti i suddetti amministratori e sindaci dimissionari nei casi in cui la relativa società debba pagare ogni e qualsiasi tipo di sanzione amministrativa e/o regolamentare, incluse quelle di natura fiscale, per violazioni che ciascuno e detti amministratori e sindaci dimissionari possano aver commesso nello svolgimento dei propri compiti e nell'esercizio dei propri poteri; (iv) la presa d'atto da parte di GUM e Alex del rilascio, a favore dei suddetti amministratori e sindaci dimissionari, di lettere di manleva e indennizzo ai sensi del Contratto di Compravendita Verde (le "Delibere Assembleari di Ratifica e Rinuncia").

Ciò premesso, le pattuizioni parasociali contenute nel Contratto di Compravendita Verde prevedono un impegno da parte di GUM (anche in nome e per conto di qualsiasi successore o avente causa a qualsiasi titolo) a fare in modo che, nel contesto dell'assemblea dei soci di Verde chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, venga adottata (così come era previsto con riguardo al bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015) una delibera assembleare a favore degli amministratori dimissionari di Verde che abbiano ricoperto la carica negli ultimi cinque esercizi di contenuto analogo alle Delibere Assembleari di Ratifica e Rinuncia (le "Delibere Assembleari Relative alla Conferma della Ratifica e della Rinuncia").

In aggiunta, è previsto l'impegno da parte di GUM a non impugnare, e a fare in modo che Alex, Verde e qualsiasi successore o avente causa a qualsiasi titolo (ivi inclusi i casi di fusione, scissione o trasformazione) di GUM, Alex, Verde e/o OWL non impugnino, le suddette Delibere Assembleari di Ratifica e Rinuncia e le Delibere Assembleari Relative alla Conferma della Ratifica e della Rinuncia.

Le predette pattuizioni parasociali riguardano (i) le n. 40.113 azioni con diritto di voto costituenti la Partecipazione Verde rappresentativa del 100% del capitale sociale e del capitale sociale con diritto di voto, nonché (ii) le n. 120.000 azioni ordinarie rappresentativa del 100% del capitale sociale e del capitale sociale con diritto di voto di OWL e (iii) le n. 36.571.108 azioni ordinarie con diritto di voto TAS costituenti la Partecipazione TAS, pari all'87,557% del capitale sociale e all'87,557% dei diritti di voto di TAS.

Un estratto del patto è disponibile sul sito della Società (sezione *Investors*)

In data 17 maggio 2016, GUM, Tommaso Barchi (“Investitore 1”), Luca Cividini (“Investitore 2”) e Alberto Previtali (“Investitore 3” e unitamente a Investitore 1 e Investitore 2, gli “Altri Investitori”; GUM e gli Altri Investitori, unitamente, le “**Parti del Patto Investitori Alex 1**”) hanno stipulato un accordo di investimento contenente pattuizioni parasociali relativamente ad Alex (le pattuizioni parasociali di seguito indicate come il “**Patto Investitori Alex 1**”).

Il Patto Investitori Alex 1 è stato stipulato nel contesto dell’Operazione Straordinaria, nell’ambito della quale il 4 agosto 2016 Alex ha acquisito il controllo indiretto di TAS nonché di OWL, che detiene la Partecipazione TAS.

Nel Patto Investitori Alex 1 è stata conferita, complessivamente, una quota pari al 60% del capitale sociale con diritto di voto di Alex. Si precisa che nell’ambito dell’Operazione Straordinaria, Alex ha acquisito n. 69.840 azioni con diritto di voto di OWL corrispondenti a una partecipazione pari al 58,20% del capitale sociale con diritto di voto di OWL, la quale a sua volta detiene, come ricordato, la Partecipazione TAS.

Il Patto Investitori Alex 1 riguarda dunque, indirettamente, OWL e TAS, che a seguito dell’esecuzione dell’Operazione Straordinaria sono diventate rispettivamente controllata diretta e controllata indiretta di Alex.

Il Patto Investitori Alex 1 prevede impegni tra le Parti del Patto Investitori Alex 1 che riguardano:

- a) la *governance* di Alex;
- b) impegni di prelazione relativamente ad Alex;
- c) diritto di covendita relativamente ad Alex;
- d) mandato a vendere TAS: le Parti del Patto Investitori Alex 1 si sono impegnate, ciascuna per quanto di propria competenza, affinché a partire dal trentesimo mese ed entro trentasei mesi dalla data di esecuzione dell’Operazione (avvenuta lo scorso 4 agosto 2016), OWL conferisca incarico a un advisor finanziario di primario standing di compiere una valutazione della Partecipazione TAS secondo gli standard di mercato avuto riguardo ad aziende comparabili, nonché a ricercare investitori interessati all’acquisto della Partecipazione TAS. Nel caso in cui l’advisor dovesse ricevere un’offerta scritta da parte di un terzo investitore per l’acquisizione della Partecipazione TAS, che valorizzi TAS per un importo da regolarsi interamente in contanti contestualmente all’acquisto della Partecipazione TAS, la quale offerta sia ritenuta soddisfacente dai soci che rappresentino almeno il 71% del capitale di Alex (la “Exit”), ciascuna delle Parti del Patto Investitori Alex 1 si è impegnata, per quanto di propria competenza, affinché OWL compia ogni atto e assuma ogni iniziativa o comportamento che risulterà necessario per il perfezionamento dell’Exit, ai termini e condizioni indicati nell’offerta comunicata dall’*advisor*. Le Parti del Patto Investitori Alex 1 hanno convenuto che nessuna delle Parti stesse potrà formulare, nemmeno per interposta persona, un’offerta per l’acquisto

della Partecipazione TAS nell'ambito della procedura gestita dall'*advisor* in forza del mandato a vendere;

e) altri impegni.

Il Patto Investitori Alex 1 ha durata di tre anni dalla sua sottoscrizione, avvenuta in data 17 maggio 2016 e dunque fino al 16 maggio 2019.

Un estratto del patto è disponibile sul sito internet della Società (sezione *Investors*).

Patto Investitori Alex 2

In data 17 maggio 2016 GUM e Athena Capital S. à r.l. in nome e per conto di Athena Capital Balanced Fund 2, un comparto di Athena Capital Fund SICAVFIS, fondo di diritto lussemburghese regolamentato dal CSSF ("**Athena**") hanno sottoscritto un accordo di investimento contenente pattuizioni parasociali relativamente ad Alex, OWL e TAS (il "**Patto Investitori Alex 2**").

Nel Patto Investitori Alex 2 è stata conferita, complessivamente, una quota pari al 60% del capitale sociale con diritto di voto di Alex. Si precisa che nell'ambito dell'Operazione Straordinaria, Alex ha acquisito n. 69.840 azioni con diritto di voto di OWL corrispondenti a una partecipazione pari al 58,20% del capitale sociale con diritto di voto di OWL, la quale a sua volta detiene, come ricordato, la Partecipazione TAS.

Il Patto Investitori Alex 2 prevede tra le parti:

- a) Impegni afferenti la *governance* di Alex, OWL e TAS, tra cui – tra gli altri - si ricorda che Athena e GUM International hanno convenuto che qualsiasi decisione in ordine all'eventuale modifica dell'Accordo Quadro e dell'Accordo 67 che determini, quale conseguenza, un qualsiasi pregiudizio ai diritti patrimoniali dei soci di Alex così come (indirettamente) garantiti dall'articolo 9 dell'Accordo Quadro dovrà essere assunta con decisione dei soci secondo le maggioranze di cui al successivo paragrafo;
- b) impegni di prelazione relativamente ad Alex;
- c) impegni relativi al mandato a vendere TAS: Athena e GUM International si sono impegnate, ciascuna per quanto di propria competenza, affinché a partire dal trentesimo mese ed entro trentasei mesi dalla data di esecuzione dell'Operazione Straordinaria (avvenuta lo scorso 4 agosto 2016), OWL conferisca incarico a un advisor finanziario di primario standing di compiere una valutazione della Partecipazione TAS secondo gli standard di mercato avuto riguardo ad aziende comparabili, nonché a ricercare investitori interessati all'acquisto della Partecipazione TAS. Nel caso in cui l'advisor dovesse ricevere un'offerta scritta da parte di un terzo investitore per l'acquisizione della Partecipazione TAS, che valorizzi TAS per un importo da regolarsi interamente in contanti contestualmente all'acquisto della Partecipazione TAS, la

quale offerta sia ritenuta soddisfacente dai soci che rappresentino almeno il 71% del capitale di Alex (la "Exit"), Athena e GUM International si sono impegnate, ciascuna per quanto di propria competenza, affinché OWL compia ogni atto e assuma ogni iniziativa o comportamento che risulterà necessario per il perfezionamento dell'Exit, ai termini e condizioni indicati nell'offerta comunicata dall'advisor. Athena e GUM International hanno convenuto che nessuna di esse potrà formulare, nemmeno per interposta persona, un'offerta per l'acquisto della Partecipazione TAS nell'ambito della procedura gestita dall'advisor in forza del mandato a vendere;

d) altri impegni.

Il Patto Investitori Alex 2 ha durata di tre anni dalla sua sottoscrizione, avvenuta in data 17 maggio 2016 e, dunque, fino al 16 maggio 2019. L'efficacia delle pattuizioni del Patto Investitori Alex 2 decorre dal 4 agosto 2016, essendosi avverate in tale data tutte le condizioni sospensive ivi previste.

Un estratto del patto è disponibile sul sito internet della Società (sezione *Investors*).

Patto Investitori Alex 3

In data 17 maggio 2016 Athena, GUM, Gum Consulting e i signori Dario Pardi, Ginevra Pardi, Matteo Pardi e Umberto Pardi (questi ultimi gli "**Investitori Pardi**") hanno sottoscritto un contratto contenente pattuizioni parasociali relativamente a GUM Consulting, GUM, Alex, Verde e OWL (il "**Patto Investitori Alex 3**").

Gli Investitori Pardi hanno apportato al Patto Investitori Alex 3 una partecipazione pari al 100% del capitale sociale e dei diritti di voto esercitabili in GUM Consulting (così suddivisa tra loro: Dario Pardi, 52%; Umberto Pardi, 16%; Matteo Pardi, 16%; Ginevra Pardi, 16%).

GUM Consulting ha apportato al Patto Investitori Alex 3 una partecipazione pari al 51% del capitale sociale e dei diritti di voto esercitabili in GUM International.

GUM International ha apportato al Patto Investitori Alex 3: (i) una partecipazione pari al 30% del capitale sociale e dei diritti di voto esercitabili in Alex, (ii) n. 40.113 azioni ordinarie con diritto di voto di Verde, pari al 100% del capitale sociale e dei diritti di voto esercitabili in Verde, nonché (iii) n. 50.160 azioni ordinarie di OWL detenute da Verde, pari al 41,80% del capitale sociale e dei diritti di voto esercitabili in OWL.

Athena non ha apportato alcuna azione o quota al Patto Investitori Alex 3.

Con il Patto Investitori Alex 3:

(i) gli Investitori Pardi si sono impegnati, in solido tra loro, affinché tutte le quote detenute dagli stessi in GUM Consulting siano intestate fiduciariamente a una società fiduciaria scelta da questi ultimi a propria insindacabile discrezione (la “Fiduciaria”);

(ii) GUM Consulting si è impegnata affinché tutte le quote detenute dalla stessa in GUM International, siano intestate intestare fiduciariamente alla Fiduciaria;

(iii) GUM International si è impegnata affinché tutte le quote dalla stessa detenute in Alex e in Verde siano intestate fiduciariamente alla Fiduciaria e Verde intesti fiduciariamente alla Fiduciaria la partecipazione detenuta in OWL.

È altresì previsto che i mandati fiduciari che precedono debbano contenere istruzioni irrevocabili alla Fiduciaria, anche nell'interesse di Athena ex art. 1411 cod. civ., affinché la Fiduciaria non compia sino alla data dell'integrale disinvestimento di OWL dall'intera Partecipazione TAS alcun atto di disposizione delle partecipazioni intestate fiduciariamente se non previo consenso per iscritto di Athena, che non sarà negato solo nel caso in cui l'atto dispositivo sia stato previamente autorizzato per iscritto dalla maggioranza delle banche creditrici di TAS che sono parti dell'Accordo Quadro e non determini, dunque, un cambio di compagine sociale non autorizzato ai sensi dell'Accordo Quadro.

Il Patto Investitori Alex 3 ha durata di tre anni dalla sua sottoscrizione, avvenuta in data 17 maggio 2016, e dunque fino al 16 maggio 2019. Il Patto Investitori Alex 3 è efficace a partire dalla data di sottoscrizione.

Un estratto del patto è disponibile sul sito internet della Società (sezione *Investors*).

Non vi sono ulteriori accordi tra azionisti noti all'Emittente ai sensi dell'art. 122 TUF.

h) Clausole di change of control e disposizioni statutarie in materia di OPA (ex art. 123-bis, comma 1, lettera h), TUF ed ex artt. 104, comma 1-ter, e 104-bis, comma 1)

In base a quanto previsto dall'Accordo Quadro e dall'Accordo 67, nel caso di cambio di compagine sociale nella catena di controllo dell'Emittente, che non sia stato previamente autorizzato per iscritto dalla maggioranze delle Banche Creditrici, TAS è obbligata a rimborsare il debito residuo verso le Banche Creditrici.

Lo Statuto non prevede deroghe alla *passivity rule* di cui all'art. 104, commi 1 e 1-bis, del TUF e non prevede l'applicazione di regole di neutralizzazione di cui all'art. 104-bis, commi 2 e 3, del TUF.

i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m), TUF)

In data 26 gennaio 2017 è stata deliberata la delega al Consiglio di Amministrazione per l'aumento del capitale sociale gratuito per euro 10.000.00,00, in conformità agli impegni assunti dalla Società nell'ambito dell'Operazione Straordinaria. L'aumento di capitale gratuito è stato interamente liberato ed eseguito in data 6 marzo 2017.

Non sono state deliberate altre deleghe per aumentare il capitale sociale dell'emittente e/o autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie.

Allo stato non esistono poteri in capo agli amministratori di emettere strumenti finanziari partecipativi.

I) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. c.c.)

L'Emittente è soggetta a controllo da parte di OWL, che possiede una partecipazione pari al 87,557% del capitale sociale, e che esercita altresì attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 e seguenti del c.c.

L'Emittente controlla direttamente sei società estere (TAS France S.a.s.u., TAS Helvetia s.a., TAS Iberia s.l.u., TAS Germany GmbH, TAS USA Inc. e TAS Americas Ltda), che formano TAS GROUP, in ciascuna delle quali la Società stessa detiene il 100% del capitale sociale, con la sola eccezione di TAS Americas di cui possiede il 99% e ha il diritto di nominare la totalità dei membri del consiglio di amministrazione e degli organi di controllo, laddove esistenti.

Si precisa, inoltre, che:

- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera i) (*"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 pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF;
- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera l) (*"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 Relazione dedicata al consiglio di amministrazione (Paragrafo 4.1).

3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)

Al fine di garantire un appropriato sistema di Corporate Governance, l'Emittente ha aderito al Codice di Autodisciplina accessibile al pubblico sul sito web del Comitato per la Corporate Governance

alla

pagina

<http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/corporategovernance.htm>.

Con riguardo alle modifiche introdotte nell'ultima edizione del Codice di Autodisciplina (luglio 2015), nell'esercizio 2016, ad integrazione di quanto già operato nel precedente esercizio e ove non già esistente o non applicabile, in linea con le tempistiche stabilite:

- (1) Il Consiglio di Amministrazione e, in particolare, i consiglieri indipendenti hanno preso atto della raccomandazione espressa nella nuova formulazione del Commento all'art. 3.C.6 del Codice riservandosi, a partire dall'esercizio 2016, di convocare almeno una riunione ad hoc distinta dalle riunioni consiliari e di comitato con la sola partecipazione dei consiglieri indipendenti.
- (2) la valutazione dei rischi compatibili con gli obiettivi strategici dell'Emittente è stata confermata in una ottica di sostenibilità nel medio – lungo periodo, sulla base di un processo di risk assessment ulteriormente focalizzato in tal senso.

Né l'Emittente né le sue controllate aventi rilevanza strategica sono soggetti a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *corporate governance* della Società.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 Nomina e sostituzione (ex art. 123-bis, comma 1, lettera I), TUF)

Ai sensi dell'art. 18 dello Statuto il Consiglio di Amministrazione, composto da non meno di cinque e da non più di undici membri, viene nominato dall'Assemblea sulla base di liste che devono essere depositate presso la sede legale venticinque giorni prima di quello fissato per l'assemblea, corredate da tutti i documenti e le indicazioni previste dalla legge.

Il Consiglio viene nominato mediante una procedura di voto di lista tale da garantire (i) il rispetto della disciplina inerente l'equilibrio tra i generi *pro tempore* vigente e (ii) l'assegnazione alle liste di minoranza di almeno un quinto degli amministratori da eleggere.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto i soci che da soli o insieme ad altri soci rappresentino la percentuale stabilita dalla Consob ai sensi dell'articolo 144-quater del Regolamento Emittenti e pubblicata, ai sensi dell'art. 144-septies del Regolamento Emittenti Consob o, in mancanza, almeno il 2,5%. Con delibera n. 19856 del 25 gennaio 2017, la Consob ha stabilito la percentuale di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di TAS nella misura del 2,5%.

Lo Statuto non recepisce la previsione di cui all'articolo 147-ter, comma primo, TUF, secondo cui, ai fini del riparto degli amministratori da eleggere, non si tenga conto delle liste che non hanno conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta dallo statuto per la presentazione delle stesse.

Gli amministratori devono possedere i requisiti previsti dalla normativa *pro tempore* vigente; di essi, un numero corrispondente al minimo previsto dalla normativa medesima deve possedere i requisiti d'indipendenza di cui all'articolo 148, comma 3 del TUF. Lo Statuto non prevede requisiti d'indipendenza ulteriori rispetto a quelli stabiliti per i sindaci ai sensi del citato articolo 148 del TUF e/o di onorabilità e/o professionalità per l'assunzione della carica di amministratore, anche con riferimento ai requisiti al riguardo previsti da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria.

All'elezione dei membri del Consiglio di Amministrazione si procederà come segue:

- a) i voti ottenuti da ciascuna lista saranno divisi successivamente per uno, due, tre, quattro, cinque e così via, secondo il numero dei consiglieri da eleggere;
- b) i quozienti ottenuti saranno assegnati progressivamente ai candidati di ciascuna lista, nell'ordine dalla stessa previsto;
- c) risulteranno eletti in primo luogo tanti consiglieri, che rappresentino la maggioranza di quelli da eleggere, appartenenti alla lista che avrà riportato il maggior numero di voti, fatto salvo quanto previsto alla successiva lettera e). Risulteranno poi eletti, fino a concorrenza del numero di consiglieri da eleggere, e fatto salvo quanto previsto alle successive lettere d) e e), gli altri candidati di tutte le liste - compresa quella che ha riportato il maggior numero di voti - i quali, disposti in un'unica graduatoria decrescente sulla base dei quozienti ottenuti, avranno ottenuto i quozienti più elevati. In caso di parità di quoziente per l'ultimo consigliere da eleggere, sarà preferito quello della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti, e a parità di voti, quello più anziano di età;
- d) qualora dall'espletamento della procedura prescritta le liste di minoranza, in complessivo, non abbiano ottenuto almeno un membro del consiglio di amministrazione, con arrotondamento in caso di numero frazionario inferiore all'unità, all'unità superiore, i membri eletti per il raggiungimento di detto quinto saranno quelli tra i candidati delle suddette liste che abbiano ottenuto i quozienti più elevati ma che non siano collegate in alcun modo neppure indirettamente ai soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti. In caso di parità di quoziente per l'ultimo consigliere da eleggere, sarà preferito quello della lista di minoranza che avrà ottenuto il maggior numero di voti e, a parità di voti, quello della lista di minoranza eventualmente presentata dai dipendenti, ovvero, in mancanza, quello più anziano di età.
- e) qualora dall'espletamento della procedura descritta nelle lettere che precedono non risulti assicurato l'equilibrio tra i generi, ai sensi della normativa applicabile vigente, il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato non eletto della medesima lista appartenente al genere meno rappresentato, procedendo a tali sostituzioni fino al raggiungimento della quota di un quinto per il primo rinnovo e di un terzo per i due successivi;

f) l'Assemblea procederà alla nomina in modo da assicurare altresì la presenza di Amministratori indipendenti nel numero complessivo minimo richiesto dalle disposizioni normative e regolamentari pro tempore vigenti, nel rispetto di eventuali previsioni di codici di comportamento cui la Società aderisce.

Qualora, per qualsiasi ragione, la nomina di uno o più Amministratori, non possa essere effettuata secondo le regole suesposte, si applicheranno le disposizioni di legge in materia.

Si precisa che, per quanto concerne la composizione del Consiglio di Amministrazione, in aggiunta alle previsioni del TUF, l'Emittente è soggetto alle disposizioni del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. e alle relative Istruzioni alle disposizioni del Regolamento Mercati e al Codice di Autodisciplina per adesione volontaria. L'Emittente non è soggetto a normativa di settore.

Piani di successione

Il Consiglio di Amministrazione ha confermato anche per l'esercizio 2016 di non adottare un piano per la successione degli amministratori esecutivi previsto dal Criterio 5.C.2. del Codice di Autodisciplina, ritenendo che la ripartizione dei ruoli di vertice e la buona organizzazione operativa della Società e del Gruppo consentano agevolmente di fronteggiare le eventuali situazioni di emergenza che avessero a presentarsi e che il Socio di controllo sia in grado di provvedere tempestivamente ed adeguatamente alla loro sostituzione in caso di necessità.

4.2. Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

L'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2015 ha determinato in 9 (nove) il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione, che rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2017.

Si precisa, inoltre, che in occasione dell'assemblea ordinaria degli azionisti del 29 aprile 2015 che ha effettuato la nomina è stata presentata una sola lista da parte del socio OWL, che ha ottenuto l'88,557% di preferenze del capitale votante.

Il Consiglio di Amministrazione alla data di chiusura dell'esercizio 2016 risulta così composto:

Dario Pardi (Presidente)

Valentino Bravi (Amministratore delegato)

Enrico Pazzali *

Andrée Bazile Suzan *

Roberta Viglione *

Giancarlo Maria Albini *

Paolo Colavecchio

Carlotta De Franceschi *

(*Consigliere indipendente)

La consigliera indipendente Carlotta de Franceschi è stata designata dal Consiglio per cooptazione il 27 ottobre 2016, in sostituzione del dimissionario consigliere indipendente non esecutivo Giovanni Damiani (le cui dimissioni dall'incarico sono state comunicate al mercato in data 18 luglio 2016).

In data 14 dicembre 2016 il consigliere non esecutivo Luca Aldo Giovanni di Giacomo ha rassegnato le proprie dimissioni dall'incarico.

In data 16 marzo 2017 i consiglieri Dario Pardi, Valentino Bravi, Paolo Colavecchio, Roberta Viglione, André Bazile Suzan, Giancarlo Albini, Enrico Pazzali e Carlotta De Franceschi, hanno rassegnato le dimissioni dalla carica, con effetto dalla prossima Assemblea, al fine di consentire ai nuovi azionisti di procedere ad una nuova nomina dell'Organo amministrativo nel suo complesso, confermando e rinnovando il rapporto fiduciario con lo stesso anche all'esito della Operazione Straordinaria. Il Consiglio di Amministrazione si presenterà pertanto dimissionario alla assemblea convocata per il 26 aprile 2017 in prima convocazione e, occorrendo, per il 28 aprile 2017 in seconda convocazione e i soci saranno chiamati a procedere all'integrale rinnovo dello stesso.

Tutti i consiglieri dimissionari si sono dichiarati disponibili per un nuovo mandato.

Nella Tabella 3 è rappresentata in sintesi la composizione del Consiglio di Amministrazione, con indicazione degli amministratori in carica alla data di chiusura dell'Esercizio 2016 e i cambiamenti nella composizione del Consiglio dalla data di chiusura dell'Esercizio medesimo.

Le caratteristiche personali e professionali degli attuali membri del Consiglio di Amministrazione sono consultabili sul sito internet dell'Emittente.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Nella riunione del 14 febbraio 2007, il Consiglio di Amministrazione ha espresso il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore che ciascun consigliere può ricoprire contemporaneamente in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, stabilendo il limite di un massimo di 4 altri incarichi di consigliere esecutivo.

Il Consiglio ha espressamente escluso dal suddetto computo gli incarichi ricoperti nell'ambito di TAS GROUP, ritenendo tale interazione benefica sia in termini di informazioni che in termini di competenze e impegno. Peraltro, il Consiglio si è riservato di intervenire ulteriormente sulla materia alla luce delle *best practices* che emergeranno dalle esperienze applicative del criterio, anche con riferimento agli incarichi di consigliere non esecutivo o indipendente.

Anche per l'esercizio 2017 il Consiglio di Amministrazione, all'esito dell'autovalutazione dei singoli membri, ha confermato la validità ed attualità dell'orientamento espresso nella citata delibera del 14 febbraio 2007.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione rispetta i suddetti criteri generali.

Induction Programme

Con riferimento alla previsione di cui al Criterio applicativo 2.C.2 del Codice di Autodisciplina, il presidente del Consiglio di Amministrazione non ha avviato iniziative formative specifiche finalizzate a fornire agli amministratori un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, ritenendo che:

- il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica possiede già un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, in considerazione del *background* e delle pregresse e specifiche esperienze professionali di tutti i consiglieri;
- le dinamiche aziendali e la loro evoluzione sono oggetto di periodico e costante aggiornamento durante le numerose riunioni consiliari;
- i principi di corretta gestione dei rischi e il quadro normativo e autoregolamentare di riferimento sono comunque ben conosciuti dagli amministratori.

Tale valutazione, confermata per il 2017, potrà essere riconsiderata nei successivi esercizi.

4.3. Ruolo del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF).

4.3.1) Funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

In conformità ai principi di cui all'art. 1 del Codice di Autodisciplina, l'Emittente è guidato da un Consiglio di Amministrazione, che si riunisce con regolare cadenza e che si organizza e opera in modo da garantire un efficace svolgimento delle proprie funzioni. Gli Amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

Lo Statuto prevede che le riunioni consiliari siano convocate almeno trimestralmente dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, oppure in alternativa su richiesta scritta di almeno due consiglieri, ovvero dal Collegio Sindacale o da almeno uno dei suoi componenti, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

La convocazione del Consiglio di Amministrazione è fatta con lettera raccomandata o telegramma o posta elettronica ovvero fax, da spedirsi almeno cinque giorni prima della riunione. In caso di urgenza, la convocazione potrà essere spedita ventiquattro ore prima della riunione, al domicilio di ciascun Consigliere e di ciascun Sindaco.

Lo Statuto regola i flussi informativi al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale da parte del Consiglio medesimo e degli Amministratori ai quali siano conferiti specifici poteri,

prevedendo riunioni da tenersi con periodicità trimestrale ovvero, in caso di urgenza, l'invio con lettera raccomandata di documentazione a ciascun Sindaco effettivo.

4.3.2) Attività svolta nell'Esercizio e prevista per il 2017

Nel corso dell'esercizio 2016 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 16 (sedici) volte e la percentuale di partecipazione dei Consiglieri alle riunioni è stata elevata pressoché per tutti, come indicato per ciascun Amministratore nella Tabella 3. La durata media delle riunioni è stata di circa un'ora e quarantacinque minuti.

Per il 2017, sono state comunicate al mercato 4 (quattro) riunioni, dettagliate nel calendario degli eventi societari pubblicato ai sensi dell'art. 2.6.2, 2° comma, lettera b) del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti dalla Borsa Italiana S.p.A. e successive variazioni comunicate in base alla normativa regolamentare. Alla data di approvazione della presente relazione, 3 riunioni si sono già tenute nel corso del 2017, di cui una tra quelle comunicate nel calendario degli eventi societari.

4.3.3) Informativa preconsiliare

Nel corso dell'Esercizio il Presidente del Consiglio di Amministrazione, secondo quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina (Criterio 1.C.5), si è adoperato al fine di portare a conoscenza dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno con congruo anticipo rispetto alla data della riunione del Consiglio. Non sono state apportate modifiche alle direttive approvate dal precedente consiglio di amministrazione che, in merito alla tempistica, ha ritenuto di definire il termine minimo di 2 giorni lavorativi antecedenti l'adunanza per l'invio dei documenti informativi al Consiglio di Amministrazione, salvo materiale indisponibile preventivamente o questioni urgenti e non prevedibili, e fermo l'impegno ad inviare i documenti informativi con anticipo rispetto a tale termine minimo, preferibilmente unitamente alla convocazione della riunione stessa. Nei casi in cui non sia possibile fornire l'informativa preventiva con congruo anticipo, il Presidente del Consiglio di Amministrazione cura che i necessari e opportuni approfondimenti siano effettuati nel corso dello svolgimento delle riunioni consiliari. Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 29 settembre 2016, ha inoltre convenuto nuove modalità operative stabilendo che la documentazione informativa per le riunioni di Consiglio sia depositata su un portale riservato con credenziali di accesso e sistemi di protezione della documentazione così resa disponibile.

Tali termini e condizioni sono normalmente rispettate.

Le predette modalità di divulgazione dell'informativa preconsiliare sono state espressamente confermate dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 16 marzo 2017, che ne ha confermato l'adeguatezza rispetto ai requisiti di tempestività e completezza indicati dal Codice.

4.3.4) Modalità di svolgimento delle riunioni consiliari

Alle riunioni consiliari solitamente presenziano, in aggiunta ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e la Responsabile dell'ufficio legale e affari societari della Società, oltre ai dirigenti della Società di volta in volta pertinenti in base alle materie trattate; in alcuni casi sono stati altresì invitati a partecipare i consulenti della Società, limitatamente agli argomenti di loro specifica competenza. Nel corso dell'Esercizio in particolare hanno partecipato (i) i consulenti legali dell'Emittente nella Operazione Straordinaria; (ii) i consulenti che hanno svolto l'incarico di *advisor* finanziario nel contesto della Operazione Straordinaria; (iii) i membri dell'Organismo di Vigilanza; (iv) il direttore generale della società controllata TAS France E.U.R.L..

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha inoltre costantemente curato che le riunioni si svolgessero in modo tale da assicurare un'idonea trattazione di ciascun argomento all'ordine del giorno, assicurando che fosse dedicato a ciascun argomento il tempo necessario per l'instaurazione di un proficuo confronto e discussione tra tutti i Consiglieri.

4.3.5) Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri di amministrazione ordinaria e straordinaria e, più segnatamente, sono ad esso conferite tutte le facoltà per l'attuazione e il raggiungimento degli scopi sociali, con l'esclusione degli atti che la legge e lo statuto riservano all'assemblea.

Risultano, inoltre, di competenza esclusiva del Consiglio, ai sensi degli artt. 25 e 26 dello Statuto, oltre alle attribuzioni non delegabili per legge, le materie contenute nel Criterio applicativo 1.C.1 del Codice di Autodisciplina. Infatti, conformemente alle raccomandazioni del Codice, gli artt. 24, 25 e 26 dello Statuto prevedono che il Consiglio di Amministrazione della Società: (i) possa nominare uno o più Amministratori Delegati e, ove reputato necessario o opportuno, un Comitato esecutivo, determinandone i relativi poteri e attribuzioni e le norme di funzionamento, salve le limitazioni previste dalla legge o dallo statuto, i quali riferiscono sull'attività svolta con periodicità almeno trimestrale; (ii) provveda alla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'art. 2389 cc, con la partecipazione del Comitato per la Remunerazione (ora Comitato Nomine e Remunerazione), per quanto di sua competenza; (iii) riferisca sulle operazioni in potenziale conflitto d'interesse in sede di riunione consiliare e quindi, con periodicità almeno trimestrale, determini gli indirizzi generali della gestione e valuti l'andamento generale della stessa; (iv) approvi i regolamenti generali interni; (v) esamini e approvi i piani strategici, industriali e finanziari della società e le operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate e, in particolare, decida l'assunzione e la cessione di partecipazioni di controllo (cfr. Criterio applicativo 1.C.1. lett. a) del Codice); (vi) valuti l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e della struttura societaria del gruppo.

Infine, sulla base della facoltà prevista nell'art. 2365 cod. civ., lo Statuto attribuisce al Consiglio di Amministrazione le deliberazioni concernenti la fusione nei casi previsti dagli articoli 2505 e 2505-bis cod. civ., l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie, l'indicazione di quali tra gli amministratori hanno la rappresentanza della società, la riduzione del capitale in caso di recesso del socio, gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative, il trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale.

Con riferimento alle materie di competenza del Consiglio indicate nel Criterio applicativo 1.C.1. lett. c) del Codice di Autodisciplina, il Consiglio, contestualmente all'approvazione della presente relazione, ha effettuato con esito positivo la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente predisposto dall'Amministratore delegato, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei rischi, anche alla luce delle risultanze della relazione della funzione di *internal audit* e dei membri dell'Organismo di Vigilanza sullo stato di attuazione delle rispettive attività di controllo al Comitato di Controllo e Rischi e della relazione di questo al Consiglio.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 16 marzo 2017, sulla base del parere formulato dal Comitato Controllo e Rischi, e tenuto conto delle procedure implementate, ha valutato adeguato, efficace e funzionante l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società.

Per quanto concerne la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle società controllate aventi rilevanza strategica predisposto dall'Amministratore delegato, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, si evidenzia che allo stato tutte le società controllate appartenenti a TAS GROUP, pur non rivestendo ancora una particolare rilevanza dal punto di vista dei dati di bilancio rispetto alla capogruppo, continuano a mostrare tuttavia una forte presenza sui mercati esteri strategici di riferimento e una stima di crescita, in considerazione delle linee guida sottese al piano industriale approvato nel contesto della Operazione Straordinaria che considera l'internazionalizzazione uno dei pilastri fondamentali. Ciononostante l'Emittente estende alle proprie controllate procedure e controlli analoghi a quelli in essere per l'Emittente e giudicati adeguati anche alla capogruppo che per dimensioni e struttura è ben maggiore.

Il Consiglio inoltre è responsabile della definizione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente; al riguardo si rinvia ai contenuti di cui al successivo paragrafo 10.

Con riguardo a quanto previsto nel Criterio applicativo 1.C.1. lett. e) del Codice di Autodisciplina, il Consiglio ha valutato il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

In relazione al Criterio applicativo 1.C.1. lett. f) del Codice di Autodisciplina, Il Consiglio non ha ritenuto di stabilire criteri generali per l'individuazione delle operazioni di significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per l'Emittente, reputando sufficientemente indicativi i limiti di valore, dettagliati per materia, apposti ai poteri degli organi delegati che, in caso di superamento, determinano la competenza dell'intero Consiglio a deliberare, come confermato in occasione dell'approvazione della presente Relazione.

In data 25 novembre 2010 è stata approvata l'attuale procedura per le operazioni con parti correlate in vigore a decorrere dall'esercizio 2011, in adempimento a quanto previsto nel Regolamento Parti Correlate Consob. In data 17 dicembre 2014, il Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere degli Amministratori indipendenti facenti parte del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ha ritenuto tuttora adeguata e appropriata tale procedura, che risulta pertanto confermata nella attuale versione. Per maggiori dettagli si rinvia al successivo paragrafo 11.

In sede di approvazione del progetto di bilancio il 16 marzo 2017, il Consiglio di Amministrazione ha effettuato, ai sensi e per gli effetti di quanto previsto nel Criterio applicativo 1.C.1 lett. g) del Codice di Autodisciplina, la valutazione periodica sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi comitati. In particolare è stato distribuito a tutti i consiglieri il modello di questionario annuale di autovalutazione redatto dalle strutture societarie riferito all'Esercizio - aggiornato in occasione della valutazione relativa all'esercizio precedente - e la maggioranza dei Consiglieri lo ha restituito compilato. Il questionario è composto sia da domande di carattere oggettivo alle quali il Consigliere può rispondere "SI" o "NO" sia da domande di carattere qualitativo alle quali il Consigliere può rispondere assegnando un punteggio che va da un minimo di 1 - per una valutazione bassa - a un massimo di 5 - corrispondente alla massima valutazione, con facoltà di inserire eventuali note. Il processo è avvenuto senza l'ausilio di consulenti esterni.

Il Consiglio, sulla base del documento riepilogativo da cui è emerso un elevato grado di soddisfazione rappresentato da una preponderante maggioranza di risposte positive e di valutazioni tra il livello 4 e il livello 5 di soddisfazione, ha considerato complessivamente soddisfacente il funzionamento del consiglio di amministrazione e dei comitati, nonché la loro dimensione e composizione, anche tenuto conto della dimensione dell'Emittente, della professionalità, della esperienza anche manageriale e di genere, nonché della anzianità in carica, degli amministratori nominati e del numero di consiglieri indipendenti nella compagine attuale.. Il Consiglio ha inoltre recepito e incorporato nella relazione illustrativa all'assemblea del 26-28 aprile 2017 le raccomandazioni del Comitato per la remunerazione e nomine in merito alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione, il quale Comitato per la remunerazione e nomine ha aderito all'esito della valutazione quanto alle figure professionali anche manageriali ritenute opportune all'interno del consiglio in occasione del prossimo rinnovo.

In data 15 maggio 2007, l'assemblea ha autorizzato i Consiglieri non esecutivi a non essere vincolati al divieto di concorrenza di cui all'art. 2390 cod. civ. fino a contraria deliberazione, salvi i limiti della concorrenza sleale e fermi gli obblighi di buona fede, professionalità e riservatezza comunque pertinenti alla carica; con impegno per gli Amministratori di riferire prontamente ogni variazione della situazione, assunzione di nuove cariche e qualsiasi altra informazione al Consiglio di Amministrazione, il quale valuterà nel merito ciascuna fattispecie problematica segnalando eventuali criticità alla prima assemblea utile. Non vi sono state fattispecie problematiche esaminate dal Consiglio né sottoposte all'Assemblea nel corso dell'Esercizio.

4.4. Organi delegati

4.4.1) Amministratori Delegati

In data 4 maggio 2015, all'esito del rinnovo da parte dell'Assemblea del 29 aprile 2015, il Consigliere Valentino Bravi è stato nuovamente nominato Amministratore Delegato dal Consiglio, secondo quanto previsto dallo Statuto, con rappresentanza legale e con il potere di dirigere e gestire l'attività sociale, nell'ambito degli indirizzi generali fissati dal Consiglio di Amministrazione, compiendo tutti gli atti necessari, conseguenti o connessi alla suddetta direzione e gestione.

Nella riunione dell'11 novembre 2016 il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito della riorganizzazione della gestione operativa conseguente all'Operazione Straordinaria, ha confermato la precedente nomina quale datore di lavoro e ha deliberato l'attribuzione all'Amministratore Delegato delle seguenti deleghe gestionali:

- 1) *tenere e firmare la corrispondenza della Società, nonché rappresentare la Società innanzi a qualsiasi autorità, organo, organismo o soggetto pubblico o privato di qualsivoglia natura;*
- 2) *nell'ambito degli indirizzi generali fissati dal Consiglio di Amministrazione, dirigere e gestire l'attività sociale, compiendo tutti gli atti necessari, conseguenti o connessi alla suddetta direzione e gestione;*
- 3) *eseguire le deliberazioni del consiglio di amministrazione nei limiti di cui alle delibere stesse;*
- 4) *acquistare o vendere beni mobili (inclusi i beni materiali) ed effettuare acquisti di servizi necessari al funzionamento della Società, prendere in locazione i locali necessari alla Società, sottoscrivendo i relativi contratti anche di durata ultranovennale, acquistare, vendere o affittare autoveicoli ad uso della società, il tutto entro il limite, per singola operazione di Euro 1.000.000,00 individualmente e di Euro 2.000.000,00 con la firma congiunta del presidente del Consiglio di Amministrazione;*
- 5) *negoziare, stipulare, modificare e risolvere contratti aventi ad oggetto la vendita di beni e/o servizi ai clienti in Italia e all'estero, convenendo tutte le relative clausole e condizioni,*

per un importo massimo per ciascun contratto (i) di Euro 1.000.000,00 individualmente e di Euro 4.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione; (ii) firmare inoltre tutti i documenti che impegnino la Società nei confronti di terzi, quali offerte, quotazioni, proposte, conferme di ordini, fatture e la relativa corrispondenza, entro i predetti limiti

6) *negoziare e stipulare in nome e per conto della Società qualsiasi contratto inerente all'attività sociale che considerato singolarmente o congiuntamente a contratti collegati, (i) sia di valore inferiore ad Euro 2.000.000,00 individualmente e di Euro 4.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione; e (ii) firmare inoltre tutti i documenti che impegnino la Società nei confronti di terzi, quali offerte, quotazioni, proposte, conferme di ordini, fatture e la relativa corrispondenza, entro i predetti limiti;*

7) *presentare offerte, partecipare – anche costituendo raggruppamenti temporanei di impresa, associazioni temporanee di impresa e altre forme associative – a gare, aste incanti, appalti-concorso, licitazioni, pubbliche o private, sia in Italia che all'estero*

8) *effettuare le operazioni di investimento in qualunque bene e servizio, anche ad utilizzo pluriennale, per importi non superiori ad Euro 1.000.000,00 individualmente e ad Euro 4.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione;*

9) *aprire e chiudere conti correnti in nome della società presso uffici postali, banche o altri istituti di credito, purché in Italia, e depositare ogni somma appartenente alla Società in tali conti correnti;*

10) *negoziare, stipulare, modificare e risolvere accordi di riservatezza con qualsiasi terzo;*

11) *prelevare somme dai conti correnti della Società a mezzo di assegni emessi sui conti della Società od in qualsiasi altro modo, entro i limiti della provvista disponibile, ai fini di effettuare i pagamenti dovuti dalla Società ed eseguire qualsiasi altra attività con le banche (incluso a titolo esemplificativo e non esaustivo, emettere, girare, incassare e quietanzare cheques, girare e incassare assegni circolari, emettere, girare e accettare tratte e cambiali, compiere ogni altra operazione consequenziale; emettere ed assumere obbligazioni cambiarie di ogni tipo e specie) fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 1.000.000,00 individualmente e ad Euro 4.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione;*

12) *predisporre i programmi relativi all'assunzione e alle politiche generali ed economiche del personale, tutto nel rispetto del piano pluriennale e del budget annuale;*

13) *nei limiti di quanto previsto dal budget annuale nominare, assumere e licenziare operai, impiegati, quadri, fissare le relative retribuzioni, determinare le mansioni, decidere le*

promozioni disporre i provvedimenti disciplinari contrattualmente previsti e compiere tutti gli atti e le azioni relative alla gestione dei rapporti di lavoro con il personale dipendente;

14) *stipulare, trasferire e risolvere contratti di assicurazione responsabilità civile e furto, come pure contro ogni altro rischio da cui ritenga opportuno proteggere la Società, pagando i relativi premi, fino al limite massimo complessivo di Euro 500.000,00 individualmente e di Euro 1.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione;*

15) *stipulare ogni contratto necessario ad assicurare alla Società i necessari servizi (elettricità, telefono, telex, telefax, ecc.) e compiere tutti gli atti relativi agli stessi entro i limiti di cui al precedente punto 4;*

16) *esigere e riscuotere ogni somma dovuta alla Società, nonché esigere crediti di qualsiasi natura ed entità, da qualsiasi persona, sia fisica che giuridica, e amministrazione, rilasciandone ampia e definitiva quietanza, e convenire condizioni di pagamento in ogni valuta;*

17) *ricevere rimborsi, costituire, svincolare e ritirare depositi o cauzioni di ogni specie di pertinenza della società rilasciando quietanze in nome e per conto della stessa fino al limite massimo per operazione di Euro 1.000.000,00 individualmente e di Euro 2.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione; ritirare dagli uffici postali e telegrafici, dagli spedizionieri ed altri vettori ogni genere di merce, plichi, pacchi, corrispondenza anche se raccomandata od assicurata, vaglia postali e telegrafici, mandati di pagamento, depositi, assegni, tratte di qualsiasi ammontare e quant'altro di spettanza della società a qualsiasi titolo, senza limite di importo e di valore, firmando le relative ricevute;*

18) *pagare le imposte e tutti i debiti tributari della Società senza limiti di importo;*

19) *pagare gli stipendi al personale dipendente e i relativi contributi senza limiti di importo;*

20) *rilasciare estratti di libri paga e attestazioni riguardanti il personale sia per gli Enti previdenziali, assicurativi o mutualistici, sia per altri Enti pubblici o privati; curare l'osservanza degli adempimenti a cui la Società è tenuta quale sostituto di imposta con facoltà, fra l'altro, di sottoscrivere, ai fini di tali adempimenti, dichiarazioni ed attestazioni e qualsivoglia atto o certificate;*

21) *concludere accordi transattivi di valore massimo, per singola operazione, non eccedente Euro 1.000.000,00 individualmente ed Euro 2.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione;*

22) *elevare protesti, intimare precetti ed atti conservativi ed esecutivi e curarne occorrendo la revoca, intervenire nelle procedure fallimentari e promuovere la liquidazione, insinuare crediti nei fallimenti stessi dichiarandoli veri e reali;*

- 23) *stare in giudizio, sia come parte attrice che come parte convenuta, in qualsiasi grado e stato dei procedimenti, anche per giudizio di revocazione ed anche avanti la Corte Costituzionale, la Corte di Cassazione, il Consiglio di Stato, la Corte dei Conti, i Tribunali Amministrativi, le Commissioni Amministrative, ogni Magistratura, con facoltà di impugnare provvedimenti, di esibire prove e documenti, di promuovere l'esecuzione forzata dei giudicati e delle pronunzie a favore della Società, con facoltà di nominare avvocati e procuratori legali per la rappresentanza e difesa in giudizio della Società e di revocarli. Rendere dichiarazioni del terzo pignorato; Rappresentare la Società nei rapporti e nelle pratiche con gli istituti previdenziali e mutualistici; espletare qualsiasi pratica con tali istituti e sottoscrivere ogni inerente documento; Rappresentare la Società presso gli uffici del registro, l'ufficio IVA, l'ufficio delle imposte, la direzione generale delle entrate, gli organi di polizia tributaria ed ogni altra autorità fiscale. Conciliare e transigere controversie di ogni tipo relative ai rapporti di lavoro.*
- 24) *sottoscrivere, sottoporre e depositare comunicazioni, dichiarazioni, denunce, domande ed istanze a qualsiasi autorità amministrativa, fiscale e/o ente pubblico italiano o straniero nell'ambito dell'attività della società;*
- 25) *richiedere, in nome e per conto della Società, la registrazione di marchi e brevetti, nomi di dominio, sia di uffici nazionali che esteri e sottoscrivere la relative richieste, dichiarazioni, documenti; modificare e ritirare dette richieste, dichiarazioni e documenti e trasferire e sottoporli a qualsiasi altra autorità qualora necessario; rinnovare ed estinguere dette registrazioni e presentare documento; effettuare ogni necessario pagamento, richiedere copie e certificati;*
- 26) *nell'ambito degli indirizzi fissati dal Consiglio di Amministrazione e nei limiti di quanto previsto dal budget annuale, stipulare contratti di lavoro parasubordinato o autonomo, di collaborazione coordinata e continuativa compiendo tutti gli atti e le azioni relative alla gestione di tali rapporti e con firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione, alla loro risoluzione;*
- 27) *organizzare, gestire, supervisionare e verificare e, in generale, compiere, avvalendosi di opportuna organizzazione, tutti gli atti necessari ad assicurare il completo rispetto di tutte le norme civili, penali ed amministrative vigenti in materia di sicurezza, salute dei lavoratori sul luogo di lavoro, igiene dell'ambiente di lavoro e prevenzione incendi, curando altresì che le disposizioni impartite vengano eseguite e che queste siano costantemente aggiornate sotto il profilo tecnico e giuridico in base alla evoluzione della normativa in materia;*
- 28) *curare l'attuazione della normativa in materia di protezione dei dati personali, compiendo tutti gli atti necessari, conseguenti e connessi;*

- 29) *nominare agenti, procacciatori, distributori e concessionari in Italia ed all'estero firmando i necessari contratti, revocare i predetti;*
- 30) *nominare e revocare mandatari e procuratori, nonché sostituire a sé procuratori, per determinati atti o contratti o categorie di contratti ed altri nei limiti dei poteri ad egli conferiti;*
- 31) *conferire e revocare incarichi di consulenza, anche in via continuativa, in relazione a esigenze legate alle attività sociali, determinandone le condizioni ed il compenso annuo lordo, che non potrà superare per ciascun contratto, singolarmente o congiuntamente a contratti con la medesima controparte, (i) Euro 500.000,00 individualmente ed Euro 1.000.000,00 con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione;*
- 32) *costituire e chiudere filiali, succursali, magazzini e depositi e svolgere tutte le pratiche relative con la firma congiunta del Presidente del Consiglio di Amministrazione.*
- 33) *Rappresentare la Società nei rapporti istituzionali, quali in via esemplificativa i rapporti con la Consob, le altre autorità e le società di gestione dei mercati, italiane ed estere.*

L'Amministratore Delegato Valentino Bravi è il principale responsabile della gestione dell'impresa (*chief executive officer*). Si precisa che non ricorre la situazione *interlocking directorate* prevista dal Criterio applicativo 2.C.5. del Codice di Autodisciplina, e che pertanto il *chief executive officer* dell'Emittente non ha assunto incarichi di amministratore in un altro emittente non appartenente allo stesso gruppo e di cui sia *chief executive officer* un amministratore dell'Emittente medesima.

4.4.2) Presidente

In occasione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione con assemblea del 29 aprile 2015, il dott. Dario Pardi è stato nominato Presidente con delibera assembleare di pari data ed ha contestualmente ricevuto, in linea con la prassi invalsa e le deleghe conferite a coloro che precedentemente hanno ricoperto tale incarico nell'Emittente, a supporto dell'Amministratore Delegato e del Consiglio, alcuni poteri essenzialmente di rappresentanza, coordinamento e indirizzo, senza poteri di spesa.

Nella riunione dell'11 novembre 2016 il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito della riorganizzazione della gestione operativa conseguente all'Operazione Straordinaria, ha attribuito al Presidente le seguenti deleghe gestionali, relative in particolare all'operatività internazionale:

- 1) *tenere e firmare la corrispondenza della Società, nonché rappresentare la Società innanzi a qualsiasi autorità, organo, organismo o soggetto pubblico o privato di qualsivoglia natura;*
- 2) *eseguire le deliberazioni del consiglio di amministrazione nei limiti di cui alle delibere stesse;*

- 3) *gestire le partecipazioni della Società nelle società controllate e partecipate estere, rappresentandola nelle relative assemblee, ed attribuire gli incarichi di responsabilità delle direzioni operative, determinandone la struttura organizzativa; negoziare, stipulare, modificare e risolvere contratti aventi ad oggetto acquisizioni, alienazioni, dismissioni o conferimenti di partecipazioni, di aziende o rami di aziende, entro un limite per singola operazione e/o contratto o nel caso di contratti con la medesima controparte di Euro 200.000,00 e in ogni caso con esclusione dell'assunzione e della cessione di partecipazioni di controllo;*
- 4) *elaborare, coordinare, sviluppare e gestire, in coordinamento con l'amministratore delegato, le strategie di espansione e sviluppo della Società nei mercati esteri;*
- 5) *negoziare, stipulare, modificare e risolvere contratti aventi ad oggetto la vendita di beni e/o servizi ai clienti in Italia e all'estero, convenendo tutte le relative clausole e condizioni, per un importo massimo per ciascun contratto (i) di Euro 1.000.000,00 individualmente e di Euro 4.000.000,00 con la firma congiunta dell'amministratore delegato; e (ii) firmare inoltre tutti i documenti che impegnino la Società nei confronti di terzi, quali offerte, quotazioni, proposte, conferme di ordini, fatture e la relativa corrispondenza, entro i predetti limiti;*
- 6) *presentare offerte, partecipare – anche costituendo raggruppamenti temporanei di impresa, associazioni temporanee di impresa e altre forme associative – a gare, aste incanti, appalti-concorso, licitazioni, pubbliche o private, sia in Italia che all'estero;*
- 7) *elaborare, coordinare, sviluppare e gestire, in coordinamento con l'amministratore delegato, le strategie di medio-lungo periodo della Società in Italia, incluso a, titolo esemplificativo e non esaustivo, il posizionamento della Società rispetto ai concorrenti, l'ampliamento o la riduzione del range dei prodotti e servizi, la distribuzione geografica dei prodotti e servizi;*
- 8) *elaborare, coordinare e gestire le strategie di comunicazione della Società e le relazioni con gli investitori e gli altri soggetti del mercato finanziario (investor relations), nonché conferire in tale ambito incarichi a consulenti fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 100.000,00 individualmente e ad Euro 500.000,00 con la firma congiunta dell'amministratore delegato; rappresentare la Società nei rapporti istituzionali, quali in via esemplificativa i rapporti con la Consob, le altre autorità e le società di gestione dei mercati, italiane ed estere;*
- 9) *negoziare, stipulare, modificare e risolvere accordi di riservatezza con qualsiasi terzo;*
- 10) *nominare agenti, procacciatori, distributori e concessionari all'estero firmando i necessari contratti, revocare i predetti;*

- 11) *nei limiti di quanto previsto dal budget annuale nominare, assumere e licenziare operai, impiegati, quadri e dirigenti per il mercato estero, e nominare, assumere e licenziare dirigenti per il mercato italiano, fissare le relative retribuzioni, determinare le mansioni, decidere le promozioni disporre i provvedimenti disciplinari contrattualmente previsti;*
- 12) *nominare e revocare mandatari e procuratori per determinati atti o contratti o categorie di contratti ed altri nei limiti dei poteri ad egli conferiti compresi legali e professionisti per contenziosi di qualsiasi natura;*
- 13) *stare in giudizio, sia come parte attrice che come parte convenuta, in qualsiasi grado e stato dei procedimenti, anche per giudizio di revocazione ed anche avanti la Corte Costituzionale, la Corte di Cassazione, il Consiglio di Stato, la Corte dei Conti, i Tribunali Amministrativi, le Commissioni Amministrative, ogni Magistratura, con facoltà di impugnare provvedimenti, di esibire prove e documenti, di promuovere l'esecuzione forzata dei giudicati e delle pronunzie a favore della Società, con facoltà di nominare avvocati e procuratori legali per la rappresentanza e difesa in giudizio della Società e di revocarli. Rendere dichiarazioni del terzo pignorato; Rappresentare la Società nei rapporti e nelle pratiche con gli istituti previdenziali e mutualistici; espletare qualsiasi pratica con tali istituti e sottoscrivere ogni inerente documento; Rappresentare la Società presso gli uffici del registro, l'ufficio IVA, l'ufficio delle imposte, la direzione generale delle entrate, gli organi di polizia tributaria ed ogni altra autorità fiscale.*
- 14) *concludere operazioni di cessione di crediti commerciali e negozi giuridici utili e/o necessari al trasferimento dei crediti a Società di factor o ad altre Società che svolgano attività di finanziamento fino ad un valore massimo per ogni singola operazione di Euro 2.000.000,00;*
- 15) *assumere fidi bancari e concessioni di credito, il rilascio di fidejussioni ed in generale l'assunzione di indebitamento a breve, medio e lungo termine di importo unitario non superiore ad Euro 1.000.000,00;*
- 16) *fino al limite massimo per operazione di Euro 1.000.000,00 effettuare qualsiasi operazione sia di acquisto sia di cessione avente per oggetto diritti di proprietà industriale o intellettuale, quali brevetti, know-how, marchi, ecc.*

Si precisa peraltro che, alla data di approvazione della presente Relazione, il dott. Dario Pardi può essere qualificato come azionista di controllo dell'Emittente, in quanto soggetto posto al vertice della catena partecipativa che detiene l'87,557% del capitale sociale di TAS.

Il Presidente non è il principale responsabile della gestione dell'Emittente (*chief executive officer*).

4.4.3) Informativa al Consiglio

Il Presidente e l'Amministratore Delegato hanno informato regolarmente, in occasione di tutte le riunioni e comunque almeno trimestralmente, il Consiglio di Amministrazione in merito all'attività

svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite e hanno aggiornato altresì il Consiglio sugli eventi societari di maggiore rilievo, sui provvedimenti adottati e sulle operazioni effettuate.

4.5. Altri consiglieri esecutivi

Oltre al Presidente e all'Amministratore Delegato, il Consigliere Paolo Colavecchio ricopre altresì la posizione di Direttore Legal, Purchases, Administration, Finance and Control e pertanto, ai sensi del Criterio Applicativo 2.C.1 del Codice di Corporate Governance, è da considerarsi consigliere esecutivo in considerazione dell'incarico direttivo nell'Emittente. In relazione alla posizione ricoperta all'interno dell'Emittente, sono stati delegati dall'Amministratore delegato al Consigliere Paolo Colavecchio i seguenti specifici poteri con procura speciale:

- 1) *aprire e chiudere conti correnti in nome della società presso uffici postali, banche o altri istituti di credito, purché in Italia e depositare ogni somma appartenente alla Società in tali conti correnti;*
- 2) *prelevare somme dai conti correnti della Società a mezzo di assegni emessi sui conti della Società od in qualsiasi altro modo, entro i limiti della provvista disponibile, ai fini di effettuare i pagamenti dovuti dalla Società ed eseguire qualsiasi altra attività con le banche (incluso a titolo esemplificativo e non esaustivo, emettere, girare, incassare e quietanzare cheques, girare e incassare assegni circolari, emettere, girare e accettare tratte e cambiali, compiere ogni altra operazione consequenziale; emettere ed assumere obbligazioni cambiarie di ogni tipo e specie) fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 250.000,00 (duecentocinquantamila virgola zero zero) con firma individuale ovvero fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 1.000.000,00 (unmilione virgola zero zero) con firma congiunta dell'Amministratore Delegato;*
- 3) *definire e sottoscrivere i contratti con le società controllate fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 250.000,00 (duecentocinquantamila virgola zero zero) con firma individuale ovvero fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 1.000.000,00 (unmilione virgola zero zero) con firma congiunta dell'Amministratore Delegato;*
- 4) *fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 250.000,00 (due-centocinquantamila virgola zero zero) con firma individuale ovvero fino al limite massimo per ogni singola operazione di Euro 1.000.000,00 (unmilione virgola zero zero) con firma congiunta dell'Amministratore Delegato: (i) acquistare beni mobili (inclusi i beni materiali) ed effettuare acquisti di servizi necessari al funzionamento della Società, acquistare, vendere o affittare autoveicoli ad uso della società; (ii) firmare inoltre tutti i documenti che impegnino la Società nei confronti di terzi, quali offerte, quotazioni, proposte, conferme di ordini, fatture e la relativa corrispondenza; (iii) stipulare ogni contratto necessario ad assicurare alla Società i necessari servizi (elettricità, telefono, telex, telefax, ecc.) e compiere tutti gli atti relativi agli stessi;*

- 5) *negoziare e stipulare in nome e per conto della Società qualsiasi contratto inerente all'attività sociale che considerato singolarmente o congiuntamente a contratti collegati sia di valore massimo di Euro 250.000,00 (duecentocinquantamila virgola zero zero) con firma individuale ovvero di Euro 1.000.000,00 (unmilione virgola zero zero) con firma congiunta dell'Amministratore Delegato; firmare inoltre tutti i documenti che impegnino la Società nei confronti di terzi, quali offerte, quotazioni, proposte, conferme di ordini, fatture e la relativa corrispondenza, incluse le polizze assicurative e le fidejussioni, entro i predetti limiti;*
- 6) *conferire e revocare incarichi di consulenza, anche in via continuativa, in relazione a esigenze legate alle attività sociali, determinandone le condizioni ed il compenso annuo lordo, che non potrà superare per ciascun contratto, singolarmente o congiuntamente a contratti con la medesima controparte Euro 250.000,00 (duecentocinquantamila virgola zero zero) con firma individuale ovvero Euro 1.000.000,00 (unmilione virgola zero zero) con firma congiunta dell'Amministratore Delegato;*
- 7) *concludere accordi transattivi di valore massimo, per singola operazione, non eccedente Euro 250.000,00 (duecentocinquantamila virgola zero zero) con firma individuale ovvero di Euro 1.000.000,00 (unmilione virgola zero zero) con firma congiunta dell'Amministratore Delegato;*
- 8) *pagare senza limiti di importo: (i) le imposte e tutti i debiti tributari della Società e (ii) gli stipendi al personale dipendente e i relativi contributi;*
- 9) *stipulare, trasferire e risolvere contratti di assicurazione responsabilità civile e furto, come pure contro ogni altro rischio da cui ritenga opportuno proteggere la Società, pagando i relativi premi, fino al limite massimo complessivo di Euro 250.000,00 (duecentocinquantamila virgola zero zero) con firma individuale ovvero di Euro 500.000,00 (cinquecentomila virgola zero zero) con firma congiunta dell'Amministratore Delegato;*
- 10) *nominare e revocare mandatarî e procuratori, nonché sostituire a sé procuratori, per determinati atti o contratti o categorie di contratti ed altri nei limiti dei poteri ad egli conferiti.*

4.6. Amministratori Indipendenti

In data 4 maggio 2015, in occasione della prima riunione di Consiglio successiva all'assemblea di nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione, è stata effettuata la valutazione sulla indipendenza dei 6 (sei) Consiglieri indipendenti allora in carica (Andrée Bazile Suzan, Roberta Viglione, Giancarlo Maria Albin, Giovanni Damiani, Luca Di Giacomo e Giorgio Papa), applicando tutti i criteri previsti nel Codice di Autodisciplina e nel TUF, oggetto altres  di comunicazione al mercato in pari data.

La valutazione di indipendenza del Consigliere indipendente designato dal Consiglio per cooptazione dott. Enrico Pazzali   stata effettuata in occasione della sua nomina in data 8 gennaio 2016 e comunicata al mercato in pari data.

Nel corso della riunione del 16 marzo 2017, il Consiglio di Amministrazione ha confermato, sulla base delle informazioni fornite dall'interessato e di quanto a disposizione dell'Emittente, la sussistenza in capo ai Consiglieri indipendenti dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina.

Il Collegio Sindacale, come riportato nella Relazione annuale all'assemblea, ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri anche con riferimento alla situazione in essere alla data della medesima relazione.

Si segnala che i comitati esistenti (Comitato Controllo e Rischi, Comitato per la Remunerazione e Nomine e Comitato per le Operazioni con Parti Correlate) sono tutti composti da soli Amministratori indipendenti, circostanza che favorisce un costruttivo confronto tra gli stessi, che hanno pertanto frequenti occasioni per riunirsi anche in assenza degli altri amministratori non indipendenti, seppure non tutti contemporaneamente. I Consiglieri indipendenti hanno peraltro preso atto della raccomandazione espressa nella nuova formulazione del Commento al Criterio applicativo 3.C.6 del Codice di Autodisciplina e hanno convocato e tenuto, una riunione *ad hoc* distinta dalle riunioni consiliari e di comitato che si è svolta in data 21 luglio 2016.

Alla maggior parte delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi tenute durante l'Esercizio 2016, ha partecipato l'Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in ragione degli argomenti trattati nelle riunioni stesse.

4.7. *Lead Independent Director*

Il Consiglio di Amministrazione di TAS, in data 29 settembre 2016, nella prima riunione utile successiva alla esecuzione della Operazione Straordinaria, ha provveduto alla nomina di un *lead independent director* secondo quanto previsto nel criterio 2.C.3 del Codice, in quanto come precisato nel precedente paragrafo 4.4. alla data della presente Relazione il Presidente del Consiglio di Amministrazione dott. Dario Pardi può essere qualificato come azionista di controllo dell'Emittente. In particolare l'Emittente ha affidato il ruolo di *Lead Independent Director* all'amministratore indipendente Giancarlo Maria Albini, con le attribuzioni di cui al criterio 2.C.4 del Codice e dunque per rappresentare il punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi, in particolare di quelli indipendenti e collaborare con il Presidente del Consiglio di Amministrazione per assicurare un flusso informativo completo e tempestivo all'organo amministrativo. Nel corso dell'Esercizio 2016, a decorrere dalla data della nomina, il *lead independent director* ha svolto tali attribuzioni.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

5.1. Informazioni Privilegiate

Al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie, il Consiglio di Amministrazione ha aggiornato il 21 luglio 2016 la procedura per la gestione e la comunicazione al pubblico di documenti e notizie riservate, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate (la “Procedura per il trattamento delle informazioni privilegiate”, in seguito più brevemente la “Procedura”).

In particolare, in considerazione dell’entrata in vigore della nuova normativa MAR, nella seduta del 21 luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a unificare nella Procedura le precedenti procedure “Registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate” e “Procedura di diffusione delle informazioni e dei documenti”.

La Procedura disciplina gli specifici obblighi e le modalità operative inerenti alla corretta gestione delle informazioni privilegiate e riservate come definite nell’art. 7 nel Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014 (rispettivamente le “Informazioni Privilegiate” e il “Regolamento 596/2014”), definendo principi, obblighi comportamentali, ruoli, responsabilità e flussi informativi, con particolare riguardo alla comunicazione all’esterno.

In particolare, la procedura prevede il rispetto dei seguenti obblighi da parte delle Persone Rilevanti identificate ai sensi della stessa¹:

- (a) acquisire, gestire e conservare le Informazioni Privilegiate: (i) solo strettamente necessarie e sufficienti per adempire ai compiti loro assegnati e per il tempo a ciò strettamente necessario e fino alla comunicazione al mercato; (ii) secondo le comuni regole della prudenza e della diligenza professionale nonché con la massima riservatezza; (iii) con modalità idonee a assicurare che la circolazione interna e verso terzi di documenti contenenti Informazioni Privilegiate sia soggetta ad ogni necessaria attenzione e cautela e a evitare che terzi non autorizzati prendano conoscenza delle Informazioni Privilegiate nonché ad impedire l’accesso a soggetti diversi da quelli che ne hanno necessità per l’esercizio delle loro funzioni e attività;
- (b) nel caso in cui sia necessario e consentito, in ottemperanza alla procedura, trasferire a terzi Informazioni Privilegiate, assicurare il rispetto della presente Procedura;
- (c) far sottoscrivere un impegno di riservatezza ai terzi a cui si comunichino Informazioni Privilegiate, in occasione del conferimento di incarichi. Tale obbligo attiene all’owner del progetto rilevante;
- (d) non rilasciare interviste o dichiarazioni né emettere comunicati stampa o diffondere documenti in eventi pubblici contenenti Informazioni Privilegiate non ancora comunicate al mercato senza l’autorizzazione del Presidente del Consiglio o dell’Amministratore Delegato.

¹ persone fisiche o giuridiche con le quali esiste un rapporto di collaborazione professionale, a titolo di lavoro dipendente o altro titolo, che, nello svolgimento di determinati compiti, hanno accesso alle Informazioni Privilegiate e che sono iscritte nell’Elenco

Fermo quanto previsto negli artt. 184 e ss. del TUF e negli artt. 14 e 15 del Regolamento 596/2014, le Persone Rilevanti non devono:

- (i) acquistare, vendere o comunque compiere operazioni sulle azioni dell'Emittente o eventuali ulteriori strumenti finanziari descritti dall'art. 1, comma 2 del TUF eventualmente emessi dalla Società (inclusi annullamenti e modifiche di ordini quando l'ordine è stato inoltrato prima che la persona interessata entrasse in possesso delle Informazioni Privilegiate) per conto proprio o di terzi, direttamente o indirettamente, utilizzando Informazioni Privilegiate;
- (ii) raccomandare o indurre altri, sulla base delle Informazioni Privilegiate, al compimento delle operazioni descritte nel precedente (i);
- (iii) comunicare a terzi Informazioni Privilegiate al di fuori del normale esercizio del lavoro, della professione, della funzione o dell'ufficio. La comunicazione a terzi delle raccomandazioni o induzioni di cui al precedente (ii) integra una ipotesi di comunicazione illecita di Informazioni Privilegiate se la persona che comunica la raccomandazione o l'induzione sa o dovrebbe sapere che le stesse si basano su Informazioni Privilegiate.

Sono inoltre dettagliati gli specifici ruoli e le responsabilità dei principali soggetti coinvolti e l'iter di identificazione e accertamento delle informazioni privilegiate.

In seguito dell'accertamento della natura privilegiata di un'informazione e della decisione di divulgarla, il Presidente o l'Amministratore Delegato avverte l'Investor Relator il quale:

- (i) redige la bozza di comunicato stampa che necessita dell'autorizzazione alla divulgazione del Presidente o dell'Amministratore Delegato con l'eventuale supporto delle competenti strutture interne della Società ove necessario;
- (ii) all'esito delle verifiche ed ottenuta l'autorizzazione del Presidente o dell'Amministratore Delegato, comunica al pubblico prima possibile le Informazioni Privilegiate, inoltrando il comunicato stampa a Consob, Borsa Italiana e a due agenzie di stampa tramite uno SDIR e successivamente provvede a far sì che i comunicati siano inseriti nel sito internet della Società dove sono conservate per un periodo di almeno 5 (cinque) anni. Se la bozza di comunicato stampa contiene riferimenti alla situazione economica, tali dati dovranno essere preliminarmente verificati dal Dirigente Preposto che firma contestualmente l'attestazione di cui all'art. 154-bis, comma 2, del TUF, che deve accompagnare tutte le comunicazioni previste per legge.

A seguito dell'accertamento della qualifica di "privilegiata" dell'informazione, il Presidente o l'Amministratore Delegato possono ritardarne la comunicazione al pubblico qualora siano soddisfatte le condizioni previste nella procedura in conformità alla normativa vigente.

Qualora la comunicazione delle Informazioni Privilegiate sia stata ritardata ai sensi del presente articolo e la riservatezza non sia più garantita, la Società comunica quanto prima al pubblico tali Informazioni Privilegiate.

Qualora l'Emittente abbia ritardato la comunicazione di Informazioni Privilegiate, ne dovrà dare comunicazione a Consob immediatamente dopo che le Informazioni Privilegiate siano state comunicate al pubblico fornendo a Consob le informazioni oggetto del ritardo.

5.2. Procedura Internal Dealing

Nel quadro della vigenti procedure inerenti alla gestione e alla comunicazione delle informazioni riguardanti la Società, nella riunione del 21 luglio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'aggiornamento della Procedura *Internal Dealing* al fine di recepire le disposizioni della normativa MAR.

La Procedura *Internal Dealing* disciplina i flussi informativi a favore del mercato sulle operazioni identificate nella MAR poste in essere dai "Soggetti Rilevanti" e dalle persone agli stessi "strettamente legate".

Attualmente, la Procedura *Internal Dealing* prevede il divieto per i "Soggetti Rilevanti" e le persone agli stessi strettamente legate di effettuare operazioni nei trenta giorni precedenti la data prevista per la Convocazione del Consiglio di Amministrazione chiamato a deliberare in merito all'approvazione del progetto di bilancio d'esercizio, del bilancio consolidato, della relazione semestrale, delle relazioni finanziarie intermedie, degli ulteriori rendiconti e dati preconsuntivi (*black out periods*).

La soglia quantitativa individuata dalla Procedura *Internal Dealing* per le operazioni oggetto di comunicazione prevede – in conformità alla MAR – l'esclusione degli obblighi informativi per le operazioni il cui importo complessivo non raggiunge Euro 5.000,00 nel medesimo anno solare.

Quanto ai termini di informativa, è previsto che i Soggetti Rilevanti facciano pervenire la propria comunicazione alla Consob e alla Società entro 3 giorni lavorativi dalla data dell'operazione, e che nel medesimo termine la Società ne dia comunicazione alla Borsa, alla Consob e ad almeno due agenzie di stampa entro il medesimo termine.

Al fine di garantire la corretta applicazione della disciplina, la Società ha previsto specifici flussi informativi e modalità attraverso cui assicurare ai Soggetti Rilevanti la tempestiva cognizione dei propri obblighi nonché l'assistenza necessaria al relativo adempimento.

Tutte le comunicazioni diffuse sono tempestivamente pubblicate da TAS nella sezione "Investors/Comunicati" del proprio sito *web*.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito i seguenti Comitati interni, dotati di funzioni propositive e consultive secondo le indicazioni del Codice di Autodisciplina:

- (i) il Comitato Controllo e Rischi;
- (ii) il Comitato per la Remunerazione e Nomine;
- (iii) il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

La Società, così come consentito dal Codice, ha riunito in un unico comitato, per ragioni organizzative e di economia, anche in relazione alla propria struttura e alle proprie caratteristiche, le funzioni del Comitato Nomine e del Comitato per la Remunerazione.

Sulle relative funzioni, attività e composizione dei singoli Comitati si rinvia a quanto riferito in dettaglio nei successivi paragrafi.

Non sono stati costituiti comitati con funzioni propositive e consultive diversi da quelli previsti dal Codice.

7. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Consiglio di Amministrazione ha costituito al proprio interno un Comitato per la Remunerazione e Nomine, in ottemperanza alle raccomandazioni di cui ai principi 5.P.1 e 6.P.3 del Codice di Autodisciplina, e valendosi della facoltà di raggruppare in un unico comitato le funzioni assegnate al Comitato Nomine e al Comitato per la Remunerazione (cfr. criterio applicativo 4.C.1 del Codice).

La Società ha scelto di accorpare le funzioni dei comitati in ragione dell'elevato grado di concentrazione della proprietà che caratterizza l'Emittente, che inevitabilmente influisce sulla specifica funzione del comitato per le nomine per l'identificazione dei candidati alla carica di amministrazione (funzione di maggior rilievo nelle società con un elevato grado di dispersione dell'azionariato).

Lo Statuto dell'Emittente, peraltro, prevede all'art. 29 – conformemente alle raccomandazioni del Codice – la possibilità che il Consiglio istituisca al suo interno un Comitato per le Proposte di Nomina, composto in maggioranza da amministratori non esecutivi, il quale dovrà presentare, con le modalità statutarie, una propria lista, corredata da una esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati.

Le informazioni della presente sezione relative alla remunerazione sono rese nell'apposita relazione sulla remunerazione redatta e pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, alla quale si rinvia.

7.1 Composizione e funzionamento del Comitato per la remunerazione e nomine (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)

Il Comitato per la Remunerazione e Nomine costituito dal Consiglio di Amministrazione è attualmente composto da tre Amministratori indipendenti: Enrico Pazzali (Presidente), Andrée Bazile Susan e Carlotta De Franceschi.

Sia nel corso dell'Esercizio che alla data di approvazione della Relazione, il Comitato risulta composto di soli membri indipendenti e non esecutivi, i cui lavori sono coordinati da un Presidente.

L'attuale presidente Enrico Pazzali, nominato consigliere per cooptazione dal Consiglio di Amministrazione in data 8 gennaio 2016, ha sostituito in pari data il consigliere dimissionario Giorgio Papa, gi  presidente del Comitato per la remunerazione e nomine.

Carlotta de Franceschi, nominata consigliere per cooptazione dal Consiglio di Amministrazione in data 27 ottobre 2016, ha sostituito in pari data il consigliere dimissionario Giovanni Damiani, gi  membro del Comitato.

La composizione del Comitato rispetta l'indicazione contenuta nel Principio 6.P.3 del Codice di Autodisciplina, secondo la quale almeno un componente del Comitato per la Remunerazione e Nomine possiede una conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria o di politiche retributive, ritenuta adeguata dal Consiglio al momento della nomina.

Nel corso dell'esercizio il Comitato per la Remunerazione e Nomine si   riunito 3 (tre) volte, con una durata media di circa 35 minuti. Per quanto riguarda l'esercizio 2017, alla data di approvazione della presente Relazione si sono svolte 2 (due) riunioni.

Gli amministratori, in adesione al Criterio applicativo 6.C.6. del Codice, si devono astenere e si sono effettivamente astenuti dal partecipare alle riunioni del comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

Alle riunioni tenutesi nel corso dell'Esercizio hanno sempre partecipato, su invito del Comitato stesso, l'Amministratore Delegato Valentino Bravi, il CFO Paolo Colavecchio e il direttore dell'Ufficio Legale e Affari societari Cristiana Mazzenga, quest'ultima anche in qualit  di segretario verbalizzante. Sono stati altres  invitati a partecipare il Collegio Sindacale ed i rappresentanti delle funzioni aziendali di volta in volta coinvolte nella trattazione degli argomenti all'ordine del giorno, tra cui il Direttore Risorse Umane.

Per la composizione nel corso dell'Esercizio, l'attuale composizione del Comitato e la partecipazione dei componenti alle riunioni si rinvia alla Tabella 3.

7.2 Funzioni del Comitato per la Remunerazione e Nomine

Il Consiglio ha attribuito al Comitato per la Remunerazione e Nomine le funzioni previste nel Codice per entrambi i comitati.

Nel corso dell'Esercizio, nella riunione del 25 maggio 2016, il Comitato ha formulato al Consiglio di Amministrazione la proposta di nominare due candidati alla carica di amministratore, in sostituzione dei dimissionari dott. Giorgio Papa e dott. Riccardo Pavoncelli, suggerendo di sottoporre all'assemblea del 31 maggio 2016 la candidatura del dott. Enrico Pazzali (già cooptato in sostituzione del dott. Papa) e del rag. Paolo Colavecchio.

Per quanto concerne le attribuzioni del comitato remunerazione indicate nell'art. 6.C.5, il Comitato ha svolto i compiti indicati e, nella fattispecie:

- ha espresso parere favorevole in merito alla relazione sulla remunerazione ai sensi dell'art. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 per l'approvazione da parte del Consiglio, valutando l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati e formulando al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- ha monitorato l'applicazione delle decisioni nonché l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance* in relazione alla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- ha presentato al Consiglio di Amministrazione proposte ed espresso pareri sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, in special modo in occasione della definizione del compenso del Presidente del Consiglio di Amministrazione in occasione dell'attribuzione allo stesso di nuove deleghe operative (deliberata dal Consiglio di Amministrazione della riunione dell'11 novembre 2016).

In Consiglio ha inoltre recepito le raccomandazioni del Comitato per la remunerazione e nomine in merito alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione nella prossima assemblea. In particolare per quanto concerne la dimensione e composizione del consiglio, il Comitato ha confermato sia la congruità del numero attuale di consiglieri, considerando comunque compatibile con le dimensioni della Società e la tipologia di attività svolta un numero tra i 5 e i 9 membri, che la tipologia di composizione, rammentando che a decorrere dalla prossima assemblea di rinnovo integrale del Consiglio di Amministrazione, in applicazione delle norme sull'equilibrio tra generi, i componenti appartenenti al genere meno rappresentato dovranno essere almeno un terzo dei componenti totali. Con riferimento alle figure professionali anche manageriali ritenute opportune all'interno del consiglio il Comitato ha rinviato all'esito della autovalutazione annuale e rammentato l'esigenza di amministratori indipendenti, in numero non inferiore a 2 secondo quanto previsto dal Codice di Corporate Governance. La Società è soggetta a direzione e coordinamento di OWL S.p.A. con conseguente applicabilità delle disposizioni di cui all'art. 37 del Regolamento Mercati e pertanto occorre altresì rispettare le prescrizioni di cui al comma 1, lett. d), del predetto art. 37 del Regolamento Mercati e gli amministratori indipendenti devono essere altresì in possesso dei requisiti

di indipendenza di cui al successivo comma 1-bis, ivi inclusi i requisiti di indipendenza previsti dall'art. 3 del Codice. Alla luce di quanto sopra, il Comitato ha raccomandato la presenza di almeno 2 consiglieri indipendenti possibilmente elevandoli a 3 membri per consentire una migliore formazione dei comitati, di cui almeno un componente con una adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive ai sensi di quanto previsto nel punto 6.P.3 del Codice di Corporate Governance per il Comitato Remunerazione e almeno un componente del comitato con un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi secondo quanto indicato nel punto 7.P.4 del Codice di Corporate Governance per il Comitato Controllo e Rischi.

Risultano pertanto compiutamente svolti i compiti attribuiti al Comitato per la Remunerazione e Nomine.

Le riunioni del Comitato per la Remunerazione e Nomine nel corso dell'esercizio sono state regolarmente verbalizzate. Il Presidente del Comitato o, in sua assenza, altro membro del comitato hanno reso informativa al Consiglio di Amministrazione in occasione della prima riunione successiva.

Ai lavori del Comitato per la remunerazione e nomine hanno talvolta partecipato il Presidente del Collegio Sindacale e/o altri membri del collegio sindacale.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti.

Non sono state stanziare risorse finanziarie per l'assolvimento dei compiti attribuiti al Comitato.

8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Politica generale per la remunerazione

Il Consiglio di Amministrazione ha definito una politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, riportata nella relazione sulla remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (di seguito la "Relazione sulla Remunerazione").

In particolare, come meglio descritto nella Relazione sulla Remunerazione, alla quale si rinvia per maggiori dettagli, la politica per la remunerazione degli amministratori esecutivi o investiti di particolari cariche definisce linee guida con riferimento alle tematiche e in coerenza con i criteri di seguito indicati, seguendo la medesima elencazione del Criterio applicativo 6.C.1 e come confermato nel Paragrafo d) della Sezione I della Relazione sulla Remunerazione:

a) la componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi dell'Emittente, tenuto anche conto del settore di attività in cui esso opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta (cfr. Paragrafo e) Sezione I della Relazione sulla Remunerazione);

- b) sono previsti limiti massimi per le componenti variabili (cfr. Paragrafo d) Sezione I della Relazione sulla Remunerazione);
- c) la componente fissa è sufficiente a remunerare la prestazione dell'amministratore nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance indicati dal Consiglio di Amministrazione (cfr. Paragrafo e) Sezione I della Relazione sulla Remunerazione);
- d) gli obiettivi di performance - ovvero i risultati economici e gli eventuali altri obiettivi specifici cui è collegata l'erogazione delle componenti variabili - sono predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo (cfr. Paragrafi g) e i) Sezione I della Relazione sulla Remunerazione);
- e) la corresponsione di una porzione rilevante della componente variabile della remunerazione è differita di un adeguato lasso temporale rispetto al momento della maturazione; la misura di tale porzione e la durata del differimento sono coerenti con le caratteristiche dell'attività d'impresa svolta e con i connessi profili di rischio. Infatti la determinazione dell'eventuale premio riconoscibile in applicazione del piano di MBO avviene con l'approvazione dei dati definitivi di bilancio che di regola ha luogo a fine aprile di ciascun anno. Si reputa che l'eventuale erogazione nel mese di maggio, a condizione del verificarsi delle condizioni apposte, rispetto alla chiusura dell'esercizio a dicembre rappresenti un lasso di tempo adeguato e coerente con le caratteristiche dell'attività d'impresa svolta e con i connessi profili di rischio.
- f) sono previste intese contrattuali che consentono alla società 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 (cfr. Paragrafo d) Sezione I della Relazione sulla Remunerazione);
- g) l'indennità eventualmente prevista per la cessazione anticipata del rapporto di amministrazione o per il suo mancato rinnovo è definita in modo tale che il suo ammontare complessivo non superi un determinato importo o un determinato numero di anni di remunerazione (cfr. Paragrafo l) Sezione I della Relazione sulla Remunerazione). Non sono stati stipulati accordi tra l'Emittente e gli amministratori che prevedono in favore di amministratori in caso di dimissioni, licenziamento, revoca senza giusta causa o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i), TUF) ad eccezione di quanto convenuto con l'Amministratore delegato nell'ambito del suo rapporto di lavoro dipendente intercorrente con la Società. In particolare, in ipotesi di dimissioni a seguito del cambio di controllo della Società o nella sua catena di controllo ovvero in ipotesi di licenziamento o richiesta di dimissioni o cessazione del contratto di lavoro altrimenti, è previsto il riconoscimento all'Amministratore Delegato di un "Exit Bonus" commisurato nel primo caso a un importo non inferiore a una annualità del compenso lordo complessivo previsto nel contratto di lavoro e, nel secondo caso, a un importo pari a almeno due annualità dei compensi

lordi complessivi previsti nel contratto di lavoro. E' altresì stata pattuita la facoltà per la Società di attivare con l'Amministratore Delegato un patto di non concorrenza successivamente alla cessazione dell'incarico. In caso di risoluzione del rapporto di lavoro con un dirigente con responsabilità strategiche, i relativi trattamenti di fine rapporto sono disciplinati dai contratti collettivi nazionali di lavoro. In aggiunta, la Società può stipulare accordi (patti) di non concorrenza con alcuni dirigenti in considerazione del ruolo ricoperto a fronte del pagamento di una indennità commisurata ai termini ed all'estensione dell'obbligo di non concorrenza previsto nel singolo contratto e che varia a seconda della posizione del soggetto in considerazione

Non ci sono piani di remunerazione basati su azioni.

Non sussistono meccanismi di incentivazione per il responsabile della funzione di Internal Audit che, secondo quanto consentito dal Codice, è stata assegnata ad un consulente esterno specializzato.

I meccanismi di incentivazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari sono coerenti con i compiti ad esso assegnati e equivalgono a quelli previsti per i Dirigenti Strategici secondo quanto previsto nel Criterio 6.C.3 del Codice.

Come precisato nel Paragrafo d) Sezione I della Relazione sulla Remunerazione, la remunerazione degli amministratori non esecutivi e/o indipendenti, ai sensi di quanto raccomandato nell'articolo 6 del Codice di Autodisciplina, non è legata in misura significativa ai risultati economici conseguiti dall'Emittente né gli stessi risultano destinatari di piani di incentivazione su base azionaria. La remunerazione degli amministratori non esecutivi, infatti, è stata determinata in misura fissa dal Consiglio di Amministrazione di TAS, nei limiti dell'importo globale determinato dall'assemblea, oltre al rimborso delle spese sostenute per la carica.

In caso affermativo, indicare il nominativo degli amministratori, i termini principali dell'accordo sottoscritto e l'ammontare della relativa indennità.

Per maggiori e ulteriori dettagli, anche sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche, e sulle indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione.

9. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Consiglio di Amministrazione ha costituito nel proprio ambito un Comitato Controllo e Rischi con i compiti previsti nel Codice di Autodisciplina.

9.1. Composizione e funzionamento del Comitato Controllo e Rischi (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Il Comitato Controllo e Rischi costituito dal Consiglio di Amministrazione è attualmente composto da 3 (tre) Amministratori indipendenti: Carlotta De Franceschi (Presidente), Roberta Viglione, Giancarlo Maria Albini.

Carlotta de Franceschi, nominata consigliere per cooptazione dal Consiglio di Amministrazione in data 27 ottobre 2016, ha sostituito in pari data il consigliere dimissionario Giovanni Damiani, già membro del Comitato.

Sia nel corso dell'Esercizio che alla data di approvazione della Relazione, il Comitato risulta composto di soli membri indipendenti e non esecutivi, i cui lavori sono coordinati da un Presidente, attualmente la dott.ssa Carlotta De Franceschi.

La composizione del Comitato rispetta l'indicazione contenuta nel Principio 7.P.4 del Codice di Autodisciplina, secondo la quale almeno un componente del Comitato Controllo e Rischi possiede una conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria di gestione dei rischi ritenuta adeguata dal Consiglio al momento della nomina.

Nel corso dell'esercizio il Comitato Controllo e Rischi si è riunito 5 (cinque) volte, con una durata media di circa 55 minuti. Per quanto riguarda l'esercizio 2017, alla data di approvazione della presente Relazione si è svolta 1 (una) riunione.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi tenutesi nel corso dell'Esercizio hanno partecipato, su invito del comitato o del suo presidente, l'Amministratore Delegato Valentino Bravi, il CFO Paolo Colavecchio e il direttore dell'Ufficio Legale e Affari societari Cristiana Mazzenga, quest'ultima anche in qualità di segretario verbalizzante. Sono stati altresì invitati ed hanno partecipato alle riunioni del Comitato i membri del Collegio Sindacale e gli altri soggetti coinvolti nel sistema di controllo e gestione dei rischi, in particolare l'Internal Auditor e gli altri membri dell'Organismo di Vigilanza.

Per la composizione nel corso dell'Esercizio, l'attuale composizione del Comitato e la partecipazione dei componenti alle riunioni si rinvia alla Tabella 3.

9.2. Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi è stato incaricato di svolgere i compiti previsti nell'art. 7 del Codice di Autodisciplina.

In particolare il comitato controllo e rischi è stato incaricato di:

- a) assistere e fornire pareri al Consiglio di amministrazione (Criterio applicativo 7.C.1.);
- b) valutare, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato (Criterio applicativo 7.C.2., lett. a del Codice);
- c) esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali interno (Criterio applicativo 7.C.2., lett. b del Codice);
- d) esaminare le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione Internal Audit interno (Criterio applicativo 7.C.2., lett. c del Codice);
- e) monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit interno (Criterio applicativo 7.C.2., lett. d del Codice);
- f) chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale interno (Criterio applicativo 7.C.2., lett. e del Codice)
- g) riferire al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi interno (Criterio applicativo 7.C.2., lett. f del Codice).

In particolare, alla luce dei poteri e dei compiti attribuiti dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate di Borsa Italiana, negli artt. 7.C.1 e 7.C.2, il Comitato ha esaminato le attività dallo stesso svolte nel corso dell'Esercizio con le seguenti conclusioni:

- ha valutato, nelle riunioni del 29 aprile e del 16 settembre 2016, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato e della relazione semestrale;
- ha esaminato le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di *internal audit*;
- ha monitorato l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- ha riferito al Consiglio in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;

- ha espresso il proprio parere favorevole alla sostituzione del responsabile della funzione di *Internal Audit* nella riunione del 17 maggio 2014, in omaggio all'art. 7.C.1 del Codice;
- ha approvato il piano di *audit* elaborato dal responsabile della funzione di *Internal Audit*, sentito il Collegio Sindacale e l'amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Comitato, inoltre, ha svolto le seguenti attività, su cui ha riferito al Consiglio:

- ha esaminato il processo di aggiornamento del risk assessment condotto dal responsabile della funzione di *Internal Audit*, esprimendo parere favorevole alla *Summary Risk Analysis* che l'Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ha quindi sottoposto al Consiglio di Amministrazione;
- ha incontrato i membri dell'Organismo di Vigilanza, ricevendo la relazione semestrale e annuale.

Con riferimento alle modalità di coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ai sensi di quanto suggerito al Principio 7.P.3 del Codice, il Consiglio dell'Emittente ha approvato lo schema di coordinamento previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi. Dettagli sul sistema di coordinamento sono indicati nel successivo paragrafo "Sistema di controllo interno".

Le riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono state regolarmente verbalizzate. Il Presidente del Comitato o, in sua assenza, altro membro del comitato hanno reso informativa al Consiglio di Amministrazione in occasione della prima riunione successiva.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato Controllo e Rischi ha avuto la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti. Non si è avvalso di consulenti esterni, motivo per il quale non sono state stanziare risorse finanziarie in proposito.

10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

L'Emittente, con il supporto del Collegio Sindacale e del Comitato Controllo e Rischi e il coordinamento del Responsabile di Internal Audit, ha definito una apposita procedura e realizzato un processo di *risk assessment* almeno annuale sulla base del quale l'amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi individua, ai sensi del Codice di Autodisciplina, i principali rischi aziendali e li sottopone al Consiglio di Amministrazione unitamente alle valutazioni ed azioni suggerite da parte dell'Amministratore delegato ("*Summary Risk Analysis*"), definendo natura e livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società.

Il Consiglio di Amministrazione in data 17 dicembre 2013 ha approvato formalmente tale procedura che individua il processo per la individuazione dei rischi, definisce le analisi che devono essere

effettuate, in occasione dell'avvio di attività o progetti nonché periodicamente, da parte dei responsabili delle aree che sono identificate come critiche dal Consiglio di Amministrazione, e i cui esiti sono quindi sottoposti periodicamente al Consiglio per la valutazione della compatibilità dei rischi con gli obiettivi strategici, unitamente alle valutazioni e proposte dell'Amministratore delegato.

Anche relativamente all'esercizio 2016, come previsto dalla procedura, il processo di risk assessment è stato avviato e coordinato dall'internal auditor secondo le linee guida concordate, con il supporto ed il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale.

La funzione Internal Audit ha effettuato l'aggiornamento periodico della mappatura di tutti i rischi significativi a cui è soggetta l'attività e la gestione di TAS con i contributi dei responsabili di Business Domain e di Funzione della Società individuati ai sensi della procedura - nella fattispecie i membri dell'Executive Team, il responsabile Strategic Marketing Partnerships e i principali dirigenti di TAS come individuati dalla vigente struttura organizzativa. I dati e informazioni raccolte sono state riepilogate nella Summary Risk Analysis che riassume i rischi identificati come significativi e propone una prima valutazione della rilevanza di ciascuno di essi. Su tale base l'Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ai sensi del codice di autodisciplina, ha identificato i principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte da TAS e dalle sue controllate.

Il Consiglio, nella riunione del 16 marzo 2017, alla luce dei pareri favorevoli del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale, ha approvato le risultanze dell'analisi relativamente all'esercizio 2016 e ha ritenuto compatibili tali rischi con gli obiettivi strategici della Società, anche tenuto conto delle risorse disponibili e delle misure di salvaguardia che sono state adottate a presidio, confermando la valutazione in una ottica di sostenibilità nel medio – lungo periodo in ottemperanza al Criterio applicativo 1.C.1., lett. b) del Codice.

* * * *

In occasione dell'approvazione del progetto di bilancio e del bilancio consolidato al 31 dicembre 2016, il Consiglio ha ricevuto la relazione del Comitato Controllo e Rischi. In particolare il Comitato ha esposto le considerazioni conseguenti alla valutazione sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e sull'efficacia ed effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, che è stato confermato anche dalla società di revisione. E' stato evidenziato, in estrema sintesi, che il sistema di controllo è stato ulteriormente verificato ed implementato, concludendo con esito positivo la valutazione circa l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno.

Il Consiglio, preso atto della relazione del Comitato Controllo e Rischi ha dunque considerato adeguato il sistema di controllo interno, anche sulla base della relazione presentata dal responsabile di internal audit dove sono state evidenziate tutte le attività poste in essere per il monitoraggio e continua implementazione dello stesso.

Principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria (Criterio applicativo 7.C.1., lett. d) ed ex art. 123-bis, comma 2, lettera b), TUF)

Premessa

Per il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi l'Emittente ha tenuto in considerazione quale modello di riferimento il "COSO Framework" considerato come una best practice a livello internazionale, ed è costituito dall'insieme delle regole e delle procedure aziendali, adottate dalle diverse unità operative aziendali, per consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è altresì volto a fornire la ragionevole certezza che l'informativa finanziaria diffusa fornisca agli utilizzatori, nel rispetto delle scadenze previste, una rappresentazione veritiera e corretta dei fatti di gestione, al fine di garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria.

Caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

Per garantire l'effettiva applicazione del sistema ed un elevato standard di affidabilità delle informazioni, sono poste in essere diverse procedure aziendali, anche amministrative e contabili, periodicamente aggiornate in funzione delle variazioni organizzative e normative.

Con particolare riferimento all'articolazione ed alle modalità operative che caratterizzano il funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistenti in relazione al processo di informazione finanziaria precisiamo che:

- l'identificazione dei rischi sull'informativa finanziaria è stata effettuata nel più ampio processo di risk assessment di identificazione dei rischi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi che i processi aziendali si prefiggono; il risk assessment è di consueto aggiornato annualmente in occasione dell'approvazione del piano di Internal Audit;
- la valutazione dei rischi inerenti è effettuata con criteri qualitativi volti a stimare la probabilità di accadimento degli eventi e l'impatto degli stessi sul perseguimento degli obiettivi aziendali;
- a presidio dei rischi vengono effettuati controlli sul rispetto delle procedure da parte dei soggetti ed enti preposti, oltre alle attività specifiche della funzione Internal Audit. A tal riguardo, va precisato che il piano di verifica della funzione di Internal Audit, prevede specifiche attività di testing dei processi amministrativi finalizzata al rilascio dell'attestazione da parte del Dirigente Preposto relativa all'informativa finanziaria al 31 dicembre 2016 (Dlgs 262/05).

- la valutazione dei controlli a fronte dei rischi individuati è svolta attraverso l'attività dell'Internal Audit e, laddove ritenuto opportuno, può comportare l'individuazione di controlli compensativi, azioni correttive o piani di miglioramento.
- La Funzione di Internal Audit riporta periodicamente al Consiglio di Amministrazione l'esito delle verifiche effettuate e le eventuali raccomandazioni per migliorare gli eventuali punti di miglioramento individuati, monitorandone la implementazione. In particolare, la Funzione ha sottoposto al Consiglio di amministrazione, nella riunione del 16 marzo 2017, i controlli e le verifiche effettuate sui processi amministrativo-contabili implementati ai sensi del D.Lgs. n. 262/05.

I risultati delle attività di monitoraggio sono periodicamente sottoposti all'esame dei vertici aziendali, dell'Amministratore Delegato a sovrintendere al funzionamento del Sistema di Controllo Interno, del Comitato per il Controllo Interno e Rischi, che a sua volta riferisce al Consiglio di Amministrazione, e del Collegio Sindacale.

Nell'ambito del processo di informativa finanziaria, è nelle responsabilità dell'area Legale, Amministrazione, Finanza e Controllo, cui sovrintende il CFO nella sua qualità anche di Dirigente Preposto, la predisposizione dell'informativa finanziaria. Il CFO è a riporto dell'Amministratore delegato ed è pertanto indipendente da tutte le aree di business.

A tale area riportano funzionalmente i responsabili amministrativi delle società controllate. L'area è a riporto dell'Amministratore delegato.

I processi di reporting finanziario sono supportati da procedure scritte che disciplinano ruoli e responsabilità e punti di controllo; le procedure sono predisposte dagli owner di processo, verificate dalla Funzione di Internal Audit ed approvate ed emanate dal CFO.

Dette procedure coprono l'intera operatività della società controllante, mentre le controllate estere, sono caratterizzate da una minore complessità amministrativa.

La Funzione di Internal Audit, affidata in regime di outsourcing a soggetto esterno dotato di adeguata specifica competenza ed esperienza in materia e di idonea struttura organizzativa di supporto per lo svolgimento delle attività di verifica, riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione ed opera sulla base di un apposito piano di verifiche predisposto su base annuale.

POLITICA DI GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI

Nello svolgimento delle sue attività il Gruppo dell'Emittente è esposto a diversi rischi di natura finanziaria, correlati al contesto economico-normativo e di mercato che possono influenzare le performance del Gruppo.

Il Gruppo è dotato di un sistema di controllo interno costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative, volte a consentire una conduzione dell'impresa sana e corretta, anche

attraverso un adeguato processo di identificazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi che potrebbero minacciare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Gruppo monitora costantemente i rischi a cui è esposto, in modo da valutarne anticipatamente i potenziali effetti negativi ed intraprendere le opportune azioni per mitigarli.

L'Emittente, nella sua posizione di Capogruppo, è esposta ai medesimi rischi e incertezze di seguito descritti a cui è esposto il Gruppo.

Esposizione a varie tipologie di rischio

RISCHI FINANZIARI

(i) Rischi di cambio

Il Gruppo non è particolarmente esposto al rischio di cambio se non per la conversione dei bilanci delle controllate TAS Helvetia (Svizzera), TAS Americas (Brasile) e TAS Usa (Stati Uniti).

Al 31 dicembre 2016 non risultano significative le operazioni commerciali espresse in una valuta diversa dalla valuta funzionale dell'Emittente (Euro).

Alla data di bilancio non risultano coperture in essere a fronte di tali esposizioni.

(ii) Rischi di tasso di interessi (di fair value e di cash flow)

Si definisce rischio di tasso di interesse il rischio che il valore di uno strumento finanziario vari a seguito di fluttuazioni dei tassi d'interesse di mercato.

Il rischio di tasso di interesse a cui è esposto il Gruppo è originato quasi esclusivamente dal finanziamento in pool rinegoziato con le Banche Creditrici che prevede un tasso percentuale Euribor di durata pari a 3 mesi ed uno Spread di 150 basis point. Alla data del bilancio al 31 dicembre 2016 non risultano significativi i rischi di fluttuazione dei tassi di interesse di mercato.

(iii) Rischio di credito

Si definisce rischio di credito la probabile perdita finanziaria generata dall'inadempimento da parte di terzi di una obbligazione di pagamento nei confronti del Gruppo.

Il Gruppo opera principalmente con clienti noti ed affidabili quasi esclusivamente del settore bancario ed in genere clientela di comprovata solidità e solvibilità, ragione per cui negli esercizi passati il fenomeno delle perdite su crediti è sempre risultato poco significativo. Il Gruppo non è caratterizzato da significative concentrazioni di rischio di solvibilità dei clienti.

Il saldo dei crediti viene monitorato costantemente nel corso dell'esercizio. In particolare vengono analizzate specificatamente tutte le posizioni in sofferenza.

Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio al netto della svalutazione calcolata sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinata considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità del cliente e considerando i dati storici.

(iv) Rischio di liquidità

La gestione del rischio liquidità fronteggia il rischio che le risorse finanziarie disponibili all'azienda non siano sufficienti per far fronte alle obbligazioni finanziarie e commerciali nei termini e scadenze prestabiliti.

I flussi di cassa, le necessità di finanziamento e la liquidità delle società del Gruppo sono costantemente monitorati, con l'obiettivo di garantire un'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie.

Non può essere escluso che, ove la situazione di marcata debolezza ed incertezza del mercato dovesse prolungarsi ovvero si verificassero allungamenti dei tempi di riscossione o significative perdite su crediti, potrebbe presentarsi il rischio di riduzione della liquidità con conseguente necessità di ricorrere a fonti finanziarie esterne. Peraltro tale rischio alla data odierna risulta ampiamente mitigato dall'esecuzione degli accordi attuativi dell'Operazione Straordinaria.

Al 31 dicembre 2016, la riserva di liquidità è la seguente:

Linee Bancarie	Affidamenti 31.12.2016	Utilizzi 31.12.2016	Disp. di fido 31.12.2016	Disp. di fido 31.12.2015
Linee di Cassa	160	(145)	15	120
Linee Finanziarie (POOL)	5.000	(5.000)	-	-
Altre Linee Finanziarie	61	(21)	40	2
Totale Affidamenti Bancari	5.221	(5.166)	55	121
Linee Factoring	2.210	(646)	1.564	-
Totale Affidamenti Factoring	2.210	(646)	1.564	-
Totale Linee Bancarie/Factoring	7.431	(5.812)	1.619	121
Disponibilità liquide			7.502	3.005
Totale	7.431	(5.812)	9.121	3.127

Il valore del finanziamento in pool sopra esposto rappresenta il valore nominale del debito rinegoziato. Il valore di bilancio dello stesso, valutato al costo ammortizzato, è pari ad Euro 4.038 mila. Nel corso del mese di dicembre 2016 la Società ha firmato un contratto per una linea di factoring pro-soluto del valore di 2,2 milioni di Euro.

La riserva di liquidità del Gruppo pari ad Euro 9,1 milioni è ritenuta sufficiente a far fronte agli impegni in essere alla data di bilancio.

RISCHI ESTERNI

(i) Rischi connessi alle condizioni generali dell'economia e del settore

Il mercato della consulenza informatica è legato all'andamento dell'economia dei paesi industrializzati dove la domanda di prodotti ad alto contenuto tecnologico è più elevata. Il perdurare della situazione di debolezza globale dell'economia a livello nazionale e/o internazionale potrebbe ridurre la domanda dei prodotti del Gruppo con conseguente impatto negativo sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo stesso.

Il principale mercato di sbocco a cui il Gruppo attualmente si rivolge è attualmente quello degli istituti bancari e finanziari, settore storicamente non soggetto a rilevanti criticità. A partire dal 2008, i mercati finanziari hanno subito forti turbolenze a livello globale che hanno comportato un notevole deterioramento dell'economia. La recessione economica globale del 2008 e del 2009 che ha caratterizzato praticamente tutte le aree geografiche e i settori dell'economia dei paesi più sviluppati, si è riflessa in una forte diminuzione della domanda. Gli esercizi più recenti hanno evidenziato deboli segnali di ripresa a livello globale ma le prospettive economiche rimangono incerte.

Ove tale situazione di marcata debolezza dovesse perdurare o si verificasse un ulteriore peggioramento, potrebbe comportare un impatto negativo sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

(ii) Rischi connessi alla rapida evoluzione delle tecnologie, delle esigenze dei clienti e del quadro normativo di riferimento

Il settore in cui opera il Gruppo è caratterizzato da veloci e profondi cambiamenti tecnologici e da una costante evoluzione delle competenze e professionalità. Inoltre, l'incremento delle esigenze da parte dei clienti, unitamente all'eventuale mutamento del quadro normativo di riferimento, comportano la necessità di effettuare costanti aggiornamenti del software per il settore delle banche e degli altri istituti finanziari.

Il Gruppo effettua consistenti investimenti per lo sviluppo di nuovi progetti e nuove tecnologie, non solo al fine di rispondere con tempestività alla domanda del mercato di riferimento, bensì anche di anticiparne le linee evolutive, proponendo la gamma dei nuovi prodotti offerti quale fattore in grado di influenzare a propria volta la tipologia della domanda degli utenti. Pertanto, l'eventuale riduzione della propensione dei clienti alla spesa nelle nuove tecnologie offerte è suscettibile di esporre il Gruppo al rischio di non remunerare adeguatamente gli investimenti sostenuti.

Tali investimenti non possono comunque assicurare che il Gruppo sia sempre in grado di riconoscere e utilizzare strumenti tecnologici innovativi, escludere il rischio di obsolescenza dei prodotti esistenti, o assicurare la capacità del Gruppo di sviluppare ed introdurre nuovi prodotti o innovare quelli esistenti in tempo utile per il cliente e accettabile per il mercato. Le situazioni descritte comportano un rischio potenziale significativo per l'attività ed i risultati economico e finanziari del Gruppo.

(iii) Rischi connessi alla alta competitività del settore in cui il Gruppo opera

Il mercato dell'Information Technology è altamente competitivo; alcuni concorrenti potrebbero cercare di ampliare a danno del Gruppo la propria quota di mercato. Inoltre l'intensificarsi del livello di concorrenza ed il possibile ingresso, nei settori di riferimento del Gruppo, di nuovi soggetti dotati di risorse umane, capacità finanziarie e tecnologiche che possano offrire prezzi maggiormente competitivi potrebbe condizionare l'attività del Gruppo e la possibilità di consolidare o ampliare la propria posizione competitiva nei settori di riferimento con conseguenti ripercussioni sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

(iv) Rischi connessi alla tutela di proprietà tecnologiche

Le procedure ed i programmi software del Gruppo sono protetti dalla normativa italiana in materia di diritto di autore. Il Gruppo è inoltre titolare di alcuni dei diritti esclusivi di utilizzazione economica dei programmi e delle procedure che ha provveduto a registrare nel Registro Pubblico Speciale per i Programmi per Elaboratore istituito presso la SIAE – Società Italiana degli Autori ed Editori.

Il management ritiene inoltre che il livello tecnologico dei prodotti offerti dal Gruppo, unitamente alle conoscenze funzionali e tecniche necessarie per la loro costante e progressiva implementazione ed aggiornamento, costituiscano di per sé fattori in grado di limitare i rischi connessi all'appropriazione di significativi vantaggi competitivi ad opera di potenziali ed attuali concorrenti. Tuttavia, non si può affermare che la tutela riconosciuta dalla normativa italiana in materia di diritto di autore consenta di escludere che altri operatori del settore possano sviluppare, del tutto indipendentemente, prodotti simili o duplichino i prodotti del Gruppo non depositati ovvero, ancora, ne progettino di nuovi in grado di replicarne le attitudini e le funzionalità senza, con questo, violare i diritti del Gruppo. La tecnologia del Gruppo potrebbe inoltre essere esposta ad atti di pirateria da parte di terzi.

RISCHI INTERNI

(i) Rischi relativi alla dipendenza da personale chiave

L'attività del Gruppo è fortemente caratterizzata dalle competenze funzionali e tecniche estremamente elevate del proprio personale. Pertanto, il futuro successo delle sue attività dipende in larga misura dalla continuità delle funzioni svolte dai tecnici specializzati attualmente impiegati, dai collaboratori, nonché dalla capacità di attrarre e mantenere personale altamente qualificato.

Nell'ambito del settore dell'Information Technology, il costo del personale rappresenta un fattore critico di sviluppo. Le eventuali difficoltà del Gruppo nella gestione del personale potrebbero produrre effetti negativi sulla sua attività, sulle sue condizioni finanziarie e sui risultati operativi.

(ii) Rischi connessi ai tempi di vendita e cicli di implementazione

La gestione delle attività di vendita dei prodotti software del Gruppo richiede, di norma, un impegno su tempi piuttosto lunghi, anche in considerazione della necessità di illustrare i potenziali vantaggi derivanti dall'impiego dei prodotti del Gruppo e di svolgere attività di formazione sul cliente per consentire un corretto utilizzo dei prodotti stessi. Le trattative e gli adempimenti consequenziali,

derivanti dall'attività di vendita dei prodotti, si protraggono mediamente per un periodo di tempo che va da alcuni mesi ad un intero anno. Inoltre, il processo di implementazione dei prodotti del Gruppo spesso richiede al cliente l'impiego di risorse umane ed economiche che si protrae per un lungo periodo di tempo. Le attività di vendita e i cicli di adattamento del prodotto al sistema informatico del cliente sono soggetti a rallentamenti potenziali determinati, a titolo esemplificativo, dal completamento del processo di implementazione del prodotto stesso, dal concretizzarsi di imprevisti che il Gruppo non è in condizione di controllare, quali improvvise limitazioni di budget del cliente od operazioni di ristrutturazione aziendale o ancora, in generale, la complessità delle esigenze tecniche del cliente. L'eventualità di ritardi dovuti al prolungarsi dei cicli di vendita o riferibili all'utilizzo del prodotto da parte del cliente potrebbe influenzare l'andamento delle attività, della situazione finanziaria e dei risultati operativi del Gruppo.

(iii) Rischi connessi alla dipendenza da clienti

Il Gruppo offre i propri prodotti e servizi ad aziende di piccole, medie e grandi dimensioni operanti in mercati differenti.

Una parte significativa dei ricavi del Gruppo, è concentrata su un numero relativamente ristretto di clienti, la cui eventuale perdita potrebbe, pertanto, incidere negativamente sulla futura attività e situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

Il management ritiene comunque che i risultati del Gruppo non dipendano in maniera significativa da alcuno specifico cliente in particolare, in quanto tali clienti provvedono all'aggiornamento dei propri sistemi informativi in tempi diversi e con una periodicità caratterizzata da tempi piuttosto lunghi.

(iv) Rischi connessi alla internazionalizzazione

Il Gruppo ha compiuto significativi sforzi negli ultimi anni nell'ambito della propria strategia di internazionalizzazione e attende che una parte sempre più apprezzabile dei propri ricavi possa essere generata da clienti esteri. Il Gruppo potrebbe dunque essere esposto ai rischi inerenti l'operare su scala internazionale tra cui rientrano quelli relativi ai mutamenti delle condizioni economiche, politiche, fiscali e normative locali, oltre che alle variazioni del corso delle valute nel caso di paesi non dell'area Euro. Il verificarsi di sviluppi sfavorevoli in tali aree potrebbero incidere negativamente sulle prospettive e sull'attività del Gruppo.

(v) Rischi connessi all'inadempimento di impegni contrattuali e potenziali responsabilità verso i clienti

Prodotti software altamente complessi come quelli offerti dal Gruppo possono, anche se debitamente testati, evidenziare inefficienze e anomalie in fase di installazione ed integrazione nel sistema informatico del cliente. Tali circostanze possono provocare un danno per l'immagine della Società e dei suoi prodotti ed esporre altresì la stessa ad eventuali azioni promosse dalla clientela per il risarcimento dei danni a questa cagionati e l'applicazione di penali contrattuali per il mancato rispetto di tempi e/o di standard qualitativi concordati.

Il Gruppo potrebbe inoltre dover destinare risorse significative per l'esecuzione di eventuali interventi correttivi ed essere costretto a interrompere, ritardare o cessare la fornitura del servizio al cliente.

Ad oggi non si sono verificati significativi eventi di tale natura che abbiano determinato conflittualità nei rapporti con la clientela.

Per maggiori dettagli si fa rinvio ai documenti di bilancio disponibili sul sito della società.

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il Consiglio, successivamente alle azioni intraprese già nel corso degli esercizi precedenti, ha proseguito l'implementazione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno, per fare in modo che i principali rischi afferenti all'Emittente e alle sue controllate risultassero correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa.

Il processo è in continuo aggiornamento e rafforzamento.

Il sistema di controllo interno dell'Emittente è formato da un sistema organizzato di norme interne, procedure e strutture organizzative avente lo scopo di favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso l'efficacia e l'efficienza delle attività operative e nel rispetto delle leggi e dei regolamenti.

La governance di TAS prevede che, ai fini della valutazione sull'efficacia del sistema di controllo interno intervengano, secondo le rispettive competenze, i seguenti enti:

- Consiglio di amministrazione
- Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Comitato per il Controllo e Rischi
- Comitato per le operazioni con parti correlate
- Responsabile di internal audit
- Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ex L. n. 262/05
- Organismo di vigilanza istituito in attuazione del D. Lgs. 231/2001
- Collegio sindacale

La funzionalità del sistema è garantita da frequenti incontri tra gli organi di cui sopra, prevalentemente attraverso il presidio e il coordinamento del Comitato Controllo e Rischi e il Collegio sindacale, in modo da fornire una visione con il maggior grado possibile di completezza dei rischi aziendali e conseguentemente dei meccanismi posti in essere per presidiarli.

Sul fronte delle tematiche di rischio relative all'informativa economico-finanziaria l'Emittente ha individuato una serie di azioni finalizzate al conseguimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza,

affidabilità e tempestività dell'informazione contabile e finanziaria in base anche ai principi contabili di riferimento.

Il presidio è incentrato da un lato sui compiti e le responsabilità del Dirigente Preposto cui sono stati attribuiti relativi poteri e mezzi per lo svolgimento dell'incarico e dall'altro sulla definizione di un sistema strutturato di procedure aventi impatto sugli aspetti amministrativo-contabili.

La determinazione delle norme interne di cui sopra è stata effettuata sulla base di un'analisi di ciascun processo operativo, attinente alle voci di bilancio rilevanti ai fini dell'informativa finanziaria, per far fronte ai rischi identificati con gli opportuni meccanismi di controllo.

Le responsabilità per mantenere l'adeguatezza di questo impianto normativo sono state regolamentate e diffuse all'interno dell'area amministrazione-finanza-controllo e sono effettuate analisi periodiche anche dal Responsabile di Internal Audit.

Come ulteriori elementi strutturali dell'ambiente di controllo è necessario porre in evidenza sia il presidio fornito dalla struttura "Qualità" sia la correlata esistenza di un sistema di procedure operative aziendali che regolamentano le attività interne.

La struttura organizzativa è formalizzata tramite disposizioni interne emesse dalla direzione Organizzazione e risorse umane previa autorizzazione dell'Amministratore Delegato; queste comunicazioni sono disponibili a tutti i dipendenti sull'intranet aziendale e il Consiglio viene periodicamente informato sui cambiamenti organizzativi più rilevanti.

Il comitato controllo e rischi, sulla base delle informazioni raccolte, nella riunione del 16 marzo 2017 ha effettuato la valutazione positiva circa l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, richiamandosi alle relazioni degli organi preposti (struttura di Internal Audit ed Organismo di vigilanza).

10.1. Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il Consiglio ha individuato quale Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi l'Amministratore Delegato Valentino Bravi.

L'Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ha curato l'identificazione dei principali rischi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di *compliance*) nell'ambito in particolare del processo di risk assessment, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'Emittente e dalle sue controllate e li ha sottoposti periodicamente all'esame del Consiglio; ha dato esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia; si è occupato dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare; ha proposto la nomina del responsabile di Internal Audit proseguendo con l'esternalizzazione della carica; non ha ritenuto necessario, nel corso dell'Esercizio, 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; ha sempre riferito tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi ed al Consiglio di Amministrazione in merito a qualsiasi problematica e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia affinché potessero essere adottate le opportune iniziative.

10.2. Responsabile della funzione di *internal audit*

Il Consiglio, su proposta dell'amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, ha nominato a decorrere dal 1° giugno 2014 il dott. Gerardo Diamanti quale nuovo responsabile di Internal Audit.

La Società ha pertanto perseguito l'interesse di garantire la massima indipendenza con l'individuazione di un soggetto esterno quale responsabile della funzione, il quale, ferma la dipendenza dal Consiglio di Amministrazione, ai sensi del Codice, riporta funzionalmente al Presidente per il Consiglio di Amministrazione e, come riporto informativo, al Consiglio sia direttamente che nell'ambito della informativa al comitato controllo e rischi.

La remunerazione del responsabile di Internal Audit per l'anno 2016 è stata confermata come per l'esercizio precedente in cui è stata definita dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, previo parere favorevole del comitato controllo e rischi e sentito il collegio sindacale, coerentemente con le politiche aziendali ed assicurando che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità.

Il responsabile di Internal Audit, secondo quanto previsto nell'art. 7.C.5 del Codice:

- (a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di audit, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- (b) ha avuto accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- (c) ha predisposto 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, oltre che una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e le ha trasmesse ai presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (d) ha verificato, nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Non ha avuto necessità di predisporre relazioni su eventi di particolare rilevanza o su richiesta.

Nel corso dell'Esercizio il responsabile di Internal Audit ha, fra le varie attività, relazionato il Comitato Controllo e Rischi sull'esito dell'esame delle procedure vigenti e sulle esigenze di implementazione delle stesse ed ha presentato proposte di integrazione ed il piano di attività per l'anno successivo. In particolare nel corso dell'Esercizio le attività di Internal Audit sono proseguite in accordo con il Piano di Lavoro previsto per il 2016.

Le attività pianificate e svolte si sono orientate sulle tre direttrici identificate nel Piano di Audit: (i) verifiche di compliance dei processi aziendali chiave identificati tramite una metodologia risk-based; (ii) attività di testing dei processi amministrativi finalizzata al rilascio dell'attestazione da parte del Dirigente Preposto relativa all'informativa finanziaria al 31 dicembre 2015 (Dlgs 262/05); nonché, (iii) svolgimento su incarico dell'Organismo di Vigilanza di verifiche di assurance su aree qualificate nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di TAS come "sensibili". Infine, come membro dell'Organismo di Vigilanza, il Responsabile della Funzione Internal Audit contribuisce dall'interno dell'organizzazione a rendere il Modello effettivo. Infine, come previsto dalle procedure interne, è stato dato supporto alla Società nell'attività di aggiornamento del modello di Strategic Risk Management di TAS.

La Funzione di Internal Audit, come già evidenziato, è stata affidata a un soggetto esterno alla Società, dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione e non avente alcun tipo di legame societario con la TAS.

10.3. Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001

Dal 2008 l'Emittente adotta un modello di organizzazione gestione e controllo in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001.

Il Consiglio di Amministrazione del 13 novembre 2008 ha provveduto a nominare un organismo di vigilanza cui è stato affidato il compito di vigilare sul rispetto e corretto funzionamento del modello e curarne l'aggiornamento.

Questo organismo è attualmente composto da due soggetti esterni al Gruppo (il Presidente Massimiliano Lei e il membro Gerardo Diamanti, responsabile della Funzione di Internal Audit) e dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, Paolo Colavecchio.

L'Emittente, nel corso del 2010, ha aggiornato il modello organizzativo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 ispirandosi alla Linee Guida di Confindustria; tale modello ha lo scopo di prevenire il rischio di commissione di fatti illeciti rilevanti ai fini del citato decreto ed evitare quindi l'insorgere della responsabilità amministrativa della società.

Successivamente, sono stati inoltre ufficializzati i cosiddetti protocolli comportamentali che forniscono le linee guida per la gestione delle attività astrattamente esposte ad un rischio – reato rilevante ai sensi e per gli effetti del D.Lgs. n. 231/2001.

L'organismo di vigilanza ha costantemente monitorato l'evoluzione normativa e giurisprudenziale in tema di responsabilità degli enti ex D.lgs n. 231/01 al fine di promuovere le attività necessarie all'aggiornamento del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo adottato dall'Emittente che ha quindi provveduto agli opportuni successivi aggiornamenti al fine di recepire le modifiche intervenute al D.Lgs. 231/2001.

Nel modello è stata posta particolare attenzione ai seguenti elementi ritenuti fondativi per l'adeguatezza dello stesso:

- la nomina di un Organismo di Vigilanza di tipo collegiale composto dal responsabile di Internal Audit, da un dirigente dell'Emittente e da un professionista esterno con comprovata esperienza specifica sui vari aspetti giuridici dell'argomento "231" all'interno delle aziende. L'organismo si riunisce con frequenza normalmente ogni due mesi e riferisce periodicamente al consiglio di amministrazione, anche per il tramite del comitato controllo e rischi, ed al collegio sindacale.
- l'ufficializzazione del codice etico quale elemento fondante dell'etica aziendale. Il documento è stato diffuso a tutti i dipendenti ed è considerato parte integrante del Modello organizzativo interno; è disponibile su un'apposita directory dell'intranet aziendale ed è inoltre pubblicato sul sito internet dell'Emittente unitamente alla parte generale del modello, alla pagina <http://www.tasgroup.it/investors/governance>.
- Un capillare programma di formazione al personale, conclusosi nel primo trimestre 2010 e seguito da periodici aggiornamenti negli anni successivi.

Detto modello rappresenta un ulteriore passo verso il rigore, la trasparenza ed il senso di responsabilità nei rapporti interni e verso il mondo esterno, offrendo nel contempo agli azionisti garanzie di una gestione efficiente e corretta.

Nel corso dell'Esercizio e sino alla data di approvazione della Relazione non sono emerse violazioni del modello organizzativo né sono pervenute all'organismo di vigilanza segnalazioni di criticità.

L'opportunità di conferimento delle funzioni dell'organismo di vigilanza al Collegio Sindacale, secondo quanto consentito dall'art. 14, comma 12 della legge L. 183/2011 e secondo quanto altresì raccomandato nell'art. 7 del Codice di Corporate Governance, è stata oggetto di valutazione da parte del Consiglio dell'Emittente in occasione della riunione consiliare del 13 febbraio 2012. Il Consiglio, ha in tale sede confermato la scelta in merito al mantenimento delle funzioni di organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 ad un organo collegiale distinto dal Collegio Sindacale.

10.4. Società di revisione

La società di revisione incaricata della revisione contabile è Deloitte & Touche S.p.a..

L'incarico è stato conferito con delibera assembleare del 29 aprile 2015 per gli esercizi dal 2015 al 2023 con scadenza in occasione dell'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023.

10.5. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Sig. Paolo Colavecchio, Direttore amministrazione e finanza, in data 29 novembre 2007 e successivamente di nuovo in data 12 luglio 2010, è stato nominato dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

Ai sensi di quanto previsto all'art. 27 dello statuto la nomina è avvenuta con decisione consiliare, previo parere del Collegio Sindacale. Il Sig. Paolo Colavecchio è stato considerato idoneo sia per competenze professionali di carattere contabile, economico e finanziario che per contiguità all'incarico sinora svolto. Infatti, essendo già concretamente preposto alla redazione della documentazione contabile, è risultato naturalmente individuabile come candidato.

Con l'adozione delle procedure previste ai sensi della L. 262/2005 sono state dettagliatamente descritte e proceduralizzate le precise ed adeguate attribuzioni per lo svolgimento dei compiti stabiliti nelle norme legislative e regolamentari.

10.6. Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

L'Emittente nel corso dell'esercizio 2013 ha approvato, previo esame e parere favorevole del Comitato di Controllo e Rischi, uno schema di coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ai sensi di quanto suggerito al Principio 7.P.3 del Codice.

L'architettura dei controlli vigente nella società, per quanto attiene al governo del sistema dei controlli e al ruolo svolto dai diversi attori nella costruzione e nella "gestione", in senso lato, di tale sistema, è conforme alle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance in base alle singole competenze ed attribuzioni con il ruolo di coordinamento del Consiglio di Amministrazione e dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

La società, al fine di garantire un efficace e efficiente coordinamento tra gli enti maggiormente coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, prevede riunioni congiunte tra il Comitato per il controllo e i rischi, il collegio sindacale e il Dirigente Preposto alle quali sono invitati di volta in volta in base agli argomenti all'ordine del giorno gli altri soggetti coinvolti nel sistema di controllo e gestione dei rischi, in particolare l'Internal Auditor e gli altri membri dell'Organismo di Vigilanza.

11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

11.1. Comitato Parti Correlate

Al fine di dare concreta attuazione alle raccomandazioni contenute nel Regolamento Parti Correlate Consob, il Consiglio, previo parere degli Amministratori indipendenti, ha provveduto ad approvare, in data 25 novembre 2010, la procedura disciplinante l'effettuazione di operazioni con parti correlate.

Tale procedura, meglio descritta nel paragrafo successivo, ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob vigente, è pubblicata sul sito internet della Società all'indirizzo **www.tasgroup.it**.

Secondo quanto previsto dalla suddetta normativa Consob, inoltre, successivamente al rinnovo integrale dell'organo amministrativo da parte dell'assemblea del 29 aprile 2015, il Consiglio di Amministrazione del 4 maggio 2015 ha nominato il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, composto da tre amministratori tutti indipendenti: la dott.ssa Roberta Viglione in qualità di coordinatore, il dott. Giancarlo Maria Albini e il dott. Giorgio Papa.

Successivamente alle dimissioni del dott. Papa e alla nomina per cooptazione del dott. Enrico Pazzali, quest'ultimo ha integrato la composizione del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate a decorrere dall'8 gennaio 2016.

Il Comitato ha il compito di:

- valutare, preliminarmente all'adozione, la presente procedura attraverso la formulazione di un parere formale;
- monitorarne l'attuazione e procedere ai necessari aggiornamenti ove necessari;
- esprimere il proprio parere formale in merito ad ogni operazione con parti correlate rientrante nell'ambito di applicazione della presente procedura, con riferimento all'interesse della società al compimento della stessa, alla convenienza ed al rispetto dei principi di correttezza sostanziale e procedurale.

Nello svolgimento della propria attività, il Comitato ha facoltà di richiedere, ove lo ritenga necessario, un'eventuale attività di supporto e coordinamento con altri organismi di controllo quali ad esempio: il Dirigente Preposto ai sensi del d.l. 262/2005, la funzione di Internal Audit, etc.

Il Comitato ha inoltre la facoltà di richiedere il supporto di un esperto indipendente per gli aspetti più rilevanti o specialistici.

La scelta degli esperti dovrà essere effettuata tra soggetti di riconosciuta professionalità e competenza e dei quali dovrà essere verificata l'indipendenza in base ai medesimi principi applicabili agli amministratori e ai sindaci e l'assenza di conflitti di interesse in relazione all'operazione. La selezione dovrà essere motivata e l'incarico formalizzato.

E' peraltro previsto, in caso di operazioni di minore rilevanza, un ammontare massimo di spesa per i servizi resi dagli esperti indipendenti di Euro 20.000 per ciascuna operazione.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato ha tenuto 8 riunioni. Le riunioni del Comitato Parti Correlate nel corso dell'Esercizio sono state regolarmente verbalizzate. Il Coordinatore del Comitato o, in sua assenza, altro membro del comitato hanno reso informativa al Consiglio di Amministrazione in occasione della prima riunione successiva.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 17 dicembre 2014 ha effettuato la valutazione di eventuale adeguatezza o, alternativamente, di opportuna revisione della attuale Procedura sulle Operazioni con Parti Correlate approvata in data 25/11/2010 con particolare riferimento al paragrafo 6.1 della Comunicazione Consob n. DEM/10078683 del 24 settembre 2010, e, acquisito il parere degli amministratori indipendenti facenti parte del Comitato per le Operazioni con parti Correlate, ha ritenuto in linea con tale parere tuttora adeguata e appropriata la Procedura sulle Operazioni con Parti Correlate, che risulta confermata nella attuale versione.

11.2. Procedure per le operazioni con Parti Correlate

Il Consiglio, nel determinare la procedura da seguire e gli obblighi informativi inerenti le operazioni con parti correlate, sussistendo i requisiti di cui alla definizione di “società di minori dimensioni” prevista all’art. 3, comma 1, lettera f) del Regolamento Parti Correlate Consob, si è avvalso della facoltà di predisporre una procedura semplificata ai sensi dell’art. 10, comma 1 del citato Regolamento, che prevede la possibilità di applicare indistintamente per le operazioni di maggiore e minore rilevanza e fatte salve le ipotesi di esclusione previste al paragrafo 3 della procedura, una procedura redatta ai sensi dell’art. 7 del medesimo Regolamento Parti Correlate Consob (Procedure per le operazioni di minore rilevanza), approvata in data 25 novembre 2010.

In particolare nella procedura sono state individuate e definite le specifiche operazioni cui la procedura non si applica in quanto operazioni ordinarie, di importo esiguo, infragruppo ovvero attinenti i compensi di amministratori, dirigenti e membri del collegio sindacale, oltre a quelle individuate dalla normativa Consob. Per le operazioni al di fuori dei casi di esenzione sopra citati e che pertanto rientrano nell’ambito di applicazione, la procedura prevede che le funzioni interessate ne investano gli organi delegati i quali provvedono a fornire al Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, di cui al punto 11.1, nonché, a seconda che l’operazione rientri o meno nell’ambito dei poteri conferiti agli organi delegati, al Consiglio di Amministrazione per le successive determinazioni, una informativa idonea a consentire un preventivo esame degli elementi essenziali dell’operazione medesima.

In particolare, il Comitato dovrà ricevere, a cura degli organi delegati, un’adeguata informativa in merito (i) all’interesse per la Società al compimento dell’operazione, (ii) alla rispondenza di quest’ultima ai piani strategici ed ai prevedibili effetti economici, patrimoniali e finanziari, e (iii) a qualsiasi altra informazione idonea a consentire un preventivo esame degli elementi essenziali dell’operazione medesima.

Il Comitato, ricevute le informazioni di cui sopra, formula il proprio parere formale e lo invia al Consiglio di Amministrazione prima della data fissata per l’approvazione dell’operazione.

Il Consiglio di Amministrazione o gli organi delegati se operazione di loro competenza, preso atto del parere motivato del Comitato, deliberano sull’operazione.

Il Consiglio di Amministrazione o gli organi delegati hanno il potere di approvare l'operazione anche in presenza di un parere negativo del Comitato, fatta salva in tal caso l'applicazione degli obblighi in materia di informazione e trasparenza disposti dal Regolamento Parti Correlate Consob.

Tutte le operazioni con parti correlate, devono rispettare criteri di correttezza sostanziale e procedurale, con riferimento sia alla prassi internazionale che alla disciplina legislativa nazionale in materia di conflitto d'interessi.

Gli amministratori che hanno un interesse, anche potenziale o indiretto, nell'operazione, indipendentemente dall'esistenza di una situazione di conflitto: (a) provvedono ad informare tempestivamente ed in modo esauriente ed adeguato il consiglio sull'esistenza dell'interesse e sulle circostanze del medesimo, sulla natura della correlazione, sulle condizioni applicate, sulle modalità esecutive ed il procedimento di valutazione seguito, onde consentire al Consiglio di avere piena contezza dell'estensione e della rilevanza di tali interessi; (b.1) ove si tratti di operazioni soggette ad autorizzazione preventiva del Consiglio, si allontanano dalla riunione consiliare al momento della deliberazione; (b.2) qualora l'operazione rientri nei poteri delegati ai medesimi, si astengono comunque dal compiere l'operazione, sottoponendola a preventiva approvazione del Consiglio.

Il Consiglio in ogni caso motiverà adeguatamente le ragioni e la convenienza per la Società del compimento di dette operazioni e valuterà caso per caso quale procedura adottare, allo scopo di garantire comunque la correttezza procedurale e sostanziale della decisione finale. Pertanto, qualora l'allontanamento dei consiglieri al momento della deliberazione, possa pregiudicare il raggiungimento del necessario quorum costitutivo e/o deliberativo ovvero qualora ricorrano ipotesi per cui il rischio non appaia rilevante ed anzi la partecipazione alla discussione ed il voto dell'amministratore in questione risultino auspicabili in quanto elementi di responsabilizzazione in merito ad operazioni che proprio l'interessato può conoscere meglio degli altri membri, il Consiglio avrà facoltà di derogare alla richiesta di astensione e di consentirne, al contrario, la partecipazione sia alla discussione che al voto. In generale, nei casi in cui l'amministratore sia portatore di un interesse in quanto membro dell'organo di amministrazione di una società legata alla Società da un rapporto di controllo (o di comune controllo), eventuali obblighi informativi e/o di motivazione relativi ad operazioni che rientrano nella normale operatività del Gruppo si reputano adempiuti in modo generale e sintetico anche in via preventiva, salva la necessità di informazioni integrative a fronte di operazioni di particolare rilievo.

Ai fine di garantire la corretta identificazione delle parti correlate, l'Emittente si è dotata, gestisce e aggiorna un apposito data-base contenente l'elenco dei soggetti rientranti nella definizione di "parte correlata" e tutti i dati utili alla loro identificazione.

Per ulteriori dettagli si rinvia alla procedura pubblicata, ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob, sul sito internet della Società all'indirizzo www.tasgroup.it.

Per le operazioni con parti correlate e di significativo rilievo economico – patrimoniale e finanziario e per le eventuali situazioni di conflitto nel corso dell'Esercizio, si rinvia all'informativa nel bilancio.

12. NOMINA DEI SINDACI

Ai sensi dell'art. 31 dello Statuto, la nomina dei componenti del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste depositate presso la sede legale almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'assemblea, accompagnate da una dichiarazione di accettazione della candidatura con la quale ciascun candidato attesta l'insussistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità e la sussistenza dei requisiti prescritti dalla normativa applicabile e corredate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati. In particolare, l'art. 31 dello Statuto prevede che non possano assumere la carica di sindaco né essere inseriti nelle liste coloro che superino i limiti al cumulo degli incarichi di amministrazione e controllo, che risultino incompatibili o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità secondo quanto stabilito dalla normativa legislativa e regolamentare applicabile, precisandosi, ai fini della stessa, che per materie e settori di attività strettamente attinenti a quello dell'impresa si intendono i settori e le materie della tecnologia informatica e delle comunicazioni. La nomina avviene mediante un sistema di voto di lista, tale da assicurare la rappresentanza della minoranza nonché l'equilibrio tra i generi maschile e femminile, a seguito della modifica statutaria approvata dall'assemblea del 29 aprile 2013 avente ad oggetto l'inserimento di meccanismi e criteri ai sensi della L. 120 del 20/07/2011 e dell'art. 148 comma 1-bis del TUF.

La lista si compone di due sezioni, una per i candidati alla carica di sindaco effettivo e l'altra per i candidati alla carica di sindaco supplente e dovranno indicare non più di tre candidati alla carica di sindaco effettivo e non più di due candidati alla carica di sindaco supplente. Ciascuna delle due sezioni delle liste deve essere composta, a pena di inammissibilità, in modo tale da assicurare l'equilibrio tra i generi, nel rispetto della normativa applicabile vigente. In particolare, ciascuna lista con un numero di candidati uguale o superiore a tre, considerando entrambe le sezioni deve presentare, per i due rinnovi integrali successivi al primo rinnovo integrale intervenuto dopo il 12 agosto 2012, almeno un terzo dei candidati appartenenti al genere meno rappresentato.

All'elezione dei membri del Collegio Sindacale si procederà come segue, salvo ove diversamente disposto da norme legislative o regolamentari e salvo quanto previsto oltre al fine di assicurare il rispetto delle norme vigenti in materia di equilibrio tra i generi:

a) dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi dai Soci saranno tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, fino a due Sindaci Effettivi ed uno Supplente.

La Presidenza del Collegio Sindacale spetta alla persona candidata al primo posto della detta lista ove non vi siano sindaci eletti dalla minoranza.

b) Il restante Sindaco Effettivo e il restante Sindaco Supplente saranno tratti dalle altre liste, salvo quanto previsto nella successiva lettera c); a tal fine, i voti ottenuti dalle liste stesse saranno divisi

successivamente per uno e per due. I quozienti così ottenuti saranno assegnati progressivamente ai candidati di ciascuna di dette liste, secondo l'ordine dalle stesse rispettivamente previsto.

I quozienti così attribuiti ai candidati delle varie liste verranno disposti in un'unica graduatoria decrescente: risulterà eletto quello che avrà ottenuto i quozienti più elevati.

In caso in cui più candidati abbiano ottenuto lo stesso quoziente, si procederà a nuova votazione da parte dell'Assemblea, risultando eletto il candidato che ottenga la maggioranza semplice dei voti.

c) Un membro effettivo del Collegio Sindacale sarà eletto, in osservanza delle modalità stabilite con Regolamento CONSOB, tra i candidati delle suddette liste da parte dei soci di minoranza che non siano collegati, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti. A tale membro spetta la Presidenza del Collegio.

d) Per la nomina dei Sindaci, per qualsiasi ragione non nominati con il procedimento del voto di lista, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge, nel rispetto delle applicabili disposizioni normative vigenti in tema di equilibrio tra i generi.

e) In caso di sostituzione di un Sindaco eletto dalla maggioranza subentra il Sindaco Supplente eletto dalla maggioranza, nel rispetto delle applicabili disposizioni normative vigenti in tema di equilibrio tra i generi;

f) in caso di sostituzione di un Sindaco eletto dalla minoranza subentra il Sindaco Supplente eletto dalla minoranza, nel rispetto delle applicabili disposizioni normative vigenti in tema di equilibrio tra i generi.

Qualora dall'espletamento della procedura descritta nelle lettere che precedono non risulti assicurato l'equilibrio tra i generi, ai sensi della normativa applicabile vigente, il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato non eletto della medesima lista appartenente al genere meno rappresentato, procedendo a tali sostituzioni fino al raggiungimento della quota prevista nel decimo comma dell'articolo 31 dello statuto della società.

Il Collegio viene nominato mediante una procedura di voto di lista tale da garantire alle liste di minoranza almeno un sindaco effettivo ed un sindaco supplente. Si rammenta che ai sensi dell'art. 148, comma 2-bis del TUF il Presidente del Collegio Sindacale va scelto fra i sindaci eletti dalla minoranza.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto i Soci che da soli o insieme ad altri Soci rappresentino almeno il 2,5% (due virgola cinque per cento) delle azioni aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria o la diversa misura stabilita dalla Consob con regolamento. In particolare Consob, nella determinazione annuale con delibera n. 19856 del 25 gennaio 2017, ai sensi dell'art. 144-septies del Regolamento Emittenti Consob, ha stabilito la percentuale del 2,5%.

13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Alla data di chiusura dell'Esercizio la composizione del collegio sindacale è dettagliata nella tabella 4.

Si precisa inoltre che per l'assemblea ordinaria degli azionisti del 29 aprile 2014 che ha effettuato la nomina è stata depositata una sola lista presentata dal socio OWL con il seguente elenco di candidati che rappresenta la composizione del Collegio Sindacale in carica alla data di chiusura dell'Esercizio:

Candidati alla carica di sindaco effettivo

- 1) Dott. Carlo Ticozzi Valerio
- 2) Dott.ssa Simonetta Bissoli
- 3) Dott. Antonio Mele

Candidati alla carica di sindaco supplente

- 4) Dott. Adolfo Cucinella
- 5) Dott.ssa Raffaella Farina

Tutti i candidati sopra riportati sono stati eletti con la percentuale dei voti pari all'87,557 in rapporto al capitale votante con scadenza all'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016.

Non sono intervenuti cambiamenti durante l'Esercizio né a far data dalla chiusura dell'Esercizio e fino alla data di approvazione della presente Relazione.

Le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco ai sensi e per gli effetti dell'art. 144-decies del Regolamento Emittenti Consob sono disponibili sul sito internet dell'Emittente (<http://www.tasgroup.it/investors/governance>).

Il Collegio sindacale in particolare risulta composto da soggetti con competenza ed esperienza nel campo amministrativo contabile, finanziario e nel comparto in cui la società ed il gruppo operano (monetica, software e sistemi di pagamento e trading per il mercato bancario e finanziario).

Nel corso dell'Esercizio il collegio sindacale ha tenuto complessivamente 8 riunioni alle quali hanno di regola partecipato tutti i membri in carica, con una durata media di 2 ore e ne ha programmate 3 per il 2017 fino alla scadenza del proprio mandato.

In occasione della nomina dell'attuale Collegio, in data 29 aprile 2014, i singoli candidati hanno dichiarato la propria indipendenza ai fini della eleggibilità.

Il collegio sindacale ha provveduto a verificare anche per l'esercizio in corso, con esito positivo il rispetto in capo ai propri membri dei requisiti di legge e dei criteri di autonomia e indipendenza dettati dal Codice e ha riportato l'esito di tali verifiche nella propria relazione annuale portata a conoscenza

della Società e del pubblico. L'allegato 2 riporta il dettaglio degli incarichi ricoperti dai membri effettivi del Collegio alla data della presente relazione.

Il collegio sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati all'Emittente ed alle sue controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Il collegio sindacale, nello svolgimento della propria attività, ha mantenuto un costante canale informativo e tenuto regolari riunioni con la funzione di Internal Audit, il comitato controllo e rischi, l'Organismo di Vigilanza istituito ex D. Lgs. n. 231/2001, la società di revisione, l'Amministratore delegato, incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il dirigente preposto alla predisposizione dei documenti contabili societari, principalmente nell'ambito delle riunioni di tale comitato e anche al di fuori con contatti ed assunzione diretta delle informazioni.

Con riferimento alla previsione di cui al Criterio applicativo 2.C.2 del Codice di Autodisciplina, il presidente del Consiglio di Amministrazione non ha avviato iniziative formative specifiche finalizzate a fornire ai membri del Collegio Sindacale un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, ritenendo che:

- il Collegio Sindacale attualmente in carica possiede già un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, in considerazione del *background* e delle pregresse e specifiche esperienze professionali di tutti i membri;
- le dinamiche aziendali e la loro evoluzione sono oggetto di periodico e costante aggiornamento durante le numerose riunioni consiliari cui il Collegio partecipa attivamente;
- i principi di corretta gestione dei rischi e il quadro normativo e autoregolamentare di riferimento sono comunque ben conosciuti dai sindaci in carica.

Tale valutazione, confermata per il 2017, potrà essere riconsiderata nei successivi esercizi.

Non è stato ritenuto di formalizzare indicazioni specifiche relativamente al caso di interesse per conto proprio o di terzi da parte di un membro del collegio sindacale in una determinata operazione in aggiunta a quanto previsto in tema di operazioni con parti correlate cui si rinvia per maggiori dettagli.

14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

La Società si adopera per instaurare e mantenere un dialogo efficace con i propri azionisti e con il mercato, in particolare attraverso la diffusione al pubblico mediante la messa a disposizione sul sito internet dell'Emittente www.tasgroup.it della documentazione societaria prevista dalla normativa, di comunicati stampa e di presentazioni.

A tal fine la Società ha istituito un'apposita sezione denominata "*Investors*", facilmente individuabile ed accessibile dalla *home page* del sito web, nella quale sono messe a disposizione le informazioni concernenti l'Emittente che rivestono rilievo per i propri azionisti, in modo da consentire a questi ultimi un esercizio consapevole dei propri diritti, con particolare riferimento agli avvisi convocazione di assemblea, alle modalità previste per la partecipazione e l'esercizio del diritto di voto in assemblea, nonché alla documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno, ivi incluse le liste di candidati alle cariche di amministratore e di sindaco con l'indicazione delle relative caratteristiche personali e professionali.

Per la gestione dei rapporti con gli Azionisti, con effetto a decorrere dal 1° gennaio 2017 la funzione di "*Investor Relations*" è stata assunta dal Presidente dott. Dario Pardi.

Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto adeguati gli strumenti di dialogo con gli azionisti approntati dall'Emittente e ha escluso la necessità di costituire una apposita struttura aziendale incaricata di gestire i rapporti con gli azionisti, anche nell'ambito della politica di contenimento delle spese, avvalendosi delle risorse interne e in special modo dell'area affari societari e finanza (Criterio applicativo 9.C.1. del Codice).

15. ASSEMBLEE (art. 123-bis, comma 2, lettera c), TUF)

Al fine di favorire la partecipazione degli azionisti alle assemblee e garantire l'ordinato svolgimento delle stesse, la Società ha adottato un Regolamento assembleare che assicura, tra l'altro, a ciascun socio il diritto di prendere la parola sugli argomenti all'ordine del giorno. In particolare, 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 segue l'ordine di presentazione delle richieste di intervento. Il regolamento, distribuito in occasione delle assemblee della Società, è a disposizione dei soci presso la sede sociale nell'ambito del diritto di ispezione loro riconosciuto ed è depositato in Camera di Commercio.

L'assemblea è convocata mediante avviso di convocazione pubblicato sul sito internet della società e con le altre modalità previste da Consob con proprio Regolamento, come previsto dall'art. 11 dello Statuto e secondo quanto consentito dall'art. 2366, 2° comma del codice civile, dall'art. 125-bis del TUF e dall'art. 84 del Regolamento Emittenti Consob.

Nell'art. 12 dello statuto dell'Emittente è previsto, ai sensi dell'art. 2370 c.c., che hanno diritto di intervenire all'assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto purché la loro legittimazione sia attestata secondo le modalità ed entro i termini previsti dalla legge e dai regolamenti. Lo Statuto, precisamente nell'art. 16, rinvia per la validità della costituzione delle Assemblee ordinarie e straordinarie e per la validità delle relative delibere alle disposizioni di legge.

Non sono conferiti all'Assemblea poteri ulteriori rispetto a quanto previsto dalla legge e specificatamente lo Statuto non ha previsto autorizzazione assembleare al compimento di atti specifici da parte degli amministratori né azioni a voto multiplo o maggioranza del voto.

Il Consiglio riferisce in assemblea, in special modo in occasione dell'approvazione del progetto di bilancio annuale, sull'attività svolta e programmata e si adopera per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare. La documentazione a disposizione dei soci nei termini previsti dalla normativa vigente precedentemente all'assemblea è distribuita ai partecipanti.

Nel corso dell'Esercizio non si sono verificate ulteriori variazioni significative nella composizione della compagine sociale ad eccezione della Operazione Straordinaria .

Il Consiglio, successivamente agli interventi adottati con le precedenti assemblee, fra cui da ultimo la delibera del 29 aprile 2013 con l'adeguamento alle prescrizioni normative in tema di cd. quote rosa (L. 120/2011 e artt. 147-ter comma 1-ter e 148 comma 1-bis D. Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998 e s.m.i.), ha valutato e considerato tuttora valide le attuali disposizioni statutarie stabilite per la nomina dei consiglieri e dei sindaci posti a tutela delle minoranze. L'assemblea del 29 aprile 2013 ha infine previsto un esplicito coordinamento con le previsioni normative di cui all'art. 147-ter del TUF e nel rispetto dell'art. 3 del Codice relative alla presenza di un numero minimo di amministratori indipendenti nel Consiglio di Amministrazione delle società quotate.

Nel corso dell'Esercizio si è tenuta un'unica assemblea degli azionisti, in data 31 maggio 2016.

Sul sito internet della Società sono disponibili: (i) avviso di convocazione; (ii) copia del verbale dell'Assemblea; (iii) rendiconto sintetico delle votazioni; (iv) documenti, relazioni e proposte di deliberazioni posti all'esame dell'Assemblea; (v) comunicato stampa diffuso dalla Società relativamente allo svolgimento dell'Assemblea. La relazione sulle modalità di esercizio delle funzioni del comitato per la remunerazione è stata resa con la distribuzione della Relazione sulla Remunerazione presentata agli azionisti per l'esercizio del voto consultivo previsto dall'art. 123-ter TUF. Il Presidente Dario Pardi e l'Amministratore Delegato Valentino Bravi hanno partecipato all'assemblea.

Alla data di approvazione della presente relazione si è svolta in data 1° marzo 2017 un'assemblea straordinaria, che ha deliberato l'aumento di capitale sociale a titolo gratuito ai sensi dell'art. 2442 del codice civile, per l'importo di complessivi Euro 10.000.000,00 (dieci milioni), mediante l'emissione di n. 41.768.449 azioni ordinarie senza valore nominale aventi le medesime caratteristiche delle azioni ordinarie in circolazione.

Sul sito internet della Società sono disponibili: (i) avviso di convocazione; (ii) copia del verbale dell'Assemblea; (iii) rendiconto sintetico delle votazioni; (iv) documenti, relazioni e proposte di deliberazioni posti all'esame dell'Assemblea; (v) comunicato stampa diffuso dalla Società

relativamente allo svolgimento dell'Assemblea (vi) documento informativo redatto ai sensi dell'articolo 57, comma 1, lettera e) del regolamento adottato da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato e integrato.

Per ulteriori informazioni sull'assemblea straordinaria del 1° marzo si rinvia al successivo paragrafo 17.

16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)

Come precedentemente esposto è stato adottato il modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001 ed in tale contesto è stato nominato l'Organismo di Vigilanza.

E' stato inoltre già dettagliatamente descritta la composizione ed il funzionamento del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Per maggiori dettagli si rinvia rispettivamente alle sezioni 10.3 e 11.

17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Si segnalano:

- Assemblea straordinaria aumento di capitale in data 1 marzo 2017
- Integrazione del Comitato Controllo e Rischi in data 26 gennaio 2017 con la nomina della dott.ssa Carlotta de Franceschi, consigliere indipendente e non esecutivo, quale Presidente del Comitato Controllo e Rischi in sostituzione del consigliere Di Giacomo dimessosi in data 14 dicembre 2016;
- Dimissioni dei membri del Consiglio di Amministrazione in data 16 marzo 2017 al fine di presentarsi dimissionario alla prossima assemblea e consentire agli azionisti subentrati nella catena di controllo dell'Emittente a seguito della Operazione Straordinaria di procedere ad una nuova nomina dell'Organo amministrativo nel suo complesso.

Tutti i citati cambiamenti nella struttura di *corporate governance* verificatisi a far data dalla chiusura dell'Esercizio sono stati illustrati nel corso della relazione nei singoli paragrafi, ai quali si rinvia.

Per il Consiglio di Amministrazione

L'Amministratore Delegato

(Valentino Bravi)

TABELLE

Tabella 1 - Struttura del capitale sociale

	N° azioni	% rispetto al c.s.	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	83.536.898	100%	Quotate sul MTA	Ai sensi di legge e statuto
Azioni a voto multiplo	–	–	–	–
Azioni con diritto di voto limitato	–	–	–	–
Azioni prive del diritto di voto	–	–	–	–
Altro	–	–	–	–

Tabella 2 – Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale

Dichiarante ovvero soggetto posto al vertice della catena partecipativa	Azionista Diretto		Quota % su Capitale Votante	Quota % su Capitale Ordinario
	Denominazione	Titolo di Possesso		
Pardi Dario	OWL S.p.A.	Proprieta'	87.557	87.557
		Totale	87.557	87.557
	Totale		87.557	87.557



Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2016

Tabella 3 – Struttura del CdA e dei comitati interni al Consiglio

Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2016													Comitato Controllo e Rischi ***		Comitato Remunera zione e Nomine ***		Comitato Parti Correlate ***	
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data Prima Nomina*	In carica da	In carica fino a	Lista**	Esecutivi	Non Esecutivi	Indipendenti Codice	Indipendenti TUF	Presenze CdA **	Altri incarichi ***	Componenti **	Presenze **	Componenti **	Presenze **	Componenti **	Presenze **
Presidente	PARDI Dario	21/5/1952	29/4/15	29/4/15	Approv. Bilancio 2016	M	X				14/16	1						
Amm. Delegato	BRAVI Valentino ◊●	10/3/1957	28/4/09	29/4/15	Approv. Bilancio 2016	M	X				16/16	2						
Amministratore	PAZZALI Enrico	23/5/1964	8/1/16	31/5/16	Approv. Bilancio 2016	M		X	X	X	10/15	3			P	2/3	M	7/8
Amministratore	SUZAN Andrée Bazile	14/6/1960	29/4/15	29/4/15	Approv. Bilancio 2016	M		X	X	X	11/16	-			M	3/3		
Amministratore	VIGLIONE Roberta	23/12/1961	29/4/15	29/4/15	Approv. Bilancio 2016	M		X	X	X	15/16	-	M	5/5			P	7/8
Amministratore	DE FRANCESCHI Carlotta	21/12/1977	27/10/16	27/10/16	Approv. Bilancio 2016	CdA		X	X	X	2/2	1			M	1/1		
Amministratore	ALBINI Giancarlo Maria °	30/1/1954	29/4/15	29/4/15	Approv. Bilancio 2016	M		X	X	X	16/16	-	M	4/5			M	7/8
Amministratore	COLAVECCHIO Paolo	4/8/1965	31/5/16	31/5/16	Approv. Bilancio 2016	M	X				8/8	-						
Amministratori cessati durante l'esercizio di riferimento																		
Amministratore	DI GIACOMO Luca Aldo Giovanni	2/11/1956	29/11/07	29/4/15	14/12/16	M		X	X	X	15/16	-	P	5/5				



Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2016

Amministratore	PAVONCELLI Riccardo	18/10/1957	29/4/15	29/4/15	9/3/16	M		X			2/3	-					
Amministratore	DAMIANI Giovanni	24/9/1961	29/4/15	29/4/15	18/7/16	M		X	X	X	3/8	-			M	1/2	
Numero riunioni svolte durante l'esercizio 2016																	
CDA: 16		Comitato controllo e rischi: 5				Comitato Remunerazione e Nomine: 3						Comitato Parti Correlate: 8					
Quorum richiesto per la presentazione di liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art- 147-ter TUF): 2,5%																	

Note:

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

◇ Chief Executive Officer (CEO)

◦ Lead Independent Director (LID)

* Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CdA dell'Emittente

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "m" lista di minoranza; "CdA": lista presentata dal CdA/cooptazione

**In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del CdA e dei Comitati

** In questa colonna è indicata la qualifica del consigliere all'interno del comitato: "P" presidente e "M" membro

*** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche steri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

Tabella 4 - Struttura del Collegio Sindacale

Collegio sindacale									
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Indipendenza Codice	Partecipazione e alle riunioni del Collegio ***	Altri Incarichi ****
Presidente	TICOZZI Carlo Valerio	26/4/1942	29/4/2014	29/4/2014	Approv. Bilancio 2016	M	X	7/8	3
Sindaco effettivo	MELE Antonio	5/6/1968	26/4/2011	8/1/2013	Approv. Bilancio 2016	M	X	6/8	2
Sindaco effettivo	BISSOLI Simonetta	23/4/1965	29/4/2013	30/4/2014	Approv. Bilancio 2016	M	X	8/8	—
Sindaco supplente	FARINA Raffaella	1/5/1971	29/4/2013	29/4/2013	Approv. Bilancio 2016	M	X	-	
Sindaco supplente	CUCINELLA Adolfo	7/2/1943	29/4/2013	29/4/2013	Approv. Bilancio 2016	M	X	-	
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 8									
Quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 148 TUF): 2,5%									

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 tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza)
- *** in questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del collegio sindacale, rispetto al numero complessivo delle riunioni tenute nell'esercizio di riferimento
- **** 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. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti.

ALLEGATO 1

Lista incarichi Consiglieri (in società quotate, di grandi dimensioni, finanziarie, assicurative o bancarie)

(*) quotata alla Borsa Italiana

Si precisa che nessuna delle sotto indicate società in cui è ricoperto l'incarico fa parte del gruppo che fa capo o di cui è parte l'Emittente.

Dario Pardi

- Presidente del Consiglio di Amministrazione di Retelit S.p.A.(*) dal 7/01/2015

Valentino Bravi

- Consigliere e vice-Presidente di Retelit S.p.A.(*) dal 7/01/2015
- Consigliere indipendente di IT Way S.p.A. (*) dal 30/09/2016

Enrico Pazzali

- Amministratore Delegato EUR S.p.A. dal dicembre 2015
- Amministratore Delegato ROMA CONVENTION GROUP S.p.A. dal luglio 2016
- Consigliere di Amministrazione POLIFIN S.p.A. dal gennaio 2017

Giancarlo Maria Albini

- Amministratore delegato di Infracom Italia S.p.A. fino all'8/09/2016

Carlotta De Franceschi

- Consigliere di Banca Sistema (*) dal 27/11/2015 di cui è altresì membro del Comitato Rischi

ALLEGATO 2

Lista incarichi sindaci

(*) società quotate, finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni

Carlo Ticozzi Valerio:

SOCIETA'	CARICA
Alfa Laval Olmi S.p.A.	Presidente del Collegio Sindacale
Alfa Laval S.p.A.	Presidente del Collegio Sindacale
C.B.A. Vita S.p.A. (*)	Presidente del Collegio Sindacale
Colt Technology Services S.p.A.	Presidente del Collegio Sindacale
Cummins Italia S.p.A.	Presidente del Collegio Sindacale
Husqvarna Italia S.p.A.	Presidente del Collegio Sindacale
Manuli Rubber Industries S.p.A. (*)	Presidente del Collegio Sindacale
Monsanto Agricoltura S.p.A.	Presidente del Collegio Sindacale
Sella Gestioni SGR S.p.A. (*)	Presidente del Collegio Sindacale
Terme di Saturnia S.p.A.	Presidente del Collegio Sindacale
VFS Servizi Finanziari S.p.A. (*)	Presidente del Collegio Sindacale
TAS Tecnologia Avanzata dei Sistemi S.p.A. (*)	Presidente del Collegio Sindacale
Sicor S.r.l.	Sindaco Effettivo
Volvo Construction Equipment Italia S.p.A.	Sindaco Effettivo
Volvo Italia S.p.A.	Sindaco Effettivo
Sumitomo Chemical Italia S.r.l.	Sindaco Unico
Holdisa S.r.l.	Sindaco Unico
Piemme S.r.l.	Sindaco Unico
Residenze Parchi Bisceglie S.r.l.	Consigliere

Antonio Mele:

SOCIETA'	CARICA
TAS Tecnologia Avanzata dei Sistemi S.p.A. (*)	Sindaco effettivo
OWL S.p.A. (già TASNCH Holding S.p.A.)	Sindaco effettivo
Value Investments S.p.A.	Sindaco effettivo
Yarpa Investimenti SGR S.p.A. (*)	Consigliere Indipendente
BPER Banca S.p.A. (*)	Presidente del Collegio sindacale
Fire Group S.p.A.	Sindaco effettivo

Simonetta Bissoli:

SOCIETA'	CARICA
Clu S.p.a.	Presidente del Collegio sindacale
TAS Tecnologia Avanzata dei Sistemi S.p.A. (*)	Sindaco effettivo