

M&C S.P.A.

**RELAZIONE ANNUALE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI
ASSETTI PROPRIETARI
ANNO 2015**

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

Emittente	M&C S.p.A.
Sito web	www.mecinv.com
Esercizio	2015
Data approvazione	23 marzo 2016

Indice

GLOSSARIO.....	5
1. PROFILO DELLA SOCIETÀ	6
1.2. LA VIGENTE GOVERNANCE DI M&C S.p.A.....	6
2. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF)	7
a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF).....	7
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b), TUF).....	8
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c), TUF).....	8
d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d), TUF).....	9
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e), TUF).....	9
f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f), TUF).....	9
g) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g), TUF).....	9
h) Clausole di change of control (ex art. 123-bis, comma 1, lettera h), TUF) e disposizioni statutarie in materia di OPA (ex art. 104, comma 1-ter, e 104-bis, comma 1).....	9
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m), TUF).....	9
l) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. cod.civ.).....	9
3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF).....	10
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	10
4.1. NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), TUF).....	11
4.2. COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF).....	13
4.2.1. Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società.....	14
4.2.2 Induction Program.....	15
4.3. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	15
4.3.1 Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione.....	16
4.4. ORGANI DELEGATI.....	16
4.4.1. Amministratore Delegato.....	16
4.4.2. Presidente.....	16
4.4.3. Comitato per gli Investimenti.....	16
4.4.4. Informativa al Consiglio di Amministrazione.....	17
4.5. ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI.....	17
4.6. AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	17
4.7. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR.....	17
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	18
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF).....	19
7. COMITATO PER LE NOMINE E NOMINA DEGLI AMMINISTRATORI	19

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE.....	19
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	19
10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	19
10.1. FUNZIONI ATTRIBUITE AL COMITATO PER IL CONTROLLO E RISCHI.....	20
11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO.....	21
<i>PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO</i>	
<i>INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA</i>	
<i>(ex art. 123-bis, comma 2, lettera b), TUF)</i>	
11.1. AMMINISTRATORE INCARICATO DI SOVRINTENDERE ALLA FUNZIONALITÀ DEL	
<i>SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO</i>	23
11.2. FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT.....	23
11.3. MODELLO ORGANIZZATIVO EX D.LGS. 231 DEL 2001.....	24
11.4. SOCIETÀ DI REVISIONE.....	25
11.5 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI	25
11.6 COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO	
<i>INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI.....</i>	26
12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE.....	26
13. NOMINA DEI SINDACI.....	27
14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE (ex art. 123-bis,	
comma 2, lettera d), TUF)	27
15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	29
16. ASSEMBLEE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera c), TUF).....	29
17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera	
a), TUF)	30
18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	30
Allegato 1	31
ELENCO DEGLI INCARICHI RICOPERTI DA CIASCUN COMPONENTE DEL CONSIGLIO DI	
AMMINISTRAZIONE IN SOCIETÀ QUOTATE IN MERCATI REGOLAMENTATI (ANCHE	
ESTERI).....	31
Allegato 2	32
INFORMATIVA SULLE CARATTERISTICHE PROFESSIONALI E PERSONALI DEI	
CONSIGLIERI DI AMMINISTRAZIONE	32
Allegato 3	38
ELENCO DEI POTERI CONFERITI DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE AL	
PRESIDENTE, ALL'AMMINISTRATORE DELEGATO	38
Allegato 4	47
ELENCO DEGLI INCARICHI PER CIASCUN MEMBRO DELL'ORGANO DI CONTROLLO	47
(ART. 144 <i>QUINQUIESDECIES</i> DEL REGOLAMENTO EMITTENTI).....	47
Allegato 5	48
INFORMATIVA SULLE CARATTERISTICHE PROFESSIONALI E PERSONALI DEI SINDACI	48

Allegato 6	57
RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE	57

GLOSSARIO

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

Cod. civ.: il codice civile.

Consiglio: il consiglio di amministrazione dell'Emittente.

Emittente: l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.

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

Istruzioni al Regolamento di Borsa: le Istruzioni al Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A..

MIV: Mercato Telematico degli Investment Vehicles

Regolamento di Borsa: il Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A..

Regolamento Emittenti Consob: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 in materia di emittenti, e successive modifiche ed integrazioni.

Regolamento Mercati Consob: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 16191 del 2007 in materia di mercati, e successive modifiche e integrazioni.

Relazione: la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123 *bis* TUF.

Statuto: lo Statuto sociale di M&C S.p.A., adottato con delibera dell'Assemblea Straordinaria del 15 maggio 2008, e successivamente modificato e integrato (ultima variazione 31 luglio 2012).

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

1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

La *corporate governance* di M&C S.p.A. (“M&C”) riconosce ed assume i principi riconosciuti dalla *best practice* internazionale quali elementi fondanti un buon sistema di governo societario: il ruolo centrale del Consiglio di Amministrazione, la corretta gestione delle situazioni di conflitto di interessi, l’efficienza del sistema di controllo interno e la trasparenza nei confronti del mercato, con particolare riferimento alla comunicazione delle scelte di gestione societaria.

Alla data della presente Relazione la *governance* di M&C è strutturata secondo il modello tradizionale di amministrazione e controllo, adottato nel 2008 in sostituzione del modello dualistico.

Nel prosieguo della presente Relazione sono illustrati gli organi, i soggetti e le responsabilità che costituiscono la *governance* di M&C.

1.2. LA VIGENTE GOVERNANCE DI M&C S.P.A.

Il sistema tradizionale di amministrazione e controllo vigente in M&C consta degli organi di seguito illustrati:

- Assemblea degli Azionisti;
- Consiglio di Amministrazione;
- Collegio Sindacale;
- Comitato Controllo e Rischi;
- Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

L’**Assemblea degli Azionisti** (“**Assemblea**”) è l’organo che delibera in merito: (i) all’approvazione del bilancio e alla destinazione del risultato di esercizio; (ii) alla nomina e revoca degli Amministratori e alla determinazione del relativo compenso; (iii) alla nomina del Collegio Sindacale e alla determinazione del relativo compenso e (iv) alla nomina del Soggetto incaricato della revisione legale dei conti e alla determinazione del relativo compenso, nonché (v) su ogni altra materia affidata dalla legge alla sua competenza; inoltre il Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana richiede, per le società quotate sul segmento MIV, quale è M&C, che l’Assemblea in seduta straordinaria approvi la Politica di Investimento della società ed ogni sua principale modifica.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l’organo cui compete in via esclusiva la gestione dell’impresa. Il Consiglio di Amministrazione, composto da un minimo di 3 a un massimo di 9 componenti, anche non azionisti, è nominato dall’Assemblea per un periodo massimo di tre esercizi o per il minor termine deliberato alla loro nomina e sono rieleggibili. Tra i suoi componenti, esso elegge a maggioranza, un **Presidente**, nel caso in cui non sia nominato dall’Assemblea. Il Consiglio di Amministrazione può nominare un **Vice Presidente**, cui sono attribuiti i poteri di sostituzione del Presidente in caso di sua assenza o impedimento, secondo le modalità stabilite all’atto della nomina. In caso di assenza o impedimento del Presidente e del Vice Presidente, le funzioni sono svolte dall’**Amministratore Delegato** o, nel caso di sua assenza o impedimento, dal Consigliere anziano di età. Il Consiglio può altresì nominare un Segretario, anche estraneo al Consiglio stesso.

Il **Collegio Sindacale**, composto da tre sindaci effettivi e da due sindaci supplenti nominati dall’Assemblea per un periodo di tre esercizi, è l’organo che svolge, *inter alia*, le funzioni di vigilanza in ordine all’osservanza della legge e dello Statuto, all’adeguatezza dell’assetto organizzativo e all’efficacia del sistema di controllo interno. Tra le funzioni di competenza del Collegio Sindacale non rientrano le funzioni relative alla verifica della regolare tenuta della contabilità sociale e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili che spetta, ai sensi dell’art. 14 del D.Lgs. 39/2010, alla **Società di Revisione Legale**, iscritta nel Registro dei revisori legali presso il Ministero dell’economia e delle finanze, incaricata dall’Assemblea.

Il **Comitato Controllo e Rischi**, composto da tre Consiglieri indipendenti, ricopre funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di controlli interni. In particolare, il Comitato assiste il Consiglio di Amministrazione nella determinazione delle linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, nella verifica periodica della sua adeguatezza e del suo effettivo funzionamento, assicurando, altresì, che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato, in collegamento con le funzioni aziendali preposte.

Il **Comitato per le Operazioni con Parti Correlate**, composto da tre Consiglieri indipendenti svolge funzioni consultive a favore del Consiglio di Amministrazione e all'occorrenza dell'Assemblea degli Azionisti, esprimendo il proprio parere motivato, favorevole o contrario, alle operazioni con parti correlate.

Le attribuzioni e le modalità di funzionamento degli organi sociali sono disciplinate dalla legge, dallo Statuto e dalle deliberazioni assunte dagli organi competenti, nonché talvolta da appositi regolamenti.

Lo Statuto è disponibile presso la sede legale della Società e consultabile nella sezione del sito Internet di M&C (www.mecinv.com) denominata "Corporate Governance" – "Statuto". Lo Statuto recepisce le previsioni della legge 120 del 12 luglio 2011 in materia di "equilibrio fra i generi".

La *corporate governance* di M&C consta, altresì, di altri soggetti e/o funzioni ai quali, in conformità alla autoregolamentazione e alla *best practice* nazionale ed internazionale delle società quotate, sono attribuite specifiche funzioni di controllo. Si segnalano in particolare:

- Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari;
- Responsabile della funzione di Internal Audit;
- *Lead Independent Director*.

Per la descrizione dettagliata di ciascun organo e/o soggetto che compone la *governance* della Società si rimanda agli specifici capitoli della presente Relazione.

2. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF)

Ai sensi dell'art. 123 *bis* del TUF, sono di seguito fornite informazioni in merito agli assetti proprietari della Società alla data della presente Relazione.

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

Il capitale sociale sottoscritto e versato di M&C, come rappresentato nella sottostante tabella, ammonta ad Euro 80.000.000,00 ed è rappresentato da n. 474.159.596 azioni ordinarie senza valore nominale.

	N. azioni	% rispetto al capitale sociale	Mercato di quotazione	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	474.159.596	100,00%	Mercato Telematico degli Investment Vehicles - (MIV), organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A..	Tutti i diritti previsti dal cod. civ. e dallo Statuto.

Si precisa che sono in essere due delibere assembleari di aumenti di capitale sociale:

- 1) L'Assemblea Straordinaria del 24 novembre 2005 ha deliberato di aumentare il capitale sociale di massimi nominali Euro 55.500.000 in via scindibile a norma dell'art. 2439, secondo comma, cod. civ. e con esclusione del diritto di opzione, da attuare mediante emissione, anche in una o più *tranche*, di massime n. 55.500.000 azioni ordinarie. Tale aumento di capitale è al servizio dell'attuazione di un piano di *stock option* riservato ai Consiglieri, ai dipendenti e ai collaboratori della Società e/o di sue società collegate e controllate, individuati, in pari data, dal Consiglio di Sorveglianza. Il termine ultimo per la sottoscrizione delle opzioni maturate è fissato al trentesimo giorno successivo all'approvazione del bilancio della Società relativo all'esercizio 2015;
- 2) L'Assemblea straordinaria del 24 maggio 2006 ha deliberato di aumentare il capitale sociale di massimi nominali Euro 16.700.000 in via scindibile a norma dell'art. 2439, secondo comma, del cod. civ. e con esclusione del diritto di opzione, da attuare mediante emissione, anche in una o più *tranche*, di massime n. 16.700.000 azioni ordinarie.

Entrambe le delibere di aumento di capitale sociale sono al servizio dell'attuazione di due piani di *stock option* riservati ai Consiglieri, ai dipendenti e ai collaboratori della Società e/o di sue collegate e controllate, individuati, nelle rispettive date, dal Consiglio di Sorveglianza all'epoca in carica; il termine ultimo per esercitare le opzioni di entrambi i piani è fissato al trentesimo giorno successivo all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2015.

Alla data della presente Relazione M&C detiene n. 66.754.352 azioni ordinarie proprie, pari al 14,08% del capitale sociale.

Per la descrizione dei piani di *stock option* adottati dalla Società si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione qui esposta in allegato.

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

Alla data della presente Relazione, non risultano restrizioni al trasferimento delle azioni della Società.

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

Le azioni della Società sono immesse nel sistema di gestione accentrata previsto dal TUF.

Premettendo che M&C rientra nella categoria delle Piccole Medie Imprese, così come definita dall'art. 1 del TUF, si riportano nella tabella che segue, sulla base delle informazioni disponibili, gli azionisti che alla data della presente Relazione detengono partecipazioni superiori al 5% del capitale sociale con diritto di voto, direttamente e/o indirettamente, anche per il tramite di interposte persone, fiduciari e società controllate:

Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante complessivo (*)
De Benedetti Carlo	PER S.p.A.	54,0%	54,0%
M&C S.p.A.	M&C S.p.A.	14,1%	14,1%
Compagnie Financière La Luxembourgeoise SA	Compagnie Financière La Luxembourgeoise SA	9,3%	9,3%

(*) Le percentuali indicate sono calcolate al lordo delle azioni proprie detenute dalla Società alla data della presente Relazione; le azioni proprie sono prive del diritto di voto in Assemblea.

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

Non risultano emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo o altri poteri speciali.

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

Alla data della presente Relazione la Società non ha adottato un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

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

Ai sensi dell'art. 11 dello Statuto il diritto di intervento in Assemblea e di delega è regolato dalla normativa applicabile; la delega può essere notificata alla Società a mezzo posta elettronica certificata entro l'inizio dei lavori assembleari all'indirizzo evidenziato nell'avviso di convocazione. Non esistono restrizioni al diritto di voto.

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

Alla data del presente documento, per quanto a conoscenza della Società, non risultano e non sono stati dichiarati Patti Parasociali che interessano le azioni della Società.

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

Non risultano stipulati accordi che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della Società.

In particolare alla data della presente Relazione, non sono in essere, e non lo sono stati nel corso del 2015, accordi fra la Società e i Consiglieri della Società che regolamentino indennità in ipotesi di richiesta di dimissioni al verificarsi di un'offerta pubblica di acquisto o un'offerta pubblica di scambio.

Lo statuto della Società non prevede deroghe alle disposizioni previste dall'art. 104 e 104-bis del TUF in materia di offerte pubbliche di acquisto o scambio.

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

Il Consiglio di Amministrazione non dispone di una delega ad aumentare il capitale sociale ai sensi degli artt. 2443 e 2420-ter del cod. civ.

Con riferimento all'acquisto di azioni proprie, non vi sono delibere assembleari in corso di validità che ne autorizzino l'acquisto. La Società detiene complessive n. 66.754.352 azioni proprie di cui n. 2.381.445 in esecuzione di un precedente piano di *buy back*, ormai scaduto, e n. 64.372.907 a esito della procedura di recesso, concessa nel 2008 ai titolari di azioni che non avevano concorso all'adozione di un nuovo Statuto, resasi necessaria nell'ambito della trasformazione del sistema di amministrazione e controllo da dualistico a tradizionale.

l) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. cod.civ.)

La Società – ai sensi all'art. 2497 sexies cod. civ. – risulta soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di PER S.p.A., società interamente controllata dall'Ing. Carlo De Benedetti.

Il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dall'articolo 2.6.2 comma 9 del Regolamento di Borsa, ha attestato, nella Relazione sulla Gestione al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2015, l'ottemperanza alle condizioni di cui all'articolo 37 del Regolamento Consob n. 16191/2007 come successivamente integrato e modificato.

Si precisa inoltre che come evidenziato nella Relazione sulla Remunerazione, non vi sono 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.

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

In ragione dello status di società quotata, M&C ha aderito al Codice di Autodisciplina e in conformità al regime di *comply or explain* che lo governa, laddove ritenuto opportuno rispetto alle proprie esigenze e caratteristiche, ha conformato la propria *governance* alle raccomandazioni del Codice.

È di seguito dettagliatamente descritta la struttura di governo societario di M&C rispetto alle indicazioni del Codice, con illustrazione delle ragioni di eventuali scostamenti. Nel corso dell'esercizio 2015 non sono state introdotte modifiche alla *governance* adottata dalla Società.

Il Codice è accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana all'indirizzo www.borsaitaliana.it.

La Società è soggetta esclusivamente alle disposizioni della legge italiana e alla normativa italiana di riferimento.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

In conformità alla normativa vigente e ai sensi delle disposizioni autoregolamentari del Codice, il Consiglio di Amministrazione ricopre un ruolo centrale nel sistema di *governance* della Società.

L'art. 16 dello Statuto prevede che il Consiglio di Amministrazione sia investito dei più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società, senza eccezioni di sorta, e abbia facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento degli scopi sociali, esclusi soltanto quelli che la legge o lo Statuto riservano in modo tassativo all'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione, *inter alia*, può pertanto deliberare, con possibilità di sub-delega nei limiti di legge:

- a) la riduzione del capitale sociale a seguito di recesso dei soci,
- b) l'adeguamento dello Statuto sociale a disposizioni normative,
- c) il trasferimento della sede legale nell'ambito del territorio nazionale,
- d) la fusione per incorporazione di una società interamente posseduta o partecipata in misura almeno pari al 90% del suo capitale, nel rispetto delle previsioni di cui agli artt. 2505 e 2505 bis del cod.civ..

In considerazione delle deleghe gestionali che il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Presidente e all'Amministratore Delegato, risultano di competenza della collegialità del Consiglio di Amministrazione, *inter alia*, le seguenti materie:

(a) compiere operazioni di investimento (inteso come impegno complessivo della Società quindi inclusivo dell'investimento e della eventuale assunzione di impegno e/o garanzia della Società su debiti finanziari di società controllate) e disinvestimento ivi incluse, senza limitazione, operazioni di acquisto e cessione di partecipazioni, nonché l'acquisto, il conferimento o la cessione di azienda o rami di azienda per importi superiori a Euro 10 milioni;

(b) sottoscrivere, risolvere, o modificare contratti bancari e di finanziamento (a lungo, medio o breve termine), di qualsiasi tipo ed in qualsiasi forma (e in particolare, a titolo esemplificativo, aperture di credito, mutui, anticipazioni su titoli, fatture e merci, contratti di sconto), per importi superiori a Euro 10 milioni;

(c) prestare garanzie reali e personali, anche a favore di società controllate, per importi superiori a Euro 1 milione;

- (d) stipulare, modificare o risolvere alleanze strategiche, patti parasociali, accordi di *joint venture*, di collaborazione commerciale e di coinvestimento, nonché contratti di contenuto analogo;
- (e) determinare l'assetto organizzativo generale e l'approvazione e le modifiche dei regolamenti interni;
- (f) costituire o sciogliere comitati o commissioni con funzioni consultive, determinandone all'atto della costituzione e modificandone successivamente i componenti, la durata, le attribuzioni e le facoltà;
- (g) conferire mandati, stipulare, modificare o risolvere contratti di consulenza ad *advisors* finanziari, legali e ad altri consulenti in relazione all'attività di investimento e disinvestimento svolta dalla Società per importi singolarmente superiori a Euro 10 milioni;
- (h) delegare le attribuzioni proprie del Consiglio, determinando i contenuti e i limiti della delega, ad un Comitato Esecutivo (che delibererà a maggioranza assoluta dei suoi componenti) o ad uno o più Amministratori Delegati;
- (i) nominare Direttori Generali e Procuratori, determinandone i poteri;
- (l) fissare eventuali linee guida, criteri e profili di rischio per la gestione della tesoreria e per l'investimento temporaneo della liquidità disponibile;
- (m) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, di breve, medio e lungo periodo, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate;
- (n) definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti la Società e le sue controllate risultino correttamente identificati, misurati, gestiti, monitorati e compatibili con gli obiettivi strategici che sono stati individuati.

Con riferimento alla particolare attività che caratterizza l'Oggetto sociale, ossia l'assunzione di partecipazioni e l'investimento in strumenti finanziari, al Consiglio di Amministrazione compete la definizione dei criteri generali di selezione degli investimenti. Tali criteri e le relative modalità di attuazione sono stati definiti nella Politica di Investimento approvata dall'Assemblea straordinaria dell'1 luglio 2011, così come esplicitamente richiesto dal Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana per le società appartenenti al segmento MIV sul quale le azioni M&C sono quotate.

Ai Consiglieri di Amministrazione spetta un ruolo propositivo in materia di scelte strategiche della Società al fine di realizzare per gli azionisti l'obiettivo prioritario della creazione di valore in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

Il Consiglio di Amministrazione vigila, inoltre, affinché il Soggetto preposto alla redazione dei documenti contabili societari disponga di adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti a lui attribuiti nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

4.1. NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), TUF)

Ai sensi dell'art. 14 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione è composto da un minimo di 3 ad un massimo di 9 componenti, eletti dall'Assemblea, che, all'atto della nomina, ne determina altresì il numero.

Ai sensi dell'art. 14 dello Statuto, la nomina dei componenti il Consiglio di Amministrazione è effettuata sulla base di liste di candidati presentate dagli Azionisti, che devono essere depositate nei termini e con le modalità previste dalla normativa applicabile.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri Azionisti, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale o quella diversa percentuale che venisse determinata ai sensi di legge o di regolamento, con onere di comprovare la titolarità del numero di

azioni richiesto entro il termine e con le modalità previste dalla normativa applicabile; gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri, rappresentino complessivamente meno del 20% del capitale sociale, possono presentare liste contenenti non più di tre candidati. Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono sono considerate come non presentate.

Nessun Azionista può presentare, o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o società fiduciaria, più di una lista; gli Azionisti che siano assoggettati a comune controllo ai sensi dell'art. 93 del Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria o quelli che partecipano ad uno stesso sindacato di voto possono presentare o concorrere a presentare una sola lista.

Ogni Azionista può votare una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Unitamente alla presentazione della lista e nello stesso termine, sono depositate le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano sotto la propria responsabilità l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità previste dalla legge e l'esistenza dei requisiti prescritti dalla legge e dai regolamenti vigenti per i componenti il Consiglio di Amministrazione, nonché un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali con l'indicazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società ed eventualmente dell'idoneità a qualificarsi come Amministratore indipendente a sensi di legge o di regolamento.

Eventuali incompletezze od irregolarità relative a singoli candidati comportano l'eliminazione del nominativo del candidato dalla lista che verrà messa in votazione. Per poter conseguire la nomina dei candidati indicati, le liste presentate e messe in votazione devono ottenere una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle liste stesse (un quarantesimo del capitale sociale o quella diversa percentuale che venisse determinata a sensi di legge o di regolamento); in difetto, di tali liste non verrà tenuto conto.

All'elezione dei componenti il Consiglio di Amministrazione si procederà come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista, tanti consiglieri che rappresentino la totalità di quelli da eleggere meno uno;
- b) dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, è tratto il restante consigliere, nella persona del candidato elencato al primo posto di tale lista;
- c) qualora l'applicazione di quanto previsto ai punti a) e b) non consenta il rispetto dell'equilibrio fra i generi prescritto dalla normativa vigente, l'ultimo eletto della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti appartenente al genere più rappresentato decade ed è sostituito dal primo candidato non eletto della stessa lista appartenente al genere meno rappresentato.

Tutti i Consiglieri eletti devono essere in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità richiesti dalla normativa vigente. Il difetto di tali requisiti ne determina la decadenza dalla carica.

Nel caso in cui sia stata presentata o ammessa al voto una sola lista, tutti i consiglieri sono tratti da tale lista.

Nel caso in cui non sia stata presentata alcuna lista, oppure risulti eletto un numero di Amministratori inferiore al numero determinato dall'Assemblea, l'Assemblea stessa dovrà essere riconvocata per la nomina dell'intero Consiglio di Amministrazione.

Qualora per dimissioni o per altre cause vengano a mancare uno o più Amministratori, si provvederà ai sensi dell'art. 2386 Codice Civile, assicurando il rispetto dei requisiti applicabili. Agli Amministratori oggetto di cooptazione è consentito, in deroga all'art. 2390 del Codice Civile, di assumere altri incarichi.

Si segnala che, in considerazione dell'elevato grado di concentrazione che caratterizza l'azionariato di M&C il Consiglio non ha ritenuto necessaria la predisposizione di un piano per la successione degli amministratori esecutivi, raccomandata dal criterio applicativo 5.C.2 del Codice e dalla comunicazione Consob n. 11012984 del 24 febbraio 2011; il precedente Consiglio di Amministrazione aveva comunque auspicato, nella propria relazione di autovalutazione, che l'Assemblea nel nominare il nuovo Consiglio, potesse mantenere le stesse dimensioni e che i nuovi Consiglieri potessero garantire la varietà delle esperienze professionali che avevano caratterizzato in modo efficace il proprio mandato.

Si informa inoltre che il Consiglio di Amministrazione ha introdotto nelle procedure aziendali, come raccomandato dal criterio applicativo 2.C.5 del Codice, il divieto di *interlocking* (divieto per l'amministratore delegato di una società quotata, di assumere la carica di amministratore in un altro emittente [non appartenente al gruppo] in cui sia amministratore delegato un amministratore della società quotata).

4.2. COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Gli Amministratori durano in carica per tre esercizi o per il minor termine deliberato alla loro nomina e sono rieleggibili. Essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

Il Consiglio di Amministrazione della Società attualmente in carica è composto da 5 amministratori ed è stato nominato dall'Assemblea del 29 aprile 2014, con durata sino all'assemblea che approverà il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2016.

Con riferimento alla nomina del Consiglio di Amministrazione, si segnala che è stata depositata una sola lista, proposta dall'azionista di controllo PER S.p.A., con la conseguenza che, in conformità all'art. 14 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione è stato tratto per intero dall'unica lista presentata. La percentuale dei voti ottenuti rispetto al capitale votante in Assemblea è stata del 100%, pari al 66,18% dell'intero capitale sociale.

Il Consiglio di Amministrazione in carica è composto dal Presidente quale Consigliere con deleghe gestionali, dall'Amministratore Delegato e da tre membri non esecutivi, il Dott. Orazio Mascheroni, il Dott. François Pauly e l'Avv. Marina Vaciago. Tutti i Consiglieri di Amministrazione risultano essere in possesso dei requisiti di professionalità e di onorabilità come previsti dall'art. 147-quinquies del TUF. Inoltre, tre Amministratori (l'Avv. Marina Vaciago, il Dott. François Pauly e il Dott. Orazio Mascheroni) sono in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF e dal criterio applicativo 3.C.1 del Codice.

La composizione del Consiglio di Amministrazione di M&C ottempera alle prescrizioni in materia di equilibrio fra generi introdotte dalla Legge n.120 del 12 luglio 2011 e recepite nello Statuto dall'agosto 2012.

Sono di seguito fornite le informazioni rilevanti richieste dalla normativa Consob in merito a ciascun membro del Consiglio di Amministrazione in carica nel corso dell'esercizio.

STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Consiglio di Amministrazione													Comitato Controllo Rischi		Organismo di Vigilanza		Comitato Parti corr.	
Carica	Nome	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica dal	In carica fino app. bilancio o data	Lista (M/ m/ NA) *	Esec.	Non esec.	Indip. Da Codice	Indip. da TUF	N. altri inc. ***	(%) **	****	**	****	**	****	**
Presidente	Franco Girard	1934	12/11/09	29/04/14	31/12/16	M	X				1	100						
Amm. Delegato	Emanuele Bosio	1947	29/04/14	29/04/14	31/12/16	M	X				1	100						
Amm.re	François Pauly	1964	28/05/07	29/04/14	31/12/16	M		X	X	X	1	75	X	100			X	N/A
Amm.re	Orazio Mascheroni	1935	27/04/10	29/04/14	31/12/16	M		X	X	X		100	X	100			X	N/A
LID	Marina Vaciago	1945	23/03/12	29/04/14	31/12/16	M		X	X	X		75	X	100	X	75	X	N/A
Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: hanno avuto diritto a presentare le liste i soci che, da soli o insieme ad altri, risultavano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto nell'Assemblea ordinaria pari ad almeno il 2,5% del capitale sociale.																		
N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento:													CDA: 4	CCR: 2	ODV: 4	CPC: 0		

* In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).

** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del C.d.A. e dei comitati (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

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

**** In questa colonna è indicata con una "X" l'appartenenza del componente del C.d.A. al comitato.

La durata media delle riunioni del Consiglio di Amministrazione tenutesi nel 2015 è di circa 65 minuti.

Per una sintetica informativa sulle caratteristiche professionali e personali dei Consiglieri in carica si rimanda all'allegato 2 della presente Relazione.

L'art. 15, comma 2, dello Statuto prevede la possibilità che il Consiglio di Amministrazione nomini un segretario e che questi possa essere estraneo al Consiglio stesso. In conformità a tale previsione, in data 29 aprile 2014 il Consiglio di Amministrazione ha nominato, quale Segretario, il Dott. Massimo Segre.

Inoltre le procedure aziendali prevedono che i dirigenti della società e/o altri soggetti possano intervenire alle riunioni consiliari per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

4.2.1. Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Gli Amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia e accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto del numero di cariche di Amministratore o Sindaco da essi ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Sono inoltre tenuti ad informare il Consiglio di Amministrazione di eventuali attività svolte in concorrenza con l'emittente e di ogni significativa modifica intervenuta nelle cariche da essi ricoperte in altre società. Il Consiglio non ha ritenuto di fissare un numero massimo di incarichi cumulabili da parte di ciascun amministratore e della loro relativa compatibilità o incompatibilità, riservandosi la facoltà di valutare i singoli casi.

4.2.2. Induction Program

La Società non ha allo stato messo in atto iniziative finalizzate alla formazione degli amministratori tenuto conto che gli amministratori in carica, in virtù delle esperienze professionali acquisite, sia all'interno della Società che esternamente, hanno un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo di riferimento.

4.3. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

L'art. 18, comma 1, dello Statuto prevede che il Consiglio di Amministrazione della Società si riunisca tutte le volte che il Presidente (o chi ne fa le veci) lo reputi necessario o quando ne sia fatta richiesta da almeno 2 dei suoi componenti o dal Collegio Sindacale o da un componente del medesimo, sempre previa comunicazione al Presidente.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce con cadenza regolare secondo un calendario dei lavori, che viene definito annualmente.

Nel corso dell'esercizio 2015 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 4 volte.

In occasione di tali riunioni, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, *inter alia*, in merito ai seguenti aspetti:

- approvazione del progetto di bilancio d'esercizio e del bilancio individuale al 31 dicembre 2014, verifica dei requisiti di indipendenza degli Amministratori Indipendenti e del Collegio Sindacale e approvazione della relazione illustrativa all'Assemblea riferita alla proposta per il conferimento dell'incarico di revisione legale per gli esercizi 2015 - 2023, effettuata dal Collegio Sindacale (seduta del 25 marzo 2015);
- approvazione del resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2015 (seduta del 29 aprile 2015 ante Assemblea);
- approvazione della relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2015 e aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo; (seduta del 29 luglio 2015);
- approvazione del resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2015 (seduta dell'11 novembre 2015).

Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione tenutesi nel corso del 2015 ha partecipato, quale soggetto esterno, il Dirigente preposto ex art. 154-bis del TUF.

Per l'esercizio 2016 sono state programmate 4 riunioni, fra cui la seduta del 23 marzo 2016 in occasione della quale sono state approvate, *inter alia*, la presente Relazione e la Relazione sulla Remunerazione.

Al Consiglio di Amministrazione, in quanto organo di supervisione strategica, compete il compito di definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in coerenza con il profilo di rischio della Società, determinato dallo stesso Consiglio nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società. Al Consiglio inoltre spetta la valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno secondo quanto definito nel manuale delle procedure organizzative adottato.

Il Consiglio, nella seduta del 23 marzo 2016 e in ottemperanza al criterio applicativo 1.C.1., lett. g) del Codice, ha valutato in apposita relazione la propria dimensione, composizione e funzionamento e quelli dei suoi comitati e in particolare: (i) ha espresso un giudizio positivo circa la propria composizione in quanto 3 membri (Dott. François Pauly, Dott. Orazio Mascheroni e Avv. Marina Vaciago) posseggono i requisiti di indipendenza, in conformità a quanto previsto dall'art. 148, comma 3 del TUF e dal criterio applicativo 3.C.1 del Codice e tutti i Consiglieri di Amministrazione risultano essere in possesso dei requisiti di onorabilità di cui al Regolamento Ministro di Grazia e Giustizia 30 marzo 2000, n. 162 (come richiamato dall'art. 147 *quinquies* del TUF); (ii) ha valutato positivamente

l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società, con particolare riferimento al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e (iii) ha valutato positivamente la compatibilità dei rischi inerenti le azioni intraprese dalla Società con i rischi individuati e gestiti dalle procedure in essere.

4.3.1 Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione

L'art. 15 dello Statuto prevede che, ove non vi abbia già provveduto l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione elegga tra i suoi componenti, a maggioranza, il Presidente, al quale, ai sensi dell'art. 17 dello Statuto, spetta la rappresentanza legale della Società. La rappresentanza legale è inoltre affidata al Vice Presidente e agli Amministratori Delegati se nominati. In caso di assenza o impedimento del Presidente e del Vice Presidente, quando nominato, le funzioni del Presidente sono svolte dall'Amministratore Delegato, se nominato, o, in caso di sua assenza impedimento, dal Consigliere anziano di età.

4.4. ORGANI DELEGATI

Il Consiglio di Amministrazione può, entro i limiti di legge, delegare le proprie attribuzioni, determinando il contenuto ed i limiti della delega, ad un Comitato Esecutivo composto di alcuni dei suoi componenti, nonché ad uno o più dei suoi componenti, eventualmente con la qualifica di Amministratori Delegati, attribuendo loro individualmente o collettivamente, la firma sociale. Il Consiglio può inoltre nominare Direttori Generali, previo accertamento del possesso dei requisiti di onorabilità normativamente prescritti, designandoli anche fra i componenti del Consiglio, determinandone i poteri e la relativa retribuzione.

La nomina dei Direttori, Vice Direttori e Procuratori con la determinazione delle rispettive retribuzioni e attribuzioni può anche essere dal Consiglio delegata al Presidente.

Il Consiglio può costituire al proprio interno comitati con funzioni consultive e propositive su specifiche materie, determinandone le attribuzioni e le facoltà.

4.4.1. Amministratore Delegato

Il Consiglio di Amministrazione nella sua prima seduta del 29 aprile 2014, ha deliberato su espressa proposta dell'Azionista di maggioranza, di nominare Amministratore Delegato il Consigliere Emanuele Bosio e di attribuirgli una serie di deleghe gestionali, da esercitarsi con firma singola o congiunta con il Presidente, così come riportate nell'allegato 3.

4.4.2. Presidente

Il Consiglio di Amministrazione nella sua prima seduta del 29 aprile 2014, ha deliberato, su espressa proposta presentata dall'Azionista di maggioranza, di nominare Presidente il Consigliere Franco Girard e di attribuirgli una serie di deleghe gestionali, da esercitarsi con firma singola o congiunta con l'Amministratore Delegato, così come riportate nell'allegato 3; inoltre il Consiglio nell'attribuire deleghe gestionali al Presidente ha valutato che le caratteristiche di imparzialità e equilibrio, che devono essere proprie del ruolo di Presidente, non sarebbero venute meno, in virtù (i) delle caratteristiche personali del Presidente, (ii) della nomina di un Amministratore Delegato con analoghi poteri (iii) della significativa percentuale di Consiglieri indipendenti presenti nel Consiglio di Amministrazione e (iv) della nomina del *Lead Independent Director* in considerazione del ruolo cui questi è chiamato.

4.4.3. Comitato per gli Investimenti

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un Comitato Esecutivo (o Investimenti). Alla data della presente relazione il Consiglio di

Amministrazione non ha ritenuto di nominare un Comitato Esecutivo o Comitato per gli Investimenti, scegliendo, al fine di ottenere una maggiore snellezza gestionale, di attribuire i poteri decisionali al Consiglio di Amministrazione o al Presidente e all'Amministratore Delegato secondo i termini descritti nell'allegato 3.

4.4.4. Informativa al Consiglio di Amministrazione

Ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, tutti gli Amministratori cui siano state conferite deleghe sono tenuti a riferire al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, con periodicità almeno trimestrale, in occasione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, oppure, qualora particolari esigenze di tempestività lo rendano preferibile, anche in via diretta, in forma scritta o verbale e/o telefonicamente, sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione e sulle operazioni di maggiore rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle sue controllate, con particolare riguardo alle operazioni in cui gli Amministratori abbiano un interesse proprio o di terzi.

4.5. ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI

Oltre al Presidente e all'Amministratore Delegato non vi sono altri consiglieri con incarichi esecutivi.

4.6. AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Il Consiglio di Amministrazione in carica annovera fra i suoi membri 3 Consiglieri indipendenti, il Dott. François Pauly, il Dott. Orazio Mascheroni e l'Avv. Marina Vaciago, qualificabili come indipendenti in conformità sia alla definizione di indipendenza di cui all'art. 148, terzo comma, del TUF, sia a quella del criterio applicativo 3.C.1. del Codice.

Il Consiglio di Amministrazione nella sua prima seduta del 29 aprile 2014, ha valutato, con il parere favorevole del Collegio Sindacale, la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai Consiglieri non esecutivi e ne ha dato informativa al mercato tramite Comunicato Stampa. La valutazione della sussistenza dei requisiti di indipendenza viene ripetuta almeno una volta all'anno.

Con riferimento ai requisiti di indipendenza richiamati nel Codice si segnala che il Consiglio di Amministrazione, non ha utilizzato criteri aggiuntivi o difformi rispetto a quelli indicati dal citato criterio applicativo 3.C.1.. La verifica effettuata da parte del Collegio Sindacale ha confermato la sussistenza dei requisiti di indipendenza.

In ottemperanza a quanto previsto dal criterio applicativo 3.C.6. del Codice, in data 3 dicembre 2015 si è tenuta la riunione annuale dei Consiglieri Indipendenti che ha valutato l'informativa fornita dalla Società al Consiglio di Amministrazione adeguata, completa e tempestiva; a tal proposito si precisa che il Consiglio di Amministrazione, in considerazione della ricorrente tempestività con cui viene fornita l'informativa pre-consiliare e dell'eterogeneità che può caratterizzare gli argomenti all'ordine del giorno, non ha ritenuto di definire dei termini entro i quali l'informativa pre-consiliare possa definirsi tempestiva, come invece raccomandato dal criterio applicativo 1.C.5. del Codice.

4.7. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Il criterio applicativo 2.C.3. del Codice raccomanda alle società quotate la nomina di un *lead independent director* nel caso in cui il presidente del consiglio di amministrazione sia il principale responsabile della gestione dell'impresa, ovvero nel caso in cui la carica di presidente sia ricoperta dalla persona che controlla la Società.

In considerazione delle deleghe gestionali attribuite al Presidente, il Consiglio di Amministrazione ha istituito la funzione e ha nominato *Lead Independent Director*, l'Avv. Marina Vaciago .

Al *Lead Independent Director* fanno riferimento gli amministratori non esecutivi (ed, in particolare, gli indipendenti) per un miglior contributo all'attività e al funzionamento del Consiglio.

Il *Lead Independent Director* collabora con il Presidente al fine di garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

Al *Lead Independent Director* è attribuita, tra l'altro, la facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, apposite riunioni di soli amministratori indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

M&C fin dalla sua costituzione ha adottato un codice di comportamento in materia di gestione e comunicazione al pubblico di documenti e informazioni riguardanti M&C e le società da essa controllate, con particolare riferimento alle Informazioni Privilegiate. Il Codice sulle Informazioni Privilegiate è volto a disciplinare gli obblighi delle persone che, in ragione della loro attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso, su base regolare od occasionale, a informazioni privilegiate relative a M&C e/o società dalla stessa controllate.

Il Codice sulle Informazioni Privilegiate detta specifiche disposizioni per il trattamento delle informazioni societarie al fine di: (i) prevenire comportamenti di abuso di informazioni e di manipolazione del mercato, (ii) disciplinare la gestione ed il trattamento delle informazioni, nonché (iii) stabilire le modalità da osservare per la comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'ambito aziendale, di documenti ed informazioni riguardanti la Società e/o società dalla stessa controllate con particolare riferimento alle Informazioni Privilegiate, (iv) evitare che il trattamento delle Informazioni Privilegiate possa avvenire in modo intempestivo, in forma incompleta o inadeguata o, comunque, possa essere tale da provocare asimmetrie informative e (v) tutelare il mercato e gli investitori assicurando ai medesimi una adeguata conoscenza delle vicende che riguardano la Società sulla quale basare le proprie decisioni di investimento.

Costituiscono Informazioni Privilegiate: (a) informazioni di carattere preciso, ossia informazioni che: (i) si riferiscono ad un complesso di circostanze esistente o che si possa ragionevolmente prevedere che verrà ad esistenza o ad un evento verificatosi o che si possa ragionevolmente prevedere che si verificherà; (ii) sono sufficientemente specifiche da consentire di trarre conclusioni sul possibile effetto del complesso di circostanze o dell'evento di cui alla lettera (i) sui prezzi degli strumenti finanziari; (b) informazioni che non sono state rese pubbliche; (c) informazioni concernenti direttamente o indirettamente M&C o le società controllate da M&C; e che, se rese pubbliche, potrebbero influire in modo sensibile sui prezzi degli Strumenti Finanziari di M&C, ossia, che presumibilmente un investitore ragionevole utilizzerebbe come uno degli elementi su cui fondare le proprie decisioni di investimento.

A norma del Codice sulle Informazioni Privilegiate, nel trattamento delle informazioni riservate di cui possano venire a conoscenza nell'esercizio delle funzioni inerenti al loro incarico, gli esponenti aziendali e le Persone Informate sono tenuti a conservare la massima riservatezza e ad adottare ogni cautela idonea a consentire che la circolazione di tali informazioni nell'ambito aziendale della Società e nei confronti delle controllate possa svolgersi senza pregiudizio del loro carattere riservato.

Il Codice sulle Informazioni Privilegiate è disponibile sul sito web della Società nella sezione Corporate Governance.

La Società ha altresì istituito il Registro delle Persone Informate, a norma dell'art. 115 *bis* del TUF conferendo al soggetto che riveste la carica di Referente Informativo la responsabilità della sua tenuta e del suo aggiornamento. Tale incarico, che deve essere esercitato sotto la supervisione del Presidente e/o dell'Amministratore Delegato, è stato attribuito dal Consiglio di Amministrazione del 29 aprile 2014 al Direttore Amministrativo della Società.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

In conformità alle previsioni del Codice che raccomandano alle società quotate di dotarsi di comitati interni al Consiglio di Amministrazione, che abbiano competenza in ordine a specifiche materie, l'art. 16 dello Statuto riconosce al Consiglio di Amministrazione la facoltà di istituire al proprio interno comitati con funzioni consultive e propositive su specifiche materie, determinandone le attribuzioni e le facoltà. Tali comitati assolvono la funzione di favorire il miglioramento delle funzionalità del Consiglio stesso.

Ai sensi della sopraccitata previsione statutaria, il Consiglio di Amministrazione ha istituito il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

7. COMITATO PER LE NOMINE E NOMINA DEGLI AMMINISTRATORI

Il Consiglio di Amministrazione non ha ravvisato la necessità di istituire al proprio interno un Comitato per le Nomine. Tale scelta è stata dettata dalla circostanza che le disposizioni regolamentari vigenti e applicabili e le previsioni statutarie tra le quali, in particolare, il meccanismo di nomina mediante il voto di lista, sono tali da definire un procedimento trasparente che garantisce, tra l'altro, informazioni tempestive ed adeguate sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati alla carica.

In ossequio all'art. 147 *ter* del TUF e relative norme regolamentari, l'art. 14 dello Statuto stabilisce che spetta all'Assemblea ordinaria provvedere alla nomina dei componenti dell'organo amministrativo, sulla base di liste presentate dagli Azionisti nei termini e con le modalità stabilite dallo stesso Statuto e descritte nel paragrafo 4.1.

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione ha scelto di non istituire il Comitato per la Remunerazione, tenendo conto che la politica degli emolumenti del Presidente, dell'Amministratore Delegato e dei Consiglieri facenti parte dei Comitati è stata definita collegialmente dal Consiglio di Amministrazione, che gli emolumenti constano esclusivamente di componenti fisse e che la Società è caratterizzata da una struttura di lavoratori dipendenti molto snella ove non sono presenti dirigenti con responsabilità strategiche. Sussistendo le condizioni previste dal criterio applicativo 4.C.2. del Codice, le attribuzioni proprie del Comitato per la Remunerazione sono state attribuite al Consiglio di Amministrazione che, sotto la guida del Presidente, procede collegialmente alle decisioni in materia di remunerazione dei propri componenti e dei vari Comitati.

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Per le informazioni riferite alla remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF sul sito web della Società e allegata al presente documento (Allegato 6).

10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Il Comitato Controllo e Rischi è costituito dai Consiglieri Avv. Marina Vaciago, Dott. François Pauly e Dott. Orazio Mascheroni, tutti qualificati come indipendenti in osservanza all'art. 2.2.37 del Regolamento di Borsa e dell'art. 37 del Regolamento Mercati 16191/2007 e successive modifiche e integrazioni, in base ai quali i membri dei Comitati di una società sottoposta a direzione e coordinamento di altra società (come il caso di M&C che è sotto la direzione e il coordinamento di PER S.p.A.) devono tutti possedere i requisiti di indipendenza.

10.1. FUNZIONI ATTRIBUITE AL COMITATO PER IL CONTROLLO E RISCHI

Il Comitato è titolare di funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di controlli interni. In particolare, il Comitato assiste il Consiglio di Amministrazione nella determinazione delle linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, nella verifica periodica della sua adeguatezza e del suo effettivo funzionamento, assicurando, altresì, che i principali rischi aziendali (creditizi, finanziari e operativi) siano identificati e gestiti in modo adeguato, in collegamento con le funzioni aziendali preposte. Il Comitato assicura, inoltre, che le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema dei controlli interni, all'approvazione dei bilanci, delle relazioni finanziarie semestrali e dei resoconti intermedi di gestione, nonché ai rapporti tra la Società ed il revisore esterno, siano supportate da un'adeguata attività istruttoria.

A tale scopo, in conformità al criterio applicativo 7.C.2. del Codice, il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato per il Controllo e Rischi le seguenti funzioni e competenze:

- (i) assistere, mediante adeguate attività istruttorie, il Consiglio di Amministrazione nell'espletamento dei compiti relativi a (a) valutazioni e decisioni in tema di sistema di controllo interno e gestione dei rischi (b) valutazioni e decisioni in tema di approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- (ii) valutare, unitamente al preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti i revisori contabili e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppo, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- (iii) esprimere pareri su specifici aspetti inerenti l'identificazione dei principali rischi aziendali, ivi incluso il rischio legale e di non conformità;
- (iv) esaminare le relazioni periodiche predisposte dalla funzione di Internal Audit relative alla valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- (v) monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit;
- (vi) la possibilità di richiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del Collegio Sindacale;
- (vii) riferire al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale della Società, sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Inoltre, in presenza di fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio di Amministrazione sia venuto a conoscenza, il Comitato per il Controllo e Rischi supporta le decisioni del Consiglio, con un'adeguata attività istruttoria.

Per l'efficace svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato per il Controllo e Rischi ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali secondo necessità.

Con riferimento all'attività svolta dal Comitato Controllo e Rischi, si segnala che nel corso dell'esercizio 2015 il Comitato si è riunito due volte (13 febbraio e 21 luglio). Alle riunioni hanno preso parte la funzione di Internal Audit, nella persona del Dott. G. Pellati, il Presidente del Collegio Sindacale e il Direttore Amministrativo e Finanziario. Le sedute sono state debitamente verbalizzate, in conformità al criterio applicativo 4.C.1. del Codice.

Inoltre in data 17 febbraio 2016 il Comitato Controllo e Rischi ha rilasciato al Consiglio di Amministrazione la propria relazione sull'attività svolta nel 2015, attestando 1) di non aver ricevuto segnalazioni di problematiche o criticità da parte dell'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno 2) di valutare corretto l'utilizzo dei principi contabili adottati dalla società 3) di non aver rilevato, anche sulla base delle relazioni predisposte dalla funzione di Internal Audit, criticità nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, 4) di considerare il sistema di controllo interno

adeguato alla struttura e all'attività della Società e 5) di aver accertato l'autonomia del Responsabile della Funzione di Internal Audit e valutato efficace ed efficiente l'attività da questi svolta.

11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

La Società, in ottemperanza alla normativa civilistica ed in conformità alle raccomandazioni del Codice, si è dotata di un Sistema di Controllo Interno ritenuto idoneo a monitorare e presidiare costantemente i rischi tipici dell'attività sociale.

In particolare, come disposto dal Codice, il Sistema di Controllo Interno è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative della Società, volte a consentire, mediante un adeguato processo di *assessment* e *management* dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati. Conseguentemente, il suddetto sistema, costituisce parte integrante dell'operatività aziendale e coinvolge tutti i settori e le strutture della Società, per il raggiungimento dei fini, sopra richiamati.

In considerazione di quanto sopra, M&C ha definito il proprio Sistema di Controllo Interno in modo tale da garantire ragionevolmente obiettivi operativi, di informazione e di conformità. In particolare:

- l'obiettivo operativo del Sistema di Controllo Interno riguarda l'efficacia e l'efficienza della Società nell'impiegare le risorse, nel proteggersi dalle perdite, nel salvaguardare il patrimonio aziendale; tale sistema è volto, inoltre, ad assicurare che il personale operi per il perseguimento degli obiettivi aziendali, senza anteporre altri interessi a quelli di M&C;
- l'obiettivo di informazione si traduce nella predisposizione di rapporti tempestivi ed affidabili per il processo decisionale all'interno e all'esterno dell'organizzazione aziendale;
- l'obiettivo di conformità garantisce, invece, che tutte le operazioni ed azioni siano condotte nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, dei requisiti prudenziali e delle procedure aziendali interne.

Il Sistema di Controllo Interno coinvolge ogni settore dell'attività svolta dalla Società attraverso la distinzione dei compiti operativi da quelli di controllo, riducendo ragionevolmente ogni possibile conflitto di interesse.

In particolare, il Sistema di Controllo Interno si basa sui seguenti elementi:

- sistema organizzativo formalizzato e chiaro nell'attribuzione delle responsabilità;
- sistema di procedure;
- sistema di controllo di gestione e *reporting* per le controllate;
- poteri autorizzativi e di firma assegnati in coerenza con le responsabilità;
- funzioni preposte in maniera strutturata alla comunicazione esterna.

Inoltre, in conformità a quanto indicato dalla *best practice* nazionale e internazionale, alla base del Sistema di Controllo Interno di M&C vi sono i seguenti principi:

- ogni operazione, transazione e azione deve essere veritiera, verificabile, coerente e documentata;
- nessuno deve poter gestire un intero processo in autonomia (c.d. segregazione dei compiti, compatibilmente con la struttura che caratterizza la Società);
- il Sistema di Controllo Interno deve poter documentare l'effettuazione dei controlli, anche di supervisione.

Con riferimento ai controlli aziendali, il Sistema di Controllo Interno della Società prevede che gli stessi siano articolati in diverse tipologie, ciascuna delle quali risponde a diverse esigenze, e conseguentemente, è condotta secondo diverse modalità. In particolare, sono esistenti in M&C:

- controlli di linea, svolti dalle singole unità operative sui processi di cui hanno la responsabilità gestionale, finalizzati ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni;
- attività di monitoraggio, svolte dai responsabili e volte a verificare il corretto svolgimento delle attività sottostanti, sulla base dei controlli di natura gerarchica;
- attività di rilevazione, valutazione e monitoraggio del Sistema di Controllo Interno sui processi e sui sistemi amministrativo-contabili che hanno rilevanza ai fini del bilancio, in conformità alla *best practice* di settore.

Per quanto attiene il processo di investimento/disinvestimento e di gestione degli investimenti, l'applicazione scrupolosa delle procedure adottate, fa sì che le decisioni strategiche di investimento e la gestione degli investimenti in essere, siano operate ad un adeguato livello di responsabilità e nel rispetto delle linee guida definite e che sia assicurato, tramite gli amministratori e i dirigenti preposti ai singoli investimenti, un efficiente sistema di scambio di dati e informazioni con le partecipate, tale da soddisfare le diverse finalità di gestione, di monitoraggio degli andamenti e di informativa finanziaria.

Fatto salvo uno dei principi alla base del Sistema di Controllo Interno di M&C, secondo cui la responsabilità, in ordine al corretto funzionamento di detto sistema, è rimessa a ciascuna struttura organizzativa per tutti i processi di cui essa sia responsabile, in ossequio alla normativa ed in conformità al criterio applicativo 7.C.1. del Codice, la responsabilità ultima del sistema spetta all'organo di vertice della Società.

Il Consiglio di Amministrazione ha quindi la responsabilità del sistema di controllo interno della Società ed, in particolare deve svolgere i seguenti compiti:

- a) curare, con l'ausilio dell'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno, l'identificazione dei principali rischi aziendali, identificabili come i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio e lungo periodo dell'attività della Società e, nel caso, delle sue controllate;
- b) definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi afferenti la Società risultino correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati, e anche compatibili con gli obiettivi strategici che sono stati individuati.

Al Consiglio di Amministrazione fanno, inoltre, capo organi e/o soggetti (quali, *inter alia*, l'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo Interno, il Comitato per il Controllo e Rischi per la cui descrizione si rimanda ai relativi capitoli della presente Relazione) che svolgono specifiche funzioni di controllo all'interno della Società, a cui spetta la valutazione periodica della funzionalità, efficacia ed efficienza del Sistema di Controllo Interno, con la conseguente adozione di eventuali misure correttive in caso di riscontrate carenze e/o anomalie.

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA (ex art. 123-bis, comma 2, lettera b), TUF)

Il sistema di controllo interno di M&C è costituito dall'insieme delle regole e delle procedure aziendali per consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione dei principali rischi legati alla predisposizione e alla diffusione dell'informazione finanziaria, il raggiungimento degli obiettivi aziendali di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa stessa.

L'informativa contabile, anche consolidata se redatta, deve fornire agli utilizzatori una rappresentazione veritiera e corretta dei fatti di gestione, consentire il rilascio delle attestazioni e dichiarazioni richieste dalla legge sulla corrispondenza alle risultanze contabili, ai libri e alle scritture contabili degli atti e delle comunicazioni della società Capogruppo diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile anche infrannuale.

Inoltre l'informativa finanziaria deve essere tale da consentire il rilascio delle attestazioni sull'adeguatezza ed effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili nel corso del periodo a cui si riferiscono i documenti contabili (relazione finanziaria annuale e semestrale) e sulla redazione degli stessi in conformità ai principi contabili internazionali applicabili.

La valutazione, il monitoraggio e l'aggiornamento del sistema di controllo interno legato all'informativa finanziaria consistono nell'individuare e valutare il rischio di errori significativi, anche per effetto di frode, negli elementi dell'informativa finanziaria, nel valutare se i controlli esistenti sono in grado di individuare tali errori e nel verificare l'operatività dei controlli.

A livello consolidato, la diversa natura dei business e le diverse tipologie di *governance* delle società che possono entrare nel portafoglio di M&C, rendono necessaria l'implementazione di procedure *ad hoc*, tali da agevolare il processo di omogeneizzazione dei flussi di informativa finanziaria alle esigenze della Capogruppo.

Con le discontinuità create nel 2008 e nel 2009 (rispettivamente recesso e distribuzione di capitale sociale), il sistema di procedure amministrative e contabili è stato ridisegnato adeguandolo all'effettiva struttura e operatività della Società; la quantità e significatività delle operazioni poste in essere, permette all'attuale sistema di procedure contabili di rilevare completamente e correttamente i fatti di gestione.

I controlli posti in essere allo scopo di prevenire errori significativi nella preparazione e pubblicazione dell'informativa finanziaria possono essere ricondotti alle seguenti fattispecie:

- controlli che operano a livello di Società e, in presenza di partecipazioni di controllo, di singola società consolidata, quali assegnazione di responsabilità, poteri, deleghe, separazione di compiti e assegnazione di privilegi e di diritti di accesso alle applicazioni informatiche;
- controlli che operano a livello di processo, quali il rilascio di autorizzazioni, l'effettuazione di riconciliazioni e lo svolgimento di verifiche di coerenza.

La verifica dell'operatività di tali controlli è periodicamente effettuata dalla funzione di Internal Audit e dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

11.1. AMMINISTRATORE INCARICATO DI SOVRINTENDERE ALLA FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

In conformità alle previsioni del criterio applicativo 7.C.4 del Codice e allo scopo di realizzare una adeguata mappatura e un'efficiente gestione e monitoraggio dei rischi aziendali, il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Presidente l'incarico di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno ed alla individuazione dei rischi aziendali.

In particolare, è sua competenza:

- a) l'identificazione dei principali rischi aziendali, identificabili come i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio e lungo periodo dell'attività della Società e, nel caso, delle sue controllate;
- b) l'esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- c) l'adattamento del sistema di controllo alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

11.2. FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

La responsabilità della funzione di Internal Audit è stata affidata fin dal maggio 2006 al Dott. Giorgio

Pellati, Dottore Commercialista e Professore a contratto presso l'Università degli Studi di Pavia. In conformità alla previsione di cui al criterio applicativo 7.C.5 del Codice, l'incarico, il cui ultimo rinnovo prevede la scadenza nel maggio 2016, attribuisce funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione e di monitoraggio, tra l'altro, dell'efficienza delle operazioni aziendali, dell'affidabilità dell'informazione finanziaria, del rispetto di leggi e regolamenti.

In particolare il Responsabile della funzione di Internal Audit:

- (1) è incaricato di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante;
- (2) non è responsabile di alcuna area operativa e non dipende gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative, ivi inclusa l'area amministrazione e finanza;
- (3) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico;
- (4) dispone di mezzi adeguati allo svolgimento della funzione assegnatagli;
- (5) riferisce del suo operato e in particolare le modalità con cui è condotta la gestione dei rischi, nonché il rispetto dei piani definiti per il loro contenimento ed esprime una sua valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo.

In relazione all'attività svolta dall'Internal Audit nel corso del 2015, si segnala che lo stesso ha predisposto un Piano di Audit, finalizzato ad individuare le attività di verifica necessarie a realizzare gli obiettivi di *audit* previsti dall'incarico conferitogli. Il Dott. Pellati, a cui è garantito l'accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico, ha svolto le verifiche previste nel Piano di Audit, come emerge da appositi verbali, sintetizzandone gli esiti in due relazioni semestrali (una datata 15 luglio 2015 per l'attività dall'1 gennaio al 30 giugno 2015 e una datata 8 febbraio 2016 per l'attività dall'1 gennaio al 31 dicembre 2015). In tali documenti il Dott. Pellati conclude dichiarando di non aver rilevato, nelle aree esaminate, inadeguatezze nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di M&C.

11.3. MODELLO ORGANIZZATIVO EX D.LGS. 231 DEL 2001

Il Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001 (il "Decreto") ha introdotto il principio della responsabilità amministrativa degli enti per taluni reati (*inter alia*, principalmente reati nei confronti della Pubblica Amministrazione e reati societari) che, sebbene compiuti da soggetti con funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione ovvero da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di questi ultimi, possano considerarsi direttamente ricollegabili ed imputabili all'ente in quanto commessi nell'interesse o a vantaggio di quest'ultimo.

Il Decreto ha altresì previsto l'esonero da tale forma di responsabilità per quegli enti che abbiano adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione e di gestione (il "Modello") idoneo a prevenire i reati contemplati dallo stesso Decreto, nonché l'attribuzione di compiti di vigilanza sull'osservanza e sull'aggiornamento del Modello ad un organismo, appositamente costituito dalla Società, indipendente, qualificato e dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo (l'"Organismo di Vigilanza" o "Organismo" o "OdV").

M&C ha adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo in linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231/2001 e il Consiglio di Amministrazione del 29 aprile 2014 ha confermato quali membri dell'Organismo di Vigilanza, il Consigliere Avv. Marina Vaciago, il Sindaco Dott. Pietro Bessi e il Sindaco supplente Dott. Eugenio Randon.

M&C ritiene che l'adozione di tale Modello, unitamente alla contemporanea presenza del Codice Etico, del Codice sulle informazioni privilegiate e del Codice Internal Dealing, costituisca un valido strumento di sensibilizzazione di tutti i dipendenti e di tutti coloro che collaborano, al fine di far

seguire, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e trasparenti in linea con i valori etico-sociali cui si ispira M&C nel perseguimento del proprio oggetto sociale.

Ai fini della predisposizione del modello M&C ha analizzato le proprie aree di rischio, tenendo conto, con il supporto di un consulente, delle prescrizioni del Decreto, delle pronunzie giurisprudenziali e delle linee guida formulate da Confindustria; ha poi adottato un sistema di procedure atto a gestire le attività che rientrano nelle aree di rischio individuate.

Le fattispecie di reato che sono rilevanti per M&C ai fini del Decreto possono essere comprese nelle seguenti categorie:

- delitti contro la Pubblica Amministrazione (per es. corruzione di pubblici funzionari in occasione di richieste di autorizzazione, controlli Consob, controlli fiscali etc.);
- reati societari (falsi in bilancio e in comunicazioni sociali etc.);
- autoriciclaggio di cui all'art. 648- ter.1 c.p.;
- omicidio e lesioni colpose gravi e gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul luogo del lavoro (per es. nel caso in cui il fatto si sia verificato a seguito di una scelta aziendale di risparmio sui costi di manutenzione etc.);
- reati informatici e trattamento illecito di dati (per es. accesso abusivo a sistema informatico, intercettazione di comunicazioni informatiche)
- impiego, anche occasionale, di cittadini di paesi terzi irregolarmente presenti sul territorio dello Stato;
- delitti di corruzione fra privati.

11.4. SOCIETÀ DI REVISIONE

Con l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2014 è scaduto l'incarico di revisione legale dei conti che era stato conferito a KPMG S.p.A. dall'Assemblea del 17 marzo 2006, per il periodo di sei esercizi decorrenti dal 2006 al 2011 e successivamente prorogato, a seguito di modifica dell'art. 159 del TUF, per il triennio 2012 – 2014 dall'Assemblea del 28 maggio 2007.

L'art. 13 del D.Lgs. 39/2010 prevede che sia l'Assemblea degli Azionisti a conferire l'incarico di revisione legale dei conti e a determinarne i corrispettivi per l'intera durata dell'incarico, nonché gli eventuali criteri per l'adeguamento degli stessi durante i nove esercizi di durata dell'incarico, su proposta motivata dell'organo di controllo. Il Collegio sindacale ha quindi svolto, con l'assistenza delle strutture societarie e in particolare con il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, la propria attività secondo le norme di legge e in linea con la circolare 16/2010 di Assonime (commento al D.Lgs. 39/2010) e ha invitato l'Assemblea degli Azionisti di M&C a conferire l'incarico di revisione legale dei conti per il periodo 2015-2023 alla società di revisione Deloitte & Touche S.p.A.. L'Assemblea del 29 aprile 2015 ha deliberato il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti per il periodo 2015 – 2023 così come proposto dal Collegio Sindacale.

11.5 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Ai sensi all'art. 154 *bis* del TUF, l'art. 21 dello Statuto Sociale prevede che il Consiglio di Amministrazione, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, nomini, con voto favorevole di almeno 2/3 dei componenti – arrotondato per eccesso all'unità superiore – il Soggetto preposto alla redazione dei documenti contabili societari (il "Dirigente") a cui riconosce i poteri previsti dal citato art. 154 *bis* del TUF, nonché dalle disposizioni regolamentari di attuazione.

In conformità alla sopra citata disposizione del TUF, lo stesso art. 21 dello Statuto dispone che non possono essere nominati alla carica di Dirigente e, se già nominati, decadono dall'incarico medesimo, coloro che non sono in possesso dei requisiti di onorabilità di cui all'art. 147-*quinquies* del TUF e dei requisiti di professionalità di cui all'art. 154 *bis* del TUF.

L'organo amministrativo di M&C ha nominato quale Soggetto preposto alla redazione dei documenti contabili societari il Dott. Marco Viberti, il quale riveste altresì la carica di Direttore Amministrativo della Società stabilendo altresì che il compenso corrisposto al Dott. Viberti, in qualità di dirigente, tiene già conto di tale incarico.

11.6 COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

La Società, al fine di garantire il coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, monitora l'organizzazione e lo svolgimento dei relativi incontri periodici, favorendone il coordinamento e il flusso informativo tra gli stessi. Ciò permette di garantire l'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, riducendo, al contempo, eventuali duplicazioni di attività.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

La Procedura per le Operazioni con Parti Correlate adottata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta dell'11 novembre 2010, prevede la nomina di un Comitato per le operazioni con parti correlate, il cui compito è quello di esprimere e motivare il proprio parere favorevole o contrario all'attuazione di eventuali operazioni con parti correlate; il Comitato rinnovato il 29 aprile 2014 è composto dai seguenti Consiglieri indipendenti, Dott. Orazio Mascheroni, Dott. François Pauly e Avv. Marina Vaciago.

La Procedura sulle Operazioni con Parti Correlate stabilisce che le deliberazioni in materia di operazioni con parti correlate siano di norma riservate alla competenza esclusiva dell'organo amministrativo della Società fatta salva l'espressione di un parere motivato, favorevole o contrario, da parte del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Ai sensi dell'art. 10 del regolamento Consob riguardante le operazioni con parti correlate e in considerazione della capitalizzazione e dei parametri patrimoniali, M&C ha adottato la procedura per le "operazioni di minor rilevanza" anche per le operazioni di "maggiore rilevanza" (cfr. art. 5.2 lettera e) della Procedura).

Ove la natura, il valore o le altre caratteristiche delle operazioni con parti correlate lo richiedano, al fine di evitare che per l'operazione siano pattuite condizioni diverse da quelle che sarebbero state verosimilmente negoziate tra parti non correlate, il Comitato per le operazioni con parti correlate può avvalersi della consulenza di esperti indipendenti, scelti tra soggetti di riconosciuta professionalità e competenza sulle materie interessate dalla deliberazione, e dei quali dovrà essere riconosciuta l'indipendenza e l'assenza di conflitti di interesse in relazione all'operazione.

Il Comitato per le Operazioni con parti Correlate nel corso del 2015 non ha avuto occasione di riunirsi.

La procedura per le Operazioni con Parti Correlate prevede, infine, che il Consiglio di Amministrazione della Società provveda a rendere note, nella relazione sulla gestione di cui all'art. 2428 del cod. civ., le Operazioni con Parti Correlate compiute nel corso dell'esercizio anche per il tramite di Società Interessate, diverse dalla Società.

La Procedura sulle operazioni con parti correlate è consultabile sul sito Internet della Società, nella sezione "*Corporate Governance*".

13. NOMINA DEI SINDACI

Ai sensi dell'art. 148 secondo comma del TUF e relative norme regolamentari, nonché in conformità all'art. 8 del Codice, l'art. 22 dello Statuto prevede che la nomina del Collegio Sindacale avvenga da parte dell'Assemblea sulla base di liste presentate dagli azionisti, secondo le procedure di seguito descritte.

Hanno diritto a presentare le liste per la nomina del Collegio Sindacale gli azionisti che, da soli o insieme ad altri rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale o quella diversa percentuale che venisse determinata ai sensi di legge o di regolamento, con onere di comprovare la titolarità del numero di azioni richiesto entro il termine e con le modalità previste dalla normativa applicabile.

Nessun Azionista può presentare, o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o società fiduciaria, più di una lista; gli Azionisti che siano assoggettati a comune controllo o quelli che partecipano ad uno stesso sindacato di voto possono presentare o concorrere a presentare una sola lista. Ogni Azionista può votare una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Non possono essere inseriti nelle liste candidati che ricoprano già incarichi di Sindaco effettivo in altre cinque società quotate o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza stabiliti dalla normativa applicabile o che non rispettino i limiti al cumulo di incarichi stabilito ai sensi di legge o di regolamento.

All'elezione dei membri del Collegio Sindacale si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista, due componenti effettivi e un supplente;
- b) dalla lista degli azionisti di minoranza, rappresentata dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non sia collegata, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, sono tratti, in base all'ordine progressivo della lista, l'altro componente effettivo e l'altro componente supplente;
- c) in caso di presentazione di una sola lista, tutti i Sindaci effettivi e supplenti sono tratti da tale lista;
- d) qualora l'applicazione di quanto previsto ai punti a), b) e c) non consenta il rispetto dell'equilibrio fra i generi prescritto dalla normativa vigente, l'ultimo eletto della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti appartenente al genere più rappresentato decade ed è sostituito dal primo candidato non eletto della stessa lista appartenente al genere meno rappresentato.

La presidenza del Collegio Sindacale spetta al candidato della lista degli Azionisti di minoranza che ha ottenuto il maggior numero di voti, mentre nel caso di presentazione di una sola lista la presidenza spetta al primo candidato della lista.

In caso di sostituzione di un Sindaco effettivo, subentra prioritariamente il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato.

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

Ai sensi dell'art. 22 dello Statuto il Collegio Sindacale è costituito da 3 membri effettivi e 2 supplenti, nominati e funzionanti a norma di legge ed in possesso dei requisiti stabiliti dalla normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 148, comma 2, del TUF e relative norme regolamentari, lo Statuto prevede altresì che alla minoranza - che non sia parte dei rapporti di collegamento, neppure indiretto, rilevanti - sia riservata l'elezione di un Sindaco Effettivo, cui spetta la presidenza del collegio, e di un Sindaco Supplente. Fatti salvi i casi di sostituzione, l'elezione dei sindaci di minoranza è contestuale all'elezione degli altri componenti dell'organo di controllo.

Il Collegio Sindacale in carica è stato nominato dall'Assemblea del 29 aprile 2014 con durata sino all'approvazione del bilancio di esercizio che si chiuderà al 31 dicembre 2016.

Con riferimento alla nomina del Collegio Sindacale, si segnala che è stata depositata una sola lista, proposta dall'azionista di controllo PER S.p.A., con la conseguenza che, in conformità all'art. 22 dello Statuto, il Collegio Sindacale è stato tratto per intero dall'unica lista presentata. La percentuale dei voti ottenuti rispetto al capitale votante in Assemblea è stata del 100%, pari al 66,18% dell'intero capitale sociale.

La composizione del Collegio Sindacale ottempera alle prescrizioni in materia di equilibrio fra generi introdotte dalla Legge n.120 del 12 luglio 2011 e recepite nello Statuto di M&C dall'agosto 2012.

La tabella che segue fornisce le informazioni rilevanti in merito a ciascun membro del Collegio Sindacale.

STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE

Collegio Sindacale									Numero altri incarichi	Organismo di Vigilanza	
Carica	Nome	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica dal	In carica fino approv. bilancio o data	Lista (M/m) *	Indip. da Codice	(%) **	***	****	**
Presidente	Vittorio Ferreri	1940	01/08/05	29/04/14	2016	M	X	100	3		
Sindaco effettivo	Leonilde Petito	1966	29/04/14	29/04/14	2016	M	X	100	3		
Sindaco effettivo	Pietro Bessi	1967	06/05/11	29/04/14	2016	M	X	100	26	X	100
Sindaco supplente	Cristina Bassi	1975	29/04/14	29/04/14	2016	M	X				
Sindaco supplente	Eugenio Randon	1956	06/05/11	29/04/14	2016	M	X			X	100

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: hanno avuto diritto a presentare le liste i soci che, da soli o insieme ad altri, risultavano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto nell'Assemblea ordinaria pari ad almeno il 2,5% del capitale sociale.

Numero riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: Collegio Sindacale 5	OdV: 4
---	--------

* M = lista di maggioranza, m = lista di minoranza.

** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni rispettivamente del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza (ove applicabile) (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

*** Numero complessivo di incarichi. Fare riferimento all'allegato 4 per la specifica degli incarichi ricoperti da ciascun Sindaco in società con azioni quotate su di un mercato regolamentato, anche estero, ai sensi dell'art. 144 quinquiesdecies del Regolamento Emittenti.

**** L'Organismo di Vigilanza si è riunito quattro volte nel corso del 2015.

Per una sintetica informativa sulle caratteristiche professionali e personali di ciascun Sindaco, in ossequio all'art. 144-decies del Regolamento Emittenti, si rimanda all'allegato 5 alla presente Relazione.

Nel corso dell'esercizio 2015, il Collegio Sindacale si è riunito 5 volte e 1 volta dalla chiusura dell'esercizio 2015 alla data della presente relazione. La durata media delle riunioni del Collegio Sindacale è stata di circa tre ore, compresa la redazione dei rispettivi verbali.

Il Collegio Sindacale ha regolarmente svolto le attività di verifica secondo le tempistiche previste dalla legge, come evidenziato dai relativi verbali; le attività di verifica hanno incluso la verifica della sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo agli Amministratori indipendenti e in capo ai propri membri secondo la definizione di indipendenza fornita dall'art. 148, comma 3 del TUF e dal criterio applicativo 8.C.1. del Codice; per le altre attività di verifica svolte dal Collegio Sindacale si rimanda alla Relazione del Collegio Sindacale al bilancio al 31 dicembre 2015.

In conformità al criterio applicativo 8.C.5. del Codice, nello svolgimento della propria attività il Collegio Sindacale si è coordinato con il Comitato Controllo e Rischi. In particolare, si segnala che il Presidente del Collegio Sindacale ha preso parte alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi tenutesi nel 2015.

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

La Società ritiene conforme ad un proprio specifico interesse e ad un dovere nei confronti del mercato instaurare, con la generalità degli azionisti e con gli investitori istituzionali, un dialogo continuativo nel rispetto della procedura per la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni aziendali, nonché nel più generale rispetto di disposizioni legislative e regolamentari applicabili alle società quotate. Con particolare riferimento agli azionisti, in conformità al principio 9.P.1 del Codice, il Regolamento del Consiglio di Amministrazione dispone che il Consiglio è tenuto a favorire e facilitare la più ampia partecipazione degli Azionisti alle assemblee, adoperandosi per rendere agevole l'esercizio dei diritti dei soci e per assicurare agli stessi un'adeguata informativa circa gli elementi necessari per assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare. Ai sensi del criterio applicativo 9.C.1. del Codice, i rapporti con gli investitori istituzionali sono curati, sotto la supervisione del Presidente, dall'*Investor Relator*, Dott. Marco Viberti.

La Società ha creato sul proprio sito Internet un'apposita sezione, "*Investor Relations*", per mettere a disposizione del pubblico tutti i comunicati stampa, i dati contabili, le relazioni finanziarie, le informazioni emesse della Società e il calendario finanziario, al fine di agevolare in modo trasparente ed efficace la diffusione al pubblico dell'informativa societaria.

Sul sito della Società, nell'apposita sezione "*Corporate Governance*", sono altresì reperibili i documenti più rilevanti in materia di *corporate governance* (Statuto sociale, Codice sulle Informazioni privilegiate, Codice di *Internal Dealing*, ecc.).

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

In conformità al criterio applicativo 9.C.2. del Codice, che raccomanda la partecipazione degli Amministratori alle Assemblee in quanto importante occasione di confronti tra gli stessi Consiglieri e gli Azionisti, alle Assemblee della Società, di norma, partecipano tutti gli Amministratori. In particolare, in occasione delle Assemblee, il Consiglio di Amministrazione riferisce sull'attività svolta e programmata e si adopera per assicurare agli Azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché questi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Il diritto di intervento in Assemblea e di delega è regolato secondo l'art. 11 dello Statuto dalla normativa applicabile, mentre i lavori assembleari sono regolamentati dal Regolamento Assembleare approvato dall'Assemblea del 6 maggio 2011 e disponibile sul sito internet di M&C, nella sezione "*Corporate Governance*".

Si segnala che il Consiglio di Amministrazione è sempre stato rappresentato in assemblea da almeno tre Consiglieri e che, in tutte le occasioni, ha predisposto, nei termini previsti, le relazioni illustrative ai punti all'ordine del giorno, riferendo in merito in Assemblea e fornendo risposte alle domande poste dagli Azionisti, al fine di assicurare un'adeguata informativa per assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

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

La Società non ha posto in essere ulteriori pratiche di governo societario rispetto a quanto previsto dalle norme legislative o dai regolamenti applicabili.

18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Si segnala che, nella struttura di *governance* adottata dalla Società non vi sono stati cambiamenti dalla data di chiusura dell'esercizio 2015.

Milano, 23 marzo 2016

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Allegato 1

ELENCO DEGLI INCARICHI RICOPERTI DA CIASCUN COMPONENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN SOCIETÀ QUOTATE IN MERCATI REGOLAMENTATI (ANCHE ESTERI)

Nominativo	Denominazione sociale delle società quotate in mercati regolamentati (anche esteri)	Appartenenza al gruppo cui fa capo o di cui è parte la Società	Non appartenenza al gruppo cui fa capo o di cui è parte la Società
Franco Girard	CIR SpA (Amministratore)	-	x
Emanuele Bosio	SOGEFI S.p.A. (Amministratore)	-	x
François Pauly	REGUS (Amministratore)	-	x
Orazio Mascheroni	-	-	-
Marina Vaciago	-	-	-

Allegato 2
INFORMATIVA SULLE CARATTERISTICHE PROFESSIONALI E PERSONALI DEI CONSIGLIERI DI
AMMINISTRAZIONE

CURRICULUM VITAE DI FRANCO GIRARD

Nato a Torino il 15 agosto 1934.

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Torino nel 1958.

- Ha lavorato presso la società OLIVETTI fino al 1983, ricoprendo diversi incarichi.
- Nel 1983 è passato alla CIR SpA dove ha ricoperto la carica di Direttore Amministrativo e Finanziario fino al 1986.
- Nel 1986 è stato nominato Direttore Generale della CIR SpA, carica che ha ricoperto fino al 31 dicembre 1993.
- Dal 1995 al 2001 ha ricoperto la carica di Presidente Operativo di COMPAGNIA IMMOBILIARE LASA SpA.

Incarichi attuali:

- Amministratore di CIR S.p.A.
- Presidente di Romed S.p.A.
- Presidente di Romed International S.p.A.
- Presidente di Montaigne 51 S.A.S.
- Presidente di Rueil Danton S.A.S.
- Presidente di Arlington 77 S.A.S.
- Presidente di Residence Branly S.A.S.

CURRICULUM VITAE DI EMANUELE BOSIO

Nato a Torino il 17/5/1947
Diploma di scuola media superiore
Coniugato – 1 figlio

Principali esperienze professionali:

1966 - 1971 Esperienze nel settore dei trasporti internazionali
1971 – 1980 *Controller* CONCERTO ITALIANE RIUNITE S.P.A.
1980 – 1987 *Direttore Generale* CORTAN S.P.A.
1987 – 1992 *Chief Financial Officer* Divisione Componenti per Sospensioni di SOGEFI S.P.A.
1992 – 1997 *Amministratore Delegato* Divisione Componenti per Sospensioni di SOGEFI S.P.A.
1997 – 2013 *Chief Executive Officer* Gruppo SOGEFI

Altri incarichi:

2013 – oggi *Consigliere di Amministrazione* SOGEFI S.P.A.
2013 – oggi *Presidente* EMBED Capital S.r.l.
2000 – oggi *Membro Steering Committee* di CLEPA (Associazione Europea Componentisti per Veicoli)
2012 – oggi *Direttivo* di AMMA/TORINO
2012 – oggi *Membro* GIUNTA UNIONE INDUSTRIALE/TORINO

CURRICULUM VITAE DI FRANÇOIS PAULY

Dati personali:

Nome / Cognome: François PAULY

Data di nascita: 30 giugno 1964

Stato civile: sposato, 3 figli

e-mail: Frpauly@hotmail.com

Studi:

1984-1987: Laureato alla «ESCP-EAP» Ecole des Affaires (Paris, Oxford, Berlin);

1983-1984: Certificato di studi del primo anno in economia al “Centre Universitaire Luxembourg” (Centro Universitario di Lussemburgo);

Lingue: francese, inglese, tedesco, italiano, portoghese, lussemburghese.

Esperienze professionali:

Dal 2014 al 2016 Presidente BIL(Lussemburgo)

Dal 2011 al 2014 Amministratore delegato BIL S.A. (Lussemburgo)

Dal 1° settembre 2009 Amministratore di diverse società (situazione marzo 2016)

- Amministratore La Luxembourgeoise (Lussemburgo)
- Amministratore Cobepa /Cobehold (Bruxelles)
- Amministratore BIP Investments Partners (Lussemburgo)
- Presidente del CdA Pharma w/Health Sicav (Lussemburgo)
- Amministratore M&C (Milano)

Dal 2004 al 2010 Bank Sal Oppenheim Lussemburgo - Amministratore delegato.
Services Généraux de Gestion S.A. (SGG) - Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Dal 2003 a giugno 2004 Dexia Banque Internationale à Luxembourg

- Membro del comitato esecutivo del Private Banking del Gruppo Dexia.
- Amministratore della società fiduciaria “Experta” Lussemburgo, della società “Dexia Crediop” a Roma e della “Société Monégasque de Banque Privée” a Monaco.

Responsabilità nel Gruppo Dexia:

Dalla fine del 2001 alla fine del 2002:

- Responsabile Italia per il Private Banking, l’Asset Management e per l’amministrazione dei Fondi d’investimento;
- Vice direttore generale della Dexia-Crediop Roma;
- Amministratore delegato della Dexia SIM Italia Milano;
- Vice presidente della DFS Italia;
- Responsabile della Dexia-BIL Milano Branch

Dal 1987 al 2001 Banque Internationale à Luxembourg

- Vice direttore generale della Dexia-Crediop Roma;
- Amministratore delegato della Dexia SIM Italia Milano;
- Vice presidente della DFS Italia;
- Responsabile della Dexia-BIL Milano Branch

CURRICULUM VITAE DI MARINA VACIAGO

Nata a Genova il 22 aprile 1945, residente in Milano.
 Studio in Viale Bianca Maria 33, 20122 Milano
 C.F. VCGMRN45D62D969N

Si è laureata in giurisprudenza all'Università di Torino il 23 aprile 1969 con laurea in diritto del lavoro.
 Tesi su Organizzazione industriale e problemi del cottimo: voto 110/110.

Dal 1967 al 19673 ha gestito insieme al padre la “G.Vaciago”, industria tessile di famiglia, con stabilimento in Luserna San Giovanni (Torino) Via 1 maggio 128, ricoprendo ruoli amministrativi e di organizzazione industriale.

Dal 1973 al 1975 è stata formatrice e docente di organizzazione industriale presso l'Istituto di Amministrazione Industriale del Prof. Paces a Torino, Corso Fiume 5.

Dal 1975 al 1978 ha svolto pratica legale presso lo studio dell'Avv. Liliana Longhetto di Torino.

Dal 1979 al 1982 ha lavorato presso lo studio dell'Avv. Geo Dal Fiume di Torino, **dal 1982 al 1985**, presso lo studio del Prof. Pietro Nuvolone di Milano e infine, alla morte del prof. Nuvolone, presso lo studio del Prof. Giampiero Azzali di Milano **dal 1985 al 1989**.

Nel 1989 ha fondato lo Studio Legale Vaciago, specializzato in diritto penale.

Ha fatto parte del Direttivo della Camera Penale di Milano per due successivi mandati. E stata docente di diritto penitenziario presso la Scuola Forense della Camera Penale di Milano.

Ambiti di competenza:

diritto penale societario, diffamazione a mezzo stampa, cybercrimes, delitti di criminalità organizzata comune. Nel corso della sua attività ha preso parte a processi di notevole complessità quali, ad esempio, il Lodo Mondadori, il processo Enimont, vari processi del filone “Mani Pulite” e “Tangentopoli” ed ha assunto la difesa di importanti società nel settore dell'informatica.

Lingue parlate e scritte:

inglese e francese fluenti.

CURRICULUM VITAE DI ORAZIO MASCHERONI

Nato a Como il 18 giugno 1935

Residente in 22030 Montorfano (Co) in via Europa Unita n. 7

Diploma di maturità classica al Collegio Gallio di Como

Frequenta l'Università Cattolica di Milano e conclude gli studi universitari con il conseguimento della laurea in Economia e Commercio presso l'Università di Perugia

Frequenza a master post-universitario (I.S.E.O.)

Dopo le prime esperienze presso uno studio legale e commerciale di Como e presso la Carlo Pessina Costruzioni, dal 1967 al 1972 opera nel settore delle acque minerali; lancia sul mercato il marchio "Norda", con una progressiva crescita interna, fino ad assumere il ruolo di direttore generale.

Dal 1972 inizia una lunga collaborazione con l'impresa di costruzioni Cattaneo, dove riceve l'incarico di sviluppare la strategia commerciale. Fonda, a tal fine, la società Redilco, attiva nel settore della intermediazione immobiliare, di cui assume la carica di amministratore unico.

Nel 1989, tramite un'operazione di management-buy-out, rileva dapprima una quota significativa e successivamente la totalità delle azioni Redilco Spa.

Negli anni '80 Redilco, grazie alla profonda conoscenza del settore e ad una motivata forza vendite, arriva ad intermediare annualmente circa 200 miliardi di lire.

Nel 1999 viene siglato l'ingresso nel capitale di Redilco della famiglia Mazzi, operante nel settore delle costruzioni.

Nel 2001 viene costituita, assieme alla famiglia Mazzi, la Redilco Real Estate, con un capitale di 50 milioni di euro. Riesce a coinvolgere nel capitale di Redilco il Credito Artigiano, grazie ai rapporti intrattenuti da lunga data con tale istituto, creando un rapporto di sinergia fra il know-how immobiliare ed il mondo finanziario.

Nel 2003 il rapporto con la famiglia Mazzi viene amichevolmente risolto e cede le proprie partecipazioni in Redilco e Redilco Real Estate, mantenendo comunque una quota in un'operazione immobiliare e rimanendo nel Consiglio di Amministrazione di Redilco R.E.

Nel 2004, tramite la società di famiglia Consulta, di cui è amministratore unico, entra in collaborazione con la Sircom R.E. nella realizzazione di centri commerciali. Il più rilevante viene realizzato a Termoli, in Molise, di cui cura il finanziamento e la commercializzazione.

Dal 2009 è presidente della GVA Redilco.

Dal 2010 è consigliere della M&C, società quotata alla borsa di Milano.

Allegato 3
**ELENCO DEI POTERI CONFERITI DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE AL PRESIDENTE,
 ALL'AMMINISTRATORE DELEGATO**

Nel seguito riportiamo i poteri e le deleghe conferiti al Presidente e all'Amministratore Delegato nella seduta del Consiglio di Amministrazione tenutosi il 29 aprile 2014:

A) *Presidente Esecutivo della Società Dott. Franco GIRARD;*

B) tutti i poteri di ordinaria e, per quanto infra, di straordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma singola, con facoltà di sub-delega, per singoli atti o categorie di atti, fermo restando quanto inderogabilmente riservato alla competenza del Consiglio di Amministrazione. A titolo puramente esemplificativo e non esaustivo i seguenti poteri:

- a) dare esecuzione alle operazioni di investimento e di disinvestimento e di fornire i servizi di consulenza su cui il Presidente congiuntamente all'Amministratore Delegato e/o il Consiglio di Amministrazione abbiano dato parere favorevole;*
- b) sottoscrivere, risolvere, o modificare contratti bancari e di finanziamento (a lungo, medio o breve termine), di qualsiasi tipo ed in qualsiasi forma (e in particolare, a titolo esemplificativo, aperture di credito, mutui, anticipazioni su titoli, fatture e merci, contratti di sconto), per importi fino a Euro 10.000.000,00;*
- c) negoziare, stipulare o risolvere contratti per la costruzione, l'acquisto, la vendita e/o la permuta di beni immobili per importi fino a Euro 10.000.000,00;*
- d) promuovere dichiarazioni di fallimento di terzi, adire a concordati, accettare riparti e liquidazioni;*
- e) prestare garanzie reali e personali, anche a favore di società controllate e/o terzi, per importi non superiori a Euro 1.000.000,00;*
- f) adire ad appalti e concorrere ad aste pubbliche e licitazioni private presso qualunque amministrazione ed ente pubblico o privato italiano, straniero, internazionale, soprannazionale;*
- g) accettare e respingere proposte di concordato, definire e compromettere in arbitri, anche amichevoli compositori, qualsiasi controversia, sia in base a clausola compromissoria, sia in base a separati atti di compromesso, nominando arbitri e provvedendo a tutte le formalità inerenti e relative ai conseguenti giudizi arbitrali;*
- h) stipulare transazioni relativamente alle controversie in essere tra la Società e terzi per importi non superiori ad Euro 1.000.000,00;*
- i) assumere, destinare, trasferire e licenziare dipendenti, modificare le condizioni di rapporto di lavoro e prendere provvedimenti disciplinari;*
- j) conferire mandati, stipulare, modificare o risolvere contratti di consulenza ad advisors finanziari, legali e ad altri consulenti in relazione all'attività di investimento*

e disinvestimento svolta dalla Società per importi singolarmente non superiori a Euro 1.000.000,00;

- k) stipulare contratti di assicurazione che prevedano, a carico della Società, il pagamento di premi annui complessivamente non superiori a Euro 500.000,00;*
- l) stipulare, risolvere, modificare contratti di locazione di durata anche ultranovennale che prevedano un canone annuo fino ad Euro 500.000,00;*
- m) stipulare, modificare, risolvere contratti di acquisto e vendita di prodotti e servizi, ivi incluse licenze di utilizzo di software, prestazione di servizi, somministrazione, fornitura, noleggio, trasporto, comodato, spedizione, mandato, agenzia e stipulare atti di acquisto, vendita, permuta di macchinari, automezzi e motomezzi, prodotti e materiali in genere il tutto per un importo non superiore ad Euro 1.000.000,00 per ciascun contratto;*
- n) eseguire disposizioni di pagamento, emettere e girare assegni bancari e circolari a valere su conti correnti della Società, anche allo scoperto (purché nei limiti dei fidi concessi), per importi non superiori ad Euro 1.000.000,00 (anche se suddivisi in più parti, tranche o rate); accettare ricevute e carta commerciale (commercial papers), firmare estratti di conti correnti con istituti di credito, società e diversi, emettere, avallare, girare effetti cambiari e firmare note di debito su qualunque conto aperto, estratti conto, lettere relative al trasferimento di garanzie, documenti, assegni, cambiali, valori in generale, il tutto per importi non superiori ad Euro 1.000.000,00 per ogni singola operazione, essendo inteso, tuttavia, che tale limite non opera in relazione ad operazioni di giroconto tra i diversi conti intestati alla Società stessa e in relazione ad investimenti di liquidità;*
- o) firmare la corrispondenza;*
- p) sottoscrivere le dichiarazioni periodiche nonché tutta la documentazione che la Società è tenuta a presentare a norma di legge, in relazione a imposte dirette ed indirette, tasse, concessioni, tributi;*
- q) esigere somme da privati o da uffici statali, dalla Banca d'Italia, da Istituti di Credito e dalla Delegazione del Tesoro sia per capitale sia per interessi ed accessori, rilasciando le relative quietanze liberatorie;*
- r) riscuotere somme da chiunque ed a qualsiasi titolo dovute, esigere vaglia postali e telegrafici, mandati, assegni, vaglia cambiari da amministrazioni pubbliche, enti morali, istituti di credito, banche, società e privati e rilasciarne la relativa quietanza; ritirare dagli uffici postali, ferroviari o di trasporto marittimi o aerei o da qualsivoglia altro ufficio merci, colli, pieghi, valori, lettere, effetti postali anche*

- raccomandati ed assicurati, dando discarichi e facendo riserve, contestazioni, ricorsi e denunce;*
- s) girare per l'incasso o per lo sconto effetti cambiari, vaglia postali e telegrafici emessi o girati da terzi a favore della Società, girare a banche per l'accredito al conto della Società assegni di conto corrente, assegni circolari, vaglia cambiari emessi o girati da terzi a favore della Società;*
 - t) rilasciare estratti di libri paga ed attestazioni riguardanti il personale sia per gli enti previdenziali, assicurativi e mutualistici che per gli altri enti o privati; curare l'osservanza degli adempimenti cui la Società è tenuta quale sostituto d'imposta, con facoltà tra l'altro di sottoscrivere, ai fini di tali adempimenti, dichiarazioni, attestazioni e qualsivoglia atto o certificato ivi compreso il certificato di cui agli articoli 1 e 3 del D.P.R. 600/73;*
 - u) effettuare depositi a qualsiasi titolo, svincolare i depositi stessi presso le amministrazioni dello Stato e presso qualsiasi altro ufficio pubblico, con facoltà di firmare discarichi ed esoneri di responsabilità per i funzionari interessati;*
 - v) fare protestare cambiali, vaglia cambiari, assegni e provvedere alla relativa esecuzione, mobiliare ed immobiliare e più in generale promuovere atti esecutivi e conservativi e di urgenza e curarne, occorrendo, la rinuncia totale o parziale;*
 - w) richiedere concessioni edilizie, permessi ed autorizzazioni, espletare gli adempimenti connessi con l'esecuzione di opere deliberate dagli organi sociali preposti;*
 - x) partecipare, in rappresentanza della Società a assemblee ordinarie e straordinarie di società ed enti di partecipazione, esprimendo il voto e sottoponendo istanze, denunce e azioni;*
 - y) compiere qualsiasi operazione presso l'amministrazione del debito pubblico, la Banca d'Italia, la Cassa Depositi e Prestiti, la Direzione Centrale e le tesorerie provinciali del Tesoro, le Ferrovie dello Stato, le Direzioni Regionali e Centrali dell'Agenzia delle Entrate o altre Agenzie pubbliche, i servizi postali e telegrafici ed in genere qualsiasi amministrazione, cassa ed ufficio dello Stato e parastatale nonché delle Regioni, delle Province, dei Comuni, di istituzioni pubbliche di beneficenza, di enti morali, di associazioni, società ed imprese;*
 - z) rappresentare la Società avanti alle Agenzie Erariali, tanto in ambito locale che centrale, con espressa facoltà di procedere all'adesione di eventuali accertamenti, alle Commissioni Tributarie di qualunque genere e grado, con facoltà di nominare difensori e delegarli alla conciliazione giudiziale, alle Autorità Amministrative, di vigilanza, sindacali e politiche ed in generale ad ogni ufficio dell'Amministrazione pubblica, presentando ricorsi, memorie, istanze, denunce, dichiarazioni anche*

periodiche e reclami, nonché sottoscrivere e presentare a qualunque Ufficio o Ente comunicazioni, certificazioni, documenti e dichiarazioni di ogni genere;

- aa) rappresentare la Società avanti le organizzazioni di categoria e sindacali, nonché presso qualsiasi istituzione, associazione e consorzio;*
- bb) rappresentare la Società in giudizio come attrice o come convenuta in ogni grado e sede di giurisdizione (comprese quelle penali, speciali, amministrative ed anche nei giudizi di revocazione e Cassazione) con facoltà di stare in giudizio e nominando all'uopo avvocati, procuratori alle liti e periti;*
- cc) promuovere e resistere ad azioni giudiziarie sia in sede civile sia amministrativa, nonché resistere ad eventuali azioni penali nei confronti della Società;*
- dd) deferire e riferire giuramenti, rispondere ad interrogatori o interPELLI anche in materia di falso civile, costituire parte civile la Società in processi penali ed eleggere domicilio;*
- ee) rappresentare la Società in fallimenti e nelle altre procedure concorsuali, proporre i crediti relativi, intervenire e votare nelle adunanze dei creditori ed affermare la verità dei crediti;*
- ff) rappresentare la Società in qualsiasi controversia di lavoro, sia individuale sia collettiva, e nei confronti dell'Ispettorato del Lavoro, istituti previdenziali, infortunistici ed assicurativi, dipendenti aziendali;*
- gg) coordinare la comunicazione esterna ai media e al mercato, avvalendosi a tal fine anche del supporto di eventuali consulenti esterni.*

C) congiuntamente con l'Amministratore Delegato, con facoltà di sub-delega per singoli atti o categorie di atti, i seguenti poteri:

- a) compiere operazioni di investimento (inteso come impegno complessivo della Società quindi inclusivi dell'investimento e della eventuale assunzione di impegno e/o garanzia della Società su debiti finanziari di società controllate o di terzi) e disinvestimento ivi incluse, senza limitazione, operazioni di acquisto e cessione di partecipazioni, nonché l'acquisto, il conferimento o la cessione di azienda o rami di azienda per importi non superiori a Euro 10.000.000;*
- b) determinare le forme tecniche e il livello di rischio degli investimenti di tesoreria, effettuare investimenti della liquidità disponibile, autorizzare il disinvestimento delle risorse investite, nel rispetto delle, e in conformità alle, linee guida eventualmente fissate dal Consiglio di Amministrazione;*
- c) conferire mandati, stipulare, modificare o risolvere contratti di consulenza ad advisors finanziari, legali e ad altri consulenti in relazione all'attività di investimento e disinvestimento svolta dalla Società per importi singolarmente compresi fra Euro 1.000.000,00 e Euro 10.000.000,00;*
- d) eseguire disposizioni di pagamento, emettere e girare assegni bancari e circolari a valere su conti*

correnti della Società, anche allo scoperto (purché nei limiti dei fidi concessi), per importi compresi fra Euro 1.000.000,00 e Euro 10.000.000,00 (anche se suddivisi in più parti, tranche o rate); accettare ricevute e carta commerciale (commercial papers), firmare estratti di conti correnti con istituti di credito, società e diversi, emettere, avallare, girare effetti cambiari e firmare note di debito su qualunque conto aperto, estratti conto, lettere relative al trasferimento di garanzie, documenti, assegni, cambiali, valori in generale, il tutto per importi compresi fra Euro 1.000.000,00 e Euro 10.000.000,00 per ogni singola operazione, essendo inteso, tuttavia, che tale limite non opera in relazione ad operazioni di giroconto tra i diversi conti intestati alla Società stessa e in relazione ad investimenti di liquidità.

A) Amministratore Delegato Rag. Emanuele BOSIO;

B) tutti i poteri di ordinaria e, per quanto infra, di straordinaria amministrazione, come di seguito indicati da esercitarsi con firma singola e con facoltà di subdelega per singoli atti o categorie di atti:

- a) fermo restando quanto inderogabilmente riservato alla competenza del Consiglio di Amministrazione il potere di dare esecuzione alle operazioni di investimento e di disinvestimento e di fornire i servizi di consulenza su cui il Presidente congiuntamente all'Amministratore Delegato e/o il Consiglio di Amministrazione abbiano dato parere favorevole;
- b) sottoscrivere, risolvere, o modificare contratti bancari e di finanziamento (a lungo, medio o breve termine), di qualsiasi tipo ed in qualsiasi forma (e in particolare, a titolo esemplificativo, aperture di credito, mutui, anticipazioni su titoli, fatture e merci, contratti di sconto), per importi fino a Euro 10.000.000,00;
- c) negoziare, stipulare o risolvere contratti per la costruzione, l'acquisto, la vendita e/o la permuta di beni immobili per importi fino a Euro 10.000.000,00;
- d) promuovere dichiarazioni di fallimento di terzi, adire a concordati, accettare riparti e liquidazioni;
- e) prestare garanzie reali e personali, anche a favore di società controllate e/o terzi, per importi non superiori a Euro 1.000.000,00;
- f) adire ad appalti e concorrere ad aste pubbliche e licitazioni private presso qualunque amministrazione ed ente pubblico o privato italiano, straniero, internazionale, soprannazionale;
- g) accettare e respingere proposte di concordato, definire e compromettere in arbitri, anche amichevoli compositori, qualsiasi controversia, sia in base a clausola compromissoria, sia in base a separati atti di compromesso, nominando arbitri e provvedendo a tutte le formalità inerenti e relative ai conseguenti giudizi arbitrali;

- h) stipulare transazioni relativamente alle controversie in essere tra la Società e terzi per importi non superiori ad Euro 1.000.000,00;
- i) assumere, destinare, trasferire e licenziare dipendenti, modificare le condizioni di rapporto di lavoro e prendere provvedimenti disciplinari;
- j) conferire mandati, stipulare, modificare o risolvere contratti di consulenza ad advisors finanziari, legali e ad altri consulenti in relazione all'attività di investimento e disinvestimento svolta dalla Società per importi singolarmente non superiori a Euro 1.000.000,00;
- k) stipulare contratti di assicurazione che prevedano, a carico della Società, il pagamento di premi annui complessivamente non superiori a Euro 500.000,00;
- l) stipulare, risolvere, modificare contratti di locazione di durata anche ultranovennale che prevedano un canone annuo fino ad Euro 500.000,00;
- m) stipulare, modificare, risolvere contratti di acquisto e vendita di prodotti e servizi, ivi incluse licenze di utilizzo di software, prestazione di servizi, somministrazione, fornitura, noleggio, trasporto, comodato, spedizione, mandato, agenzia e stipulare atti di acquisto, vendita, permuta di macchinari, automezzi e motomezzi, prodotti e materiali in genere il tutto per un importo non superiore ad Euro 1.000.000,00 per ciascun contratto;
- n) eseguire disposizioni di pagamento, emettere e girare assegni bancari e circolari a valere su conti correnti della Società, anche allo scoperto (purché nei limiti dei fidi concessi), per importi non superiori ad Euro 1.000.000,00 (anche se suddivisi in più parti, tranche o rate); accettare ricevute e carta commerciale (commercial papers), firmare estratti di conti correnti con istituti di credito, società e diversi, emettere, avallare, girare effetti cambiari e firmare note di debito su qualunque conto aperto, estratti conto, lettere relative al trasferimento di garanzie, documenti, assegni, cambiali, valori in generale, il tutto per importi non superiori ad Euro 1.000.000,00 per ogni singola operazione, essendo inteso, tuttavia, che tale limite non opera in relazione ad operazioni di giroconto tra i diversi conti intestati alla Società stessa e in relazione ad investimenti di liquidità;
- o) firmare la corrispondenza;
- p) sottoscrivere le dichiarazioni periodiche nonché tutta la documentazione che la Società è tenuta a presentare a norma di legge, in relazione a imposte dirette ed indirette, tasse, concessioni, tributi;

- q) esigere somme da privati o da uffici statali, dalla Banca d'Italia, da Istituti di Credito e dalla Delegazione del Tesoro sia per capitale sia per interessi ed accessori, rilasciando le relative quietanze liberatorie;
- r) riscuotere somme da chiunque ed a qualsiasi titolo dovute, esigere vaglia postali e telegrafici, mandati, assegni, vaglia cambiari da amministrazioni pubbliche, enti morali, istituti di credito, banche, società e privati e rilasciarne la relativa quietanza; ritirare dagli uffici postali, ferroviari o di trasporto marittimi o aerei o da qualsivoglia altro ufficio merci, colli, pieghi, valori, lettere, effetti postali anche raccomandati ed assicurati, dando scarichi e facendo riserve, contestazioni, ricorsi e denunce;
- s) girare per l'incasso o per lo sconto effetti cambiari, vaglia postali e telegrafici emessi o girati da terzi a favore della Società, girare a banche per l'accredito al conto della Società assegni di conto corrente, assegni circolari, vaglia cambiari emessi o girati da terzi a favore della Società;
- t) rilasciare estratti di libri paga ed attestazioni riguardanti il personale sia per gli enti previdenziali, assicurativi e mutualistici che per gli altri enti o privati; curare l'osservanza degli adempimenti cui la Società è tenuta quale sostituto d'imposta, con facoltà tra l'altro di sottoscrivere, ai fini di tali adempimenti, dichiarazioni, attestazioni e qualsivoglia atto o certificato ivi compreso il certificato di cui agli articoli 1 e 3 del D.P.R. 600/73;
- u) effettuare depositi a qualsiasi titolo, svincolare i depositi stessi presso le amministrazioni dello Stato e presso qualsiasi altro ufficio pubblico, con facoltà di firmare scarichi ed esoneri di responsabilità per i funzionari interessati;
- v) fare protestare cambiali, vaglia cambiari, assegni e provvedere alla relativa esecuzione, mobiliare ed immobiliare e più in generale promuovere atti esecutivi e conservativi e di urgenza e curarne, occorrendo, la rinuncia totale o parziale;
- w) richiedere concessioni edilizie, permessi ed autorizzazioni, espletare gli adempimenti connessi con l'esecuzione di opere deliberate dagli organi sociali preposti;
- x) partecipare, in rappresentanza della Società a assemblee ordinarie e straordinarie di società ed enti di partecipazione, esprimendo il voto e sottoponendo istanze, denunce e azioni;
- y) compiere qualsiasi operazione presso l'amministrazione del debito pubblico, la Banca d'Italia, la Cassa Depositi e Prestiti, la Direzione Centrale e le tesorerie provinciali del Tesoro, le Ferrovie dello Stato, le Direzioni Regionali e Centrali dell'Agenzia delle Entrate o altre Agenzie pubbliche; i servizi postali e telegrafici ed in genere qualsiasi amministrazione, cassa ed ufficio dello Stato e parastatale nonché delle Regioni, delle

- Province, dei Comuni, di istituzioni pubbliche di beneficenza, di enti morali, di associazioni, società ed imprese;
- z) rappresentare la Società avanti alle Agenzie Erariali, tanto in ambito locale che centrale, con espressa facoltà di procedere all'adesione di eventuali accertamenti, alle Commissioni Tributarie di qualunque genere e grado, con facoltà di nominare difensori e delegarli alla conciliazione giudiziale, alle Autorità Amministrative, di vigilanza, sindacali e politiche ed in generale ad ogni ufficio dell'Amministrazione pubblica, presentando ricorsi, memorie, istanze, denunce, dichiarazioni anche periodiche e reclami, nonché sottoscrivere e presentare a qualunque Ufficio o Ente comunicazioni, certificazioni, documenti e dichiarazioni di ogni genere;
 - aa) rappresentare la Società avanti le organizzazioni di categoria e sindacali, nonché presso qualsiasi istituzione, associazione e consorzio;
 - bb) rappresentare la Società in giudizio come attrice o come convenuta in ogni grado e sede di giurisdizione (comprese quelle penali, speciali, amministrative ed anche nei giudizi di revocazione e Cassazione) con facoltà di stare in giudizio e nominando all'uopo avvocati, procuratori alle liti e periti;
 - cc) promuovere e resistere ad azioni giudiziarie sia in sede civile sia amministrativa, nonché resistere ad eventuali azioni penali nei confronti della Società;
 - dd) deferire e riferire giuramenti, rispondere ad interrogatori o interPELLI anche in materia di falso civile, costituire parte civile la Società in processi penali ed eleggere domicilio;
 - ee) rappresentare la Società in fallimenti e nelle altre procedure concorsuali, proporre i crediti relativi, intervenire e votare nelle adunanze dei creditori ed affermare la verità dei crediti;
 - ff) rappresentare la Società in qualsiasi controversia di lavoro, sia individuale sia collettiva, e nei confronti dell'Ispettorato del Lavoro, istituti previdenziali, infortunistici ed assicurativi, dipendenti aziendali;
 - gg) coordinare la comunicazione esterna ai media e al mercato, avvalendosi a tal fine anche del supporto di eventuali consulenti esterni;
 - hh) svolgere la funzione di "datore di lavoro" ai sensi e per gli effetti del Decreto Legislativo n. 81/08, con facoltà di nominare il Responsabile del servizio di prevenzione e protezione o di svolgerne direttamente le mansioni. Nel caso di inderogabile urgenza e di rischio per l'incolumità delle persone detto Responsabile ha potere di spesa senza limiti, con obbligo di rendiconto;
 - ii) svolgere la funzione di Responsabile del trattamento dei dati personali in conformità alla vigente legislazione;

C) a firma congiunta con il Presidente, i poteri come indicati nel punto C) dei poteri conferiti al Presidente.

Allegato 4
ELENCO DEGLI INCARICHI PER CIASCUN MEMBRO DELL'ORGANO DI CONTROLLO
(ART. 144 *QUINQUIESDECIES* DEL REGOLAMENTO EMITTENTI)

Nominativo	Denominazione della Società	Tipologia di incarico	Società quotata
V. Ferreri	Conafi - Prestitò SpA	Sindaco Effettivo	x
	Audi Zentrum Alessandria SpA	Presidente Collegio Sindacale	
	Centrale del Latte di Vicenza SpA	Presidente Collegio Sindacale	
P. Bessi	Algeco SpA	Presidente Collegio Sindacale	
	Aon SpA Insurance & Reinsurance Brokers	Presidente Collegio Sindacale	
	Aon Benfield Italia SpA	Sindaco Effettivo	
	Aon Italia Srl	Presidente Collegio Sindacale	
	Asscom Insurance Brokers Srl	Presidente Collegio Sindacale	
	Bizmatica Sistemi SpA	Sindaco Effettivo	
	Carlo Secchi & C. SpA	Presidente Collegio Sindacale	
	Cedis Srl	Amministratore Delegato	
	Centro per lo sviluppo dei rapporti Italia/Russia	Membro del Collegio dei Revisori dei Conti	
	Comdata SpA	Sindaco Effettivo	
	Econocom International Italia SpA	Presidente Collegio Sindacale	
	FACI SpA	Sindaco Effettivo	
	Forship SpA	Sindaco Effettivo	
	Medinvest SpA	Sindaco Effettivo	
	MFM Holding SpA	Sindaco Effettivo	
	Moet Hennessy Italia SpA	Presidente Collegio Sindacale	
	Moneyfarm - Società di Intermediazione Mobiliare SpA	Sindaco Effettivo	
	Mutualità Privata Società di Mutuo Soccorso	Sindaco Effettivo	
	Mutua Mediterranea delle Arti e dei Mestieri	Presidente Collegio Sindacale	
	Nadella Srl	Sindaco Effettivo	
	Overseas Industries SpA	Presidente Collegio Sindacale	
	Praesidium SpA	Sindaco Effettivo	
	Sanitex SpA	Presidente Collegio Sindacale	
	Selfin SpA in liquidazione	Sindaco Effettivo	
	Sicec Engineering & Construction SpA in liquidazione	Presidente Collegio Sindacale	
	Waving Italia SpA	Sindaco Effettivo	
	L. Petito	Idecon Srl	Consigliere e Amministratore Delegato
Lubex SpA		Sindaco Effettivo	
Gilma SpA		Sindaco Effettivo	

Allegato 5
INFORMATIVA SULLE CARATTERISTICHE PROFESSIONALI E PERSONALI DEI SINDACI

CURRICULUM VITAE DI VITTORIO FERRERI

L'avv. Vittorio Ferreri è nato a Torino il 20/11/1940 ed è ivi residente in via Gobetti n. 19, con studio in corso Giacomo Matteotti n. 31.

Ha conseguito la maturità classica nel 1958, sostenuto il servizio militare quale ufficiale di complemento, ottenuto quindi la laurea in giurisprudenza nel 1965 ed ha superato l'esame da avvocato presso la Corte d'Appello di Torino nel 1967.

Esercita a far tempo dal 1967 l'attività di avvocato e di consulente in materia di diritto societario, di mercati finanziari, diritto bancario, *corporate finance* e *merger and acquisition*, con prevalente operatività per conto e nell'ambito di società anche quotate sui mercati finanziari regolamentati.

Socio fondatore di Ferreri e Associati (www.ferrerieassociati.it) di cui fanno parte altri sei avvocati operanti nei medesimi ambiti sopra indicati.

Per l'elenco delle cariche ricoperte in altre società quotate e non quotate, come richiesto dall'art. 144 *quinquiesdecies* del Regolamento Emittenti, si rimanda all'allegato 4.

CURRICULUM VITAE DI PIETRO BESSI

PIETRO BESSI

Via Santa Radegonda, 11 – 20121 MILANO

Tel +39 02 7211751

e-mail p.bessi@stlex.it

DATI PERSONALI

Nato a Cremona il 28 agosto 1967

Laureato in Economia Aziendale presso l'Università Luigi Bocconi di Milano nel 1992

Dottore Commercialista dal 1994 - Iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano

Iscritto al Registro dei Revisori Contabili con D.M. 25 novembre 1999 – Gazzetta Ufficiale n. 100 del 17 dicembre 1999, numero di iscrizione 109649.

ATTUALE POSIZIONE PROFESSIONALE

Dopo avere svolto attività professionale in diversi studi legali e tributari in Milano a partire dal 1992 e dopo un'esperienza nella società di corporate finance di un gruppo bancario privato, dal 2004 è socio di STLex Studio Legale Tributario, associazione professionale con uffici a Milano, Torino e Genova.

ATTIVITA' SVOLTA

Attività di consulenza fiscale e societaria, principalmente su acquisizioni di aziende e partecipazioni e su riorganizzazioni di gruppi di imprese, assistenza a società di investimento e fondi immobiliari nella strutturazione di operazioni straordinarie, perizie valutative di partecipazioni e aziende.

Per l'elenco delle cariche ricoperte in altre società quotate e non quotate, come richiesto dall'art. 144 *quinquiesdecies* del Regolamento Emittenti, si rimanda all'allegato 4.

CURRICULUM VITAE DI LEONILDE PETITO

INFORMAZIONI PERSONALI

Nome	Leonilde
Indirizzo	43, Via Manzoni – 20121 Milano
Telefono	02 29 00 24 12 – 3382584690
Fax	02 657 22 37
E-mail	leonilde.petito@adcecmilano.it
Nazionalità	italiana
Data di nascita	15 agosto 1966

ESPERIENZA LAVORATIVA

Dal 1997 – ad oggi Svolge la professione di commercialista

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Studi Laurea in Economia e Commercio – Università degli Studi di Pavia nel 1997
 – Indirizzo Libera Professione
 Iscritta dal 2002 all'albo dei dottori Commercialisti e degli esperti contabili di Milano è Revisore Contabile

Capacità e Ha effettuato **operazioni di carattere straordinario** (fusioni, scissioni,
 Competenze liquidazioni ordinarie) e altre indagini di problemi legati alla **patologia**
 Personali **dell'impresa**, anche attraverso l'assistenza alla **redazione di modelli di**
organizzazione, gestione e controllo ex **D.Lgs. 231 del 2001**;

responsabile interno al proprio studio per materie fiscali e societarie;

ha maturato specifiche competenze nel settore del diritto internazionale sviluppando **progetti di pianificazione fiscale**;

ha realizzato attività di **ristrutturazione aziendali** il cui buon esito è principalmente imputabile alla capacità di mediare tra posizioni conflittuali;

ha realizzato **studi di fattibilità** per soggetti interessati alla costituzione di società italiane ed estere, nonché Uffici di rappresentanza o stabili organizzazioni di soggetti NON residenti in Italia, nel rispetto delle vigenti convenzioni internazionali. E' tutt'oggi rappresentante fiscale di soggetti non residenti;

ha fornito supporto tecnico a **periti nominati dal Tribunale di Milano** (a supporto di operazioni di trasformazione sociale);

è membro di **collegi sindacali di primarie** aziende italiane.

LINGUE STRANIERE

Inglese ottimo; francese buono

CAPACITA' E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

E' stato *project-leader* in operazioni di **DUE DILIGENCE** a supporto di operazioni di compravendita di aziende, coordinando colleghi di varia estrazione (avvocati, consulenti del lavoro etc).

Per l'elenco delle cariche ricoperte in altre società quotate e non quotate, come richiesto dall' art. 144 *quinquiesdecies* del Regolamento Emittenti, si rimanda all'allegato 4.

CURRICULUM VITAE DI MARIA CRISTINA BASSI

Nome	MARIA CRISTINA BASSI DOTTORE COMMERCIALISTA E REVISORE LEGALE
Residenza	CORSO ITALIA, 1 VILLAROMAGNANO (AL)
Domicilio	PIAZZA DE AMICIS, 1 TORTONA (AL)
Nazionalità	italiana
Data di nascita	21/08/1975

ESPERIENZE PROFESSIONALI

- Ad oggi
 - Esercizio della libera professione in Tortona (AL):
 - consulenza societaria e amministrativa
 - contenzioso tributario
 - Responsabile della funzione di Internal Audit in Arcadia SGR S.p.A., società iscritta all'Albo delle società di gestione collettiva del risparmio di cui all'art. 35, comma 1, D.Lgs. 58/1998, vigilata da Banca d'Italia
 - Sindaco supplente in M&C S.p.A., quotata in Borsa Italiana
 - Sindaco supplente in Finanziaria Romana S.p.A., società finanziaria iscritta nell'elenco speciale di cui all'art. 107 del T.U.B.
 - Collaborazione nell'attività di Internal Audit presso società quotata in Borsa Italiana
 - Delegato alla vendita e custode giudiziario in procedure esecutive presso il Tribunale di Pavia
- Dal 2007 a novembre 2015
 - Esercizio della libera professione in Pavia, presso lo Studio Associato di Consulenza Legale Tributaria e Societaria Gorgoni Pellati Lombardini (web: www.studiogpl.it):
 - consulenza societaria e fiscale
 - contenzioso tributario
 - valutazione d'azienda
 - consulenza nella crisi d'azienda e assistenza pre-fallimentare nell'ambito delle procedure di concordato preventivo e, più in generale, in sede di valutazione e predisposizione di piani di ristrutturazione e di risanamento;
 - relazioni del professionista ex art. 161, 3° comma, L.F., relazioni di attestazione ex art. 67, 3° comma, lett. d), L.F.
 - collaborazione nelle attività di Curatore Fallimentare, Commissario Giudiziale e Liquidatore Giudiziale

- Dal 2009 al 2015
Revisore dei conti della Fondazione Barbara Fanny Facchera O.N.L.U.S.

Docente al corso integrativo per Praticanti Dottori Commercialisti organizzato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Pavia
- Dal 2009 al 2012
Sindaco effettivo dell'ASL della Provincia di Pavia

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- Dal 2007 ad oggi
Iscritta nel Registro dei Revisori Contabili al n° 144043 con decreto del 30/5/2007 pubblicato in G.U. n. 47 del 15/6/2007
- Dal 2015 ad oggi
Iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Tortona, sezione A, dal 16/3/2015 al n° 123
- Dal 2006 al 2015
Iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Pavia, sezione A, dal 14/11/2006 al n° 357
- Dal 2007 al 2014
Iscritta all'Albo dei Consulenti Tecnici d'Ufficio nonché all'Albo dei Periti istituiti presso il Tribunale di Voghera
- Dal 1996 al 2001
Corso di Laurea in Scienze Politiche presso l'Università degli Studi di Pavia
Qualifica conseguita: Laurea in Scienze Politiche ad indirizzo politico economico
- Dal 1990 al 1995
Corso di Ragioneria presso l'ITCG Mario Baratta di Voghera
Qualifica conseguita: Diploma di Ragioniere e Perito commerciale

Si autorizza il trattamento dei dati personali ai sensi del D.Lgs. 196/2003.

CURRICULUM VITAE DI EUGENIO RANDON

Dottore Commercialista

Nato a Milano il 26 Febbraio 1956

Cittadino italiano

Ufficio: Studio Randon
Via A. Manzoni, 43 - 20121 Milano
Tel.: +39 02 6554107 - +39 02 6554096
Telefax +39 02 6555445
E-mail: randoneu@tin.it
Mobile +39 348 5624446

Abitazione: Via Rita Tonoli, 1 - 20145 Milano

Eugenio Randon ha conseguito la Laurea in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e svolge da oltre 35 anni la professione di Dottore Commercialista.

Nei primi anni di attività lavorativa ha fatto parte del team di esperti fiscali della capogruppo italiana del Gruppo 3M, contribuendo tra l'altro al processo di riorganizzazione aziendale e societaria delle sue partecipate nazionali.

Nel corso dei successivi dieci anni di attività è stato socio fondatore e managing partner della Associazione Professionale Minoli, Randon & Annunziata.

Inoltre nel 1985 è stato co-fondatore e socio per i successivi cinque anni della M&A - Società di Merger and Acquisition Srl, la prima società italiana 'non-banking' attiva nelle operazioni di M&A, turnarounds, ristrutturazioni aziendali, ecc..

Dai quasi concomitanti scioglimento dello Studio associato e cessione della Società di M&A, le sue attività professionali sono continuate attraverso lo Studio Randon, una 'boutique' dedicata alle operazioni straordinarie relative alle piccole e medie aziende, con una particolare attenzione alle acquisizioni e cessioni di azienda, e alle conseguenti attività di negoziazione degli affari, inclusi gli interventi per le 'due diligence', l'esame e la discussione dei contratti e la soluzione dei problemi di ottimizzazione fiscale.

Per la sua attività in ambito internazionale, Eugenio Randon è anche collegato a Amontis Turnaround Associates, Inc (sito web: www.turnaroundassociates.com), un network di professionisti di tutto il mondo altamente specializzati in strategie organizzative e ristrutturazioni aziendali.

Infine, come socio fondatore della Compliance Srl, Eugenio Randon si recentemente è occupato di *compliance* aziendale, lavorando alla realizzazione di numerosi modelli di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.Lgs 231/2001.

Allegato 6
RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

M&C S.P.A.

RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

Articolo 123-ter del T.U.F.

Marzo 2016

Indice

Introduzione.....	3
SEZIONE I.....	3
a) <i>Organi e soggetti coinvolti ed eventuale intervento di esperti indipendenti.....</i>	3
b) <i>Politica di remunerazione 2016 per il Consiglio di Amministrazione e sue finalità.....</i>	4
c) <i>Politica di remunerazione 2016 per i Dirigenti con responsabilità strategiche.....</i>	5
d) <i>Politica di remunerazione 2016 per il Collegio Sindacale.....</i>	5
SEZIONE II.....	6
a) <i>Voci che compongono la remunerazione.....</i>	6
a.1) Consiglio di Amministrazione.....	6
a.2) Amministratori investiti di particolari cariche.....	6
a.3) Dirigenti con responsabilità strategiche.....	6
a.4) Collegio Sindacale.....	6
b) <i>Compensi corrisposti.....</i>	7
b.1) Presidente e Amministratore Delegato.....	7
b.2) Consiglieri non esecutivi.....	8
b.3) Collegio Sindacale.....	9
c) <i>Piani di stock option.....</i>	9
d) <i>Azioni ordinarie della Società e/o delle sue controllate detenute dai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dai direttori generali e dai dirigenti in servizio con responsabilità strategiche.....</i>	12

Introduzione

La presente relazione è stata predisposta ai sensi (i) dell'articolo 84-*quater* del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 (Regolamento Emittenti) con il quale Consob ha dato attuazione alle previsioni dell'articolo 123-*ter* del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza "T.U.F.") e (ii) dell'articolo 6 del codice di autodisciplina degli emittenti quotati promosso da Borsa Italiana S.p.A., concernente la remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione e dei dirigenti con responsabilità strategiche degli emittenti quotati, come da ultimo aggiornato nel luglio 2015.

Nella presente relazione, che nella struttura rispecchia le indicazioni dell'allegato 3A schema 7-bis del Regolamento Emittenti, sono definiti:

- nella Sezione I le tipologie di remunerazione e i relativi criteri adottati da M&C S.p.A. ("M&C", "Società" o "Emittente") con riferimento all'esercizio 2016 per (i) i membri del Consiglio di Amministrazione (**Consiglieri**), compresi i Consiglieri investiti di particolari cariche, nonché (ii) i membri del Collegio Sindacale (**Sindaci**);
- nella Sezione II la composizione e quantificazione dei compensi maturati nell'esercizio 2015 dai membri del Consiglio di Amministrazione e dai Sindaci .

Si precisa che la struttura aziendale non include dirigenti per i quali la definizione di "dirigente con responsabilità strategiche", ai sensi dell'Allegato 1 del Regolamento Consob 17221 del 12 marzo 2010, risulti applicabile.

L'Assemblea degli Azionisti, convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2015, è chiamata, ai sensi dell'art. 123-*ter* del T.U.F., ad esprimersi, con voto non vincolante, sulla prima sezione della Relazione sulla remunerazione. L'esito del voto sarà messo a disposizione del pubblico, ai sensi dell'art. 125-*quater* 2° comma.

SEZIONE I

Si illustrano in questa sezione la politica della Società in materia di remunerazione (**Politica**) dei Componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale con riferimento all'anno 2016 e le procedure per l'adozione e l'attuazione di tale Politica. La Politica stabilisce i principi e le linee guida sulla base dei quali vengono determinati i compensi.

a) Organi e soggetti coinvolti ed eventuale intervento di esperti indipendenti

M&C ha adottato un modello di amministrazione e controllo tradizionale e aderisce al Codice di autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A.. Gli organi sociali e i soggetti coinvolti nelle procedure atte a definire e attuare la vigente politica remunerativa di M&C e le relative competenze sono i seguenti:

- 1) l'Assemblea degli Azionisti:
 - approva la proposta di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione;
 - approva la proposta di remunerazione dei componenti del Collegio Sindacale;
 - esprime un voto consultivo, non vincolante, sulla sezione I della Relazione sulla Remunerazione;
 - approva i piani di incentivazione su base azionaria (*stock option*) ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis del Regolamento Emittenti.

2) Il Consiglio di Amministrazione:

- definisce, ai sensi dell'art. 20 dello Statuto, i compensi aggiuntivi dei Consiglieri investiti della carica di Presidente, Vice Presidente, Amministratori Delegati e dei Consiglieri che partecipano ai Comitati istituiti dalla Società, previo parere favorevole del Collegio Sindacale;
- definisce, ai sensi dell'art. 16 dello Statuto, i compensi del Direttore Generale, salvo sia conferita delega in materia al Presidente;
- approva il regolamento dei piani di *stock option* e l'individuazione dei beneficiari;
- approva i piani di incentivazione monetaria;
- approva la Relazione sulla Remunerazione.

3) Il Presidente, in presenza di delega da parte del Consiglio di Amministrazione, definisce i compensi del Direttore Generale.

Il Consiglio di Amministrazione in occasione della prima riunione avvenuta dopo la sua nomina (29 aprile 2014) ha ritenuto, in continuità con le scelte adottate dal precedente Consiglio di Amministrazione, di non istituire il Comitato per la Remunerazione, sulla base delle seguenti considerazioni: (i) la politica degli emolumenti del Presidente, dell'Amministratore Delegato e dei Consiglieri facenti parte dei Comitati viene definita collegialmente dallo stesso Consiglio di Amministrazione, (ii) gli emolumenti constano esclusivamente di componenti fisse e (iii) la Società è caratterizzata da una struttura di lavoratori dipendenti molto snella senza la presenza di dirigenti con responsabilità strategiche.

Data la semplicità della politica retributiva della Società non sono stati coinvolti esperti indipendenti ai fini di una valutazione della politica retributiva, né sono state prese a riferimento le politiche retributive di altre società.

b) Politica di remunerazione 2016 per il Consiglio di Amministrazione e sue finalità

L'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2014 ha deliberato, su proposta del Consiglio di Amministrazione, che a sua volta aveva sentito l'Azionista di controllo PER S.p.A., il riconoscimento di un emolumento fisso e uguale per ciascun membro del Consiglio, determinato sulla base dell'impegno normalmente richiesto da M&C per il ruolo di consigliere non esecutivo e che non partecipa ai comitati; l'emolumento non prevede quindi il riconoscimento di gettoni di presenza, di rimborsi spese forfettari e di compensi legati ai risultati economici e a obiettivi specifici della Società.

I compensi aggiuntivi dei Consiglieri che sono stati nominati Presidente e Amministratore Delegato e i compensi aggiuntivi dei Consiglieri che partecipano ai Comitati istituiti dalla Società, sono stati discussi e approvati in seno al Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Collegio Sindacale; il compenso del Presidente è stato proposto al Consiglio dall'Azionista di maggioranza.

La quantificazione dei compensi aggiuntivi è stata determinata in base all'impegno richiesto da ciascun ruolo per lo svolgimento delle attività assegnate ed è costituita da un emolumento definito in misura fissa, escludendo il riconoscimento di gettoni di presenza, di rimborsi spese forfettari e di compensi legati a risultati economici e a obiettivi specifici della Società.

Per i membri del Consiglio di Amministrazione non sono previsti trattamenti retributivi integrativi in caso di cessazione dalla carica prima della scadenza naturale del mandato e non sono previsti benefici non monetari (autovetture e/o coperture assicurative ulteriori rispetto alla polizza di responsabilità civile verso terzi degli organi sociali nell'esercizio delle loro funzioni). Non risultano stipulati accordi che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della Società o di richiesta di dimissioni all'esito di un'offerta pubblica di acquisto o di un'offerta pubblica di scambio.

La remunerazione dei Consiglieri, indipendentemente dall'incarico ad essi attribuito, non è quindi in alcun modo legata ai risultati economici della Società e non prevede componenti variabili o incentivi monetari; unica eccezione è costituita dall' Amministratore Delegato al quale il Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2015 ha deliberato di riconoscere un premio nel caso in cui si realizzi la vendita della partecipazione Treofan entro il 31 dicembre 2016 e per un prezzo superiore ad un determinato importo: il premio verrà riconosciuto se il prezzo di cessione, rapportato al 100% del gruppo Treofan, sarà superiore a Euro 115 milioni, finanziamento soci incluso (la "Soglia"). L'entità del premio corrisponderà al 10% della quota di prezzo di pertinenza di M&C (41,6%) che dovesse eccedere la Soglia.

La politica di remunerazione per i Consiglieri non si differenzia rispetto alla politica adottata nel precedente esercizio.

c) Politica di remunerazione 2016 per i Dirigenti con responsabilità strategiche

Per il 2016 M&C non ha definito una politica remunerativa per i Dirigenti con responsabilità strategiche in quanto nella struttura aziendale non vi sono dirigenti per i quali la definizione di "dirigente con responsabilità strategiche", ai sensi dell'Allegato 1 del Regolamento Consob 17221 del 12 marzo 2010, risulti applicabile.

d) Politica di remunerazione 2016 per il Collegio Sindacale

L'ammontare degli emolumenti del Collegio Sindacale è stato determinato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2014 sulla base della proposta presentata dal Consiglio di Amministrazione, sentito l'Azionista di controllo, PER S.p.A.; la retribuzione del Collegio Sindacale è costituita da un ammontare determinato in misura fissa per il Presidente e per i Sindaci Effettivi.

La remunerazione dei Sindaci non è quindi in alcun modo legata ai risultati economici della Società e, non prevede componenti variabili o incentivi monetari; non sono previsti trattamenti retributivi integrativi in caso di cessazione dalla carica prima della scadenza naturale del mandato e non sono previsti benefici non monetari (autovetture e/o coperture assicurative ulteriori rispetto alla polizza di responsabilità civile verso terzi degli organi sociali nell'esercizio delle loro funzioni). Non risultano stipulati accordi che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della Società o di richiesta di dimissioni all'esito di un'offerta pubblica di acquisto o di un'offerta pubblica di scambio.

Il Consiglio di Amministrazione in occasione della prima riunione avvenuta dopo la sua nomina (29 aprile 2014) ha nominato, in continuità con la scelta adottata dal precedente Consiglio di Amministrazione, l'Organismo di Vigilanza previsto dal Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001; fra i componenti dell'Organismo di Vigilanza, ha nominato anche uno dei Sindaci Effettivi riconoscendogli, come per gli altri componenti, un emolumento definito in misura fissa, escludendo quindi, il riconoscimento di gettoni di presenza, di rimborsi spese forfettari e di compensi legati a risultati economici e a obiettivi specifici della Società.

L'attuale Collegio Sindacale resterà in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2016. La politica di remunerazione per i Collegio Sindacale prevista per l'esercizio 2016 non subisce quindi variazioni rispetto alla politica adottata nel precedente esercizio.

SEZIONE II

a) Voci che compongono la remunerazione

a.1) Consiglio di Amministrazione

La remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione per l'esercizio 2015 è costituita da una componente fissa annuale, pari a Euro 15 mila, deliberata dall'Assemblea del 29 aprile 2014, a cui si aggiunge un'ulteriore componente fissa annuale per i Consiglieri che partecipano ai vari Comitati istituiti dalla Società; per la partecipazione ai Comitati il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il riconoscimento di Euro 5 mila da intendersi cumulativi tra loro per i Consiglieri che partecipano a più di un Comitato.

a.2) Amministratori investiti di particolari cariche

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato Presidente il Consigliere Franco Girard e Amministratore Delegato il Consigliere Emanuele Bosio, conferendo loro una serie di deleghe gestionali; tali attribuzioni sono remunerate con un compenso fisso aggiuntivo rispetto all'emolumento deliberato dall'Assemblea del 29 aprile 2014 (vedi paragrafo a.1 Sezione II) rispettivamente di Euro 75 mila e di Euro 200 mila annui.

Per quanto attiene il piano di incentivazione differita (valorizzazione della partecipazione Treofan), di cui l'Amministratore Delegato Emanuele Bosio è beneficiario, si rimanda alle informazioni fornite nel paragrafo b) Compensi.

a.3) Dirigenti con responsabilità strategiche

Per il 2015 M&C non ha definito una politica remunerativa per i Dirigenti con responsabilità strategiche in quanto la struttura aziendale non prevedeva dirigenti per i quali la definizione di "dirigente con responsabilità strategiche", ai sensi dell'Allegato 1 del Regolamento Consob 17221 del 12 marzo 2010, risultasse applicabile.

a.4) Collegio Sindacale

La remunerazione dei membri del Collegio Sindacale, deliberata dall'Assemblea del 29 aprile 2014, è costituita da una componente fissa annuale, pari a Euro 30 mila per il Presidente del Collegio ed Euro 20 mila per ciascuno dei due Sindaci effettivi.

b) Compensi corrisposti

I compensi corrisposti da M&C per l'esercizio 2015 ai suddetti soggetti e categorie sono analiticamente indicati nelle tabelle sotto riportate (in Euro salvo diversamente indicato).

b.1) Presidente e Amministratore Delegato

I compensi includono l'emolumento per la carica di membro del Consiglio di Amministrazione oltre all'emolumento per le cariche esecutive ricoperte.

Nome	Carica	Periodo	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per i comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value compensi equity	Indennità fine carica
						Bonus	Utili					
Franco Girard	Presidente	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				90.000						90.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				90.000						90.000		
Emanuele Bosio	Amm. Delegato	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				215.000						215.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				215.000						215.000		

I compensi fissi includono gli emolumenti di competenza 2015 deliberati dall'Assemblea quali membri del Consiglio di Amministrazione, sommati ai compensi deliberati dal Consiglio di Amministrazione per lo svolgimento della carica di Presidente con deleghe gestionali e di Amministratore Delegato.

Oltre a quanto riportato nella precedente tabella M&C, nel marzo 2015, ha attribuito all'Amministratore Delegato un premio variabile in caso di cessione della partecipazione Treofan entro il 31 dicembre 2016 e per un prezzo superiore ad un determinato importo: il premio verrà riconosciuto se il prezzo di cessione, rapportato al 100% del gruppo Treofan, sarà superiore a Euro 115 milioni, finanziamento soci incluso (la "Soglia"). L'entità del premio corrisponderà al 10% della quota di prezzo di pertinenza di M&C (41,6%) che dovesse eccedere la Soglia.

b.2) Consiglieri non esecutivi

I compensi dei Consiglieri non esecutivi sono costituiti dall'emolumento per la carica di membro del Consiglio di Amministrazione e da quello per l'eventuale partecipazione ai Comitati.

Nome	Carica	Periodo	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per i comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value compensi equity	Indennità fine carica
						Bonus	Utili					
Orazio Mascheroni	Consigliere	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				15.000	10.000 (1)					25.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III)Totale				15.000	10.000					25.000		
François Pauly	Consigliere	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				15.000	10.000 (1)					25.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III)Totale				15.000	10.000					25.000		
Marina Vaciago	Consigliere	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				15.000	15.000 (2)					30.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III)Totale				15.000	15.000					30.000		

(1) compenso per la partecipazione al Comitato Controllo e Rischi e al Comitato per le Operazioni con Parti Correlate;

(2) compenso per la partecipazione al Comitato Controllo e Rischi, al Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e all'Organismo di Vigilanza.

b.3) Collegio Sindacale

Nella tabella seguente sono riportati i compensi dei membri effettivi del Collegio Sindacale:

Nome	Carica	Periodo	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per i comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value compensi equity	Indennità fine carica
						Bonus	Utili					
Vittorio Ferreri	Presidente	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				30.000						30.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III)Totale				30.000						30.000		
Pietro Bessi	Effettivo	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				20.000	5.000 (1)					25.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III)Totale				20.000	5.000					25.000		
Leonilde Petito	Effettivo	01/01/2015 31/12/2015	bilancio 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				20.000						20.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III)Totale				20.000						20.000		

(1) *compenso per la partecipazione all'Organismo di Vigilanza.*

c) Piani di stock option

L'Assemblea di M&C ha approvato, in data 24 novembre 2005, un Piano di *stock option* (il "Piano") per fidelizzare e incentivare il management alla creazione di valore e rivolto ai componenti del Consiglio di Gestione in carica a tale data, nonché ai dipendenti e ai collaboratori di M&C e/o di sue società collegate e controllate, da individuarsi dal Consiglio di Sorveglianza o dal Consiglio di Gestione tra i soggetti investiti delle funzioni strategicamente rilevanti. Il Piano prevedeva l'attribuzione ai beneficiari di opzioni per la sottoscrizione di massime n. 55.500.000 azioni ordinarie della Società, ad un prezzo da determinarsi al momento dell'assegnazione delle opzioni. Il Consiglio di Sorveglianza, in pari data, ha attribuito ai membri esecutivi del Consiglio di Gestione che era in carica, complessive n. 44.400.000 opzioni, fissando il prezzo di sottoscrizione nell'importo di Euro 1,00 per azione sottoscritta.

Il 24 maggio 2006, l'Assemblea di M&C, sempre con le medesime finalità, ha approvato un piano di *stock option* integrativo (il "Piano Integrativo") per l'attribuzione di ulteriori opzioni per la sottoscrizione di massime n. 16.700.000 azioni ordinarie della Società a termini e condizioni coincidenti con quelli previsti dal regolamento del Piano di cui sopra; il Consiglio di Sorveglianza ha attribuito complessivamente ai quattro Consiglieri di Gestione esecutivi che erano in carica n. 13.360.000 opzioni, fissando il prezzo di sottoscrizione delle azioni nell'importo di Euro 1,00 per azione.

Successivamente, con delibera in data 23 ottobre 2006, a seguito della nomina di un nuovo membro del Consiglio di Gestione, il Consiglio di Sorveglianza ha deliberato di attribuire al medesimo n. 12.274.000 opzioni, di cui n. 9.435.000 rivenienti dal Piano e n. 2.839.000 rivenienti dal Piano Integrativo, confermando il prezzo di sottoscrizione delle azioni in Euro 1,00 ciascuna.

Infine, con deliberazione del 16 marzo 2007, il Consiglio di Gestione ha assegnato al dott. Giovanni

Canetta, n. 907.000 opzioni nell'ambito del Piano e n. 273.000 opzioni nell'ambito del Piano Integrativo (sempre per la sottoscrizione di azioni ordinarie al prezzo di Euro 1,00 ciascuna).

Le opzioni attribuite risultano esercitabili sino al trentesimo giorno successivo alla data di approvazione del bilancio di esercizio di M&C che si è chiuso al 31 dicembre 2015 e sono maturate in quattro *tranche* annuali di cui l'ultima è scaduta il 25 novembre 2011.

In seguito, nell'ambito degli accordi individuali relativi alle dimissioni di alcuni Consiglieri di Gestione prima e di alcuni Consiglieri di Amministrazione dopo (nel 2008 M&C ha modificato la propria governance passando dal sistema dualistico al sistema tradizionale), sono state complessivamente annullate n. 25.992.000 opzioni; gli effetti economici derivanti dalla maturazione delle opzioni rimaste di pertinenza degli ex Consiglieri, sono stati anticipati nel conto economico dell'anno in cui i Consiglieri si sono dimessi. Inoltre il Consiglio di Amministrazione del 7 luglio 2009 ha deliberato di adeguare, riducendolo da Euro 1,00 a Euro 0,38, il prezzo di sottoscrizione delle azioni a servizio dei piani di stock option, al fine di riflettere gli effetti della riduzione del capitale sociale deliberata dall'Assemblea del 9 giugno 2009.

Nel dicembre 2014 l'ex Consigliere Corrado Ariaudo, nell'ambito di uno specifico accordo siglato con M&C, ha rinunciato a tutte le *stock option* a lui attribuite. Ai sensi del Regolamento del Piano di Stock Option Originario e del Piano di Stock Option Integrativo, i beneficiari in ogni caso non potranno risultare complessivamente titolari di una partecipazione derivante dall'esercizio di stock option superiore al 10% del capitale sociale della Società.

Al 31 dicembre 2015 i piani di stock option in essere, per complessive n. 27.172.000 opzioni, sono sintetizzabili secondo quanto di seguito rappresentato:

Nome	Carica	Piano	Opzioni detenute all'inizio dell'esercizio			Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio						Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio		Opzioni scadute o rinunciate nell'esercizio	Opzioni detenute alla fine esercizio	Opzioni di competenza dell'esercizio	
			Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Possibile esercizio fino al	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Possibile esercizio fino al	Fair Value alla data di assegnazione	Data di assegnazione	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alle opzioni	Numero opzioni	Prezzo di esercizio	Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio	Numero opzioni	Numero opzioni	Fair value
Ex consiglieri e dirigenti strategici																	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano 24/11/2005	20.887.000	€ 0,38	approvazione bilancio 2015											20.887.000	
		Piano Integrativo 24/06/2006	6.285.000	€ 0,38	approvazione bilancio 2015											6.285.000	
(II) Compensi da controllate e collegate																	
(III) Totale			27.172.000													27.172.000	

d) Azioni ordinarie della Società e/o delle sue controllate detenute dai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dai direttori generali e dai dirigenti in servizio con responsabilità strategiche

Ai sensi del quarto comma dell'art. 84-quarter del Regolamento Emittenti si riportano le partecipazioni detenute, nella Società o in sue controllate, da Amministratori e Sindaci, nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori, direttamente o per il tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, risultanti dal libro soci, dalle comunicazioni ricevute o da altre informazioni acquisite dagli stessi Amministratori e Sindaci (schema n.7-ter dell'allegato 3A del Regolamento Emittenti).

Nome	Carica ricoperta	Periodo in cui è stata ricoperta la carica	Società partecipata	Azioni ordinarie detenute al 31.12.2014	Azioni ordinarie acquistate nel 2015	Azioni ordinarie vendute nel 2015	Azioni ordinarie detenute al 31.12.2015
Franco Girard	Presidente CdA	01/01/2015 - 31/12/2015	M&C SpA	1.000.000			1.000.000
Orazio Mascheroni	Consigliere	01/01/2015 - 31/12/2015	M&C SpA (1)	7.039.395			7.039.395
François Pauly	Consigliere	01/01/2015 - 31/12/2015	M&C SpA	330.000	453.270		783.270

(1) Di cui direttamente n.1.860.000 e indirettamente tramite Consulta Srl n. 5.179.395

Milano, 23 marzo 2016

M&C S.p.A.

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Franco Girard