



**Relazione sulla
Corporate Governance**



Società per Azioni
Capitale sociale Euro 246.229.850, interamente versato
Sede sociale in Torino – Via Nizza n. 250 - Registro Imprese di Torino 00470400011

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

(Modello di amministrazione e controllo tradizionale)

La presente Relazione si riferisce all'esercizio 2013 ed è disponibile sul sito internet della Società: www.exor.com

Data di approvazione: Consiglio di Amministrazione del 9 aprile 2014

INDICE

GLOSSARIO.....	4
1. Profilo dell'Emittente	5
2. Informazioni sugli assetti proprietari	6
a) <i>Struttura del capitale sociale</i>	6
b) <i>Restrizioni al trasferimento di titoli</i>	7
c) <i>Partecipazioni rilevanti nel capitale</i>	7
d) <i>Titoli che conferiscono diritti speciali</i>	7
e) <i>Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto</i>	7
f) <i>Restrizioni al diritto di voto</i>	7
g) <i>Accordi tra azionisti</i>	7
h) <i>Clausole di change of control e disposizioni statutarie in materia di OPA</i>	8
i) <i>Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie</i>	8
l) <i>Attività di direzione e coordinamento</i>	8
3. Compliance	9
4. Consiglio di Amministrazione.....	9
4.1 <i>Nomina e sostituzione</i>	9
4.2 <i>Composizione</i>	10
4.3 <i>Ruolo del Consiglio di Amministrazione</i>	12
4.4 <i>Organi delegati e altre cariche</i>	14
4.5 <i>Altri Consiglieri esecutivi</i>	14
4.6 <i>Amministratori indipendenti</i>	15
4.7 <i>Lead Independent Director</i>	16
5. Trattamento delle informazioni societarie	16
6. Comitati Interni al Consiglio	16
7. Comitato Remunerazioni e Nomine.....	17
8. Remunerazione degli Amministratori.....	18
9. Comitato Strategico	18
10. Comitato Controllo e Rischi	18
11. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	20
11.1 <i>Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria</i>	23
11.2 <i>Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi</i>	26
11.3 <i>Responsabile Internal Audit</i>	27
11.4 <i>Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001</i>	28
11.5 <i>Società di Revisione</i>	29
11.6 <i>Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari</i>	29
11.7 <i>Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi</i>	29
12. Interessi degli Amministratori e Operazioni con Parti Correlate.....	29
13. Nomina dei Sindaci.....	30
14. Sindaci	31



15. Rapporti con gli Azionisti	33
16. Assemblee	33
17. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento.....	34
TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	35
TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI.....	36
TABELLA 3: COLLEGIO SINDACALE	37
STATUTO SOCIALE	39



GLOSSARIO

Codice di Autodisciplina	<p>Il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel dicembre 2011 dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.</p> <p>Il Codice di Autodisciplina è disponibile sul sito internet di Borsa Italiana S.p.A. (www.borsaitaliana.it).</p>
Consiglio	Il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.
Emittente	L'Emittente Valori Mobiliari cui si riferisce la Relazione.
Esercizio	L'esercizio sociale cui si riferisce la Relazione.
Regolamento Emittenti	Il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.
Regolamento Mercati	Il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 16191 del 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.
Regolamento Parti Correlate Consob	Il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.
Relazione	La Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123- <i>bis</i> TUF.
TUF	Il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza), come successivamente integrato e modificato.



PREMESSA

EXOR S.p.A. (“EXOR”, la “Società” o l’“Emittente”) ha adottato un sistema di corporate governance in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina.

La presente Relazione – disponibile anche sul sito internet della Società www.exor.com – ha lo scopo di illustrare il sistema di corporate governance adottato da EXOR e di fornire l’informativa concernente l’adesione da parte dell’Emittente alle previsioni del Codice di Autodisciplina.

La presente Relazione illustra pertanto il quadro complessivo della corporate governance societaria evidenziando gli aspetti di conformità ai principi contenuti nel Codice di Autodisciplina e motivando altresì lo scostamento da alcune sue disposizioni, secondo quanto suggerito nel “Format per la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari” predisposto da Borsa Italiana S.p.A.

Per consentire un’immediata consultazione delle norme che disciplinano il governo societario, in appendice alla presente Relazione è riportato lo statuto sociale di EXOR.

1. Profilo dell’Emittente

L’Emittente adotta un sistema di amministrazione di tipo tradizionale (che prevede la ripartizione di competenze tra l’Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale). Inoltre l’Emittente ha istituito, nell’ambito del Consiglio di Amministrazione, il Comitato Remunerazioni e Nomine, il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato Strategico.

Assemblea degli Azionisti

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

Hanno diritto di intervenire all’Assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto. Gli stessi possono farsi rappresentare in Assemblea nei modi di legge. Le norme regolamentari che disciplinano le modalità di svolgimento delle assemblee sono approvate e modificate dalla Assemblea Ordinaria. Il Regolamento di Assemblea della Società è disponibile sul sito internet www.exor.com.

Consiglio di Amministrazione

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

Il Consiglio è investito dei più ampi poteri per l’amministrazione ordinaria e straordinaria della Società.

La nomina del Consiglio avviene sulla base di liste di candidati.

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

Come meglio precisato nel Paragrafo 4.2, il Consiglio di Amministrazione della Società in carica alla data della presente Relazione è stato nominato dall’Assemblea degli Azionisti del 29 maggio 2012 e resterà in carica sino all’approvazione del bilancio dell’esercizio 2014.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale, costituito ai sensi dello statuto sociale da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti, vigila sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione. Il Collegio Sindacale vigila inoltre sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2 del TUF e sulle modalità di concreta attuazione delle regole di corporate governance. Lo statuto sociale contiene le clausole necessarie ad assicurare che un membro effettivo del Collegio Sindacale sia nominato dalla minoranza con la funzione di Presidente.

Come meglio precisato nel Capitolo 14, il Collegio Sindacale della Società in carica alla data della presente Relazione è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 maggio 2012 e resterà in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2014.

Il Collegio Sindacale adempie inoltre ai compiti di vigilanza di cui al D.Lgs. 39/2010 per i quali si rinvia al Capitolo 14 della presente relazione.

2. Informazioni sugli assetti proprietari

a) Struttura del capitale sociale

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

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

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

Diritti e obblighi

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

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

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

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

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

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

Piano di Stock Option

L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della società incorporata IFIL del 13 maggio 2008 aveva approvato il Piano di Stock Option (Piano di Stock Option IFIL 2008 – 2019) destinato all'Amministratore Delegato pro tempore per n. 3.000.000 di stock option corrispondenti a un pari numero di azioni ordinarie IFIL di compendio e a dipendenti del Gruppo IFIL (IFIL S.p.A. e le società del “Sistema Holdings”) che erano o che sarebbero stati ritenuti nodali nell'organizzazione, in relazione alle posizioni ricoperte e all'attività svolta, per massime n. 12.000.000 di opzioni.

In seguito alla fusione della controllata IFIL S.p.A. in IFI S.p.A. (poi denominata EXOR S.p.A.), il Piano di Stock Option è proseguito in capo alla controllante EXOR S.p.A. Il Consiglio di Amministrazione del 2 marzo 2009 ha apportato al Piano di Stock Option le rettifiche conseguenti alla predetta fusione e, in particolare, ha rettificato il



rapporto fra il numero di opzioni e il numero delle azioni sottostanti, nonché il prezzo di esercizio in base al rapporto di cambio della fusione. Tale prezzo di esercizio rettificato è di Euro 19,97 per ciascuna azione EXOR.

Il Piano di Stock Option EXOR 2008-2019 ha quindi per oggetto massime n. 15.000.000 di opzioni corrispondenti a massime n. 3.975.000 azioni ordinarie EXOR. Il Piano è attuato attraverso l'attribuzione gratuita ai destinatari di opzioni su azioni proprie acquistate dalla Società o da società del "Sistema Holdings" ai sensi della normativa vigente. Il Piano non prevede l'emissione di nuove azioni e quindi non ha effetti diluitivi sul capitale.

Le informazioni di dettaglio sul Piano di Stock Option EXOR 2008-2019 sono riportate nella Relazione Finanziaria 2013 e nella Relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (disponibili sul sito internet www.exor.com).

Nuovo Piano di Incentivazione

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

Per quanto riguarda la componente del Piano qualificata come *stock grant*, la stessa è denominata "Long Term Stock Grant" e prevede l'assegnazione a favore dei destinatari del Nuovo Piano di massime 400.000 azioni, subordinatamente al perdurare del rapporto professionale con la Società e con le società del "Sistema Holdings" alla data di maturazione fissata nel 2018.

La seconda componente è denominata "Company Performance Stock Option" e prevede l'assegnazione di massime 3.000.000 di opzioni che consentiranno ai destinatari di acquistare un corrispondente numero di Azioni, subordinatamente alla verifica del raggiungimento di un predeterminato obiettivo di *performance* individuato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni e Nomine, ed al perdurare del rapporto professionale con la Società e con le società del "Sistema Holdings".

Il Presidente e Amministratore Delegato è beneficiario del solo "Company Performance Stock Option" e, per effetto dell'approvazione del Nuovo Piano di Incentivazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti, al medesimo sono state automaticamente attribuite 750.000 opzioni che gli consentiranno, al verificarsi delle condizioni di maturazione, di acquistare un pari numero di azioni ordinarie della Società al prezzo di esercizio determinato sulla base della media aritmetica dei prezzi ufficiali di Borsa Italiana nel mese precedente alla data dell'Assemblea degli Azionisti del 29 maggio 2012.

Le informazioni di dettaglio sul Nuovo piano di Incentivazione sono riportate nella Relazione Finanziaria 2013 e nella Relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (disponibili sul sito internet www.exor.com).

b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Non esistono restrizioni al trasferimento dei titoli dell'Emittente.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale

Ad aprile 2014 gli Azionisti che risultano detentori di azioni in misura superiore al 2% del capitale rappresentato da azioni con diritto di voto sono: la Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. con il 51,392% del capitale sociale.

d) Titoli che conferiscono diritti speciali

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

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

Non è prevista alcuna forma di partecipazione azionaria dei dipendenti ad eccezione di quanto sopra illustrato in merito al Piano di stock option ed al Nuovo Piano di Incentivazione.

f) Restrizioni al diritto di voto

Non esistono restrizioni al diritto di voto.

g) Accordi tra azionisti

Non risultano in essere, relativamente ad EXOR, patti parasociali rilevanti ai sensi dell'art. 122 del TUF.

Nello statuto sociale della controllante Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. esiste una previsione che impone la preventiva autorizzazione di tutti i Soci accomandatari in carica e dell'Assemblea Ordinaria con la maggioranza di

più dei 2/3 del capitale sociale ordinario, per qualunque atto di disposizione delle azioni ordinarie della EXOR che non lasci in piena proprietà alla Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. almeno il 51% del capitale ordinario EXOR.

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

Un eventuale cambiamento di controllo dell'Emittente darebbe facoltà ai sottoscrittori di richiedere il rimborso anticipato del Prestito Obbligazionario non convertibile 2007/2017 di Euro 750 milioni (a seguito della cancellazione di un ammontare nozionale di titoli pari ad Euro 60 milioni, l'ammontare nozionale totale di tale emissione risulta ora pari a Euro 690 milioni), del Prestito Obbligazionario non convertibile di Yen 10 miliardi (circa Euro 83 milioni), del Prestito Obbligazionario 2012/2019 di Euro 150 milioni, del Prestito Obbligazionario 2012/2025 di Euro 100 milioni, del Prestito Obbligazionario non convertibile 2013/2020 di Euro 200 milioni, nonché a tre banche finanziatrici di richiedere il rimborso anticipato di quattro linee di credito committed di complessivi Euro 325 milioni, non utilizzate al 31 dicembre 2013.

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

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

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

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

L'Assemblea Ordinaria del 30 maggio 2013 ha deliberato l'autorizzazione all'acquisto di azioni sociali del valore nominale di Euro 1 fino ad un numero massimo tale da non eccedere il limite di legge e per la durata di diciotto mesi dalla data della deliberazione Assembleare, fissando in Euro 450.000.000 l'importo utilizzabile per l'acquisto di azioni proprie.

Al 31 dicembre 2013 EXOR deteneva n. 23.883.746 azioni ordinarie pari al 9,7% del capitale sociale.

l) Attività di direzione e coordinamento

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

L'Emittente non esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti di Fiat S.p.A., né nei confronti di Juventus Football Club S.p.A. Tali società definiscono in piena autonomia i propri indirizzi strategici generali ed operativi. Di tale valutazione è stata data formale evidenza da parte dei Consigli di Amministrazione dell'Emittente e delle partecipate.

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

Si precisa, infine, che le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera i) sono illustrate nella Relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (disponibile sul sito internet www.exor.com), mentre quelle richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera l) sono illustrate nel Capitolo 4 della presente Relazione dedicato al Consiglio di Amministrazione.



3. Compliance

Il Consiglio di Amministrazione della Società del 2 marzo 2009 ha formalizzato l'adesione al Codice di Autodisciplina (consultabile sul sito di Borsa Italiana all'indirizzo: www.borsaitaliana.it) e l'adozione dei principi e delle regole di corporate governance descritti nella presente Relazione e conformi al modello di tale Codice.

Nella presente Relazione sono individuate le aree di adesione alle prescrizioni del predetto Codice e l'osservanza degli impegni a ciò conseguenti, e sono altresì segnalate e motivate le ragioni di scostamento da alcuni principi in esso contenuti individuando, all'uopo, per trasparenza e facilità di consultazione, quelli di volta in volta derogati.

4. Consiglio di Amministrazione

4.1 Nomina e sostituzione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

E' facoltà del Consiglio provvedere alla sostituzione degli Amministratori venuti a mancare nel corso del mandato, con le modalità stabilite dall'art. 2386 del codice civile.

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

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

Per quanto riguarda i requisiti di onorabilità degli Amministratori previsti dall'art. 147-*quinquies* del TUF, il Consiglio di Amministrazione provvede periodicamente alla verifica di tali requisiti in capo a tutti i suoi componenti.

Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione degli assetti proprietari e del fatto che la carica di Presidente e Amministratore Delegato è ricoperta dall'Ing. John Elkann, il quale risulta essere uno degli azionisti di riferimento di EXOR, attraverso la Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. che detiene il 51,392% del capitale sociale della stessa, non ha valutato di adottare un piano per la successione degli Amministratori esecutivi.

Si segnala, infine, che l'Assemblea degli Azionisti di EXOR S.p.A. del 29 maggio 2012, ancorché la normativa finalizzata ad assicurare l'equilibrio tra i generi (art. 147-*ter*, comma 1-*ter*, TUF) non fosse ancora applicabile, ha tenuto conto dei benefici che sarebbero potuti derivare dalla presenza in Consiglio di diversi generi ed ha, quindi, proceduto alla nomina di un congruo numero di Consiglieri di genere femminile.

4.2 Composizione

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

L'Assemblea ha fissato il numero complessivo di Amministratori in 15 di cui 12 non esecutivi, 6 dei quali indipendenti.

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

John Elkann	Presidente e Amm.re Delegato	Esecutivo
Tiberto Brandolini d'Adda	Vice Presidente	Non esecutivo
Alessandro Nasi	Vice Presidente	Esecutivo
Andrea Agnelli	Amministratore	Non esecutivo
Vittorio Avogadro di Collobiano	Amministratore	Non esecutivo
Luca Ferrero Ventimiglia	Amministratore	Non esecutivo
Sergio Marchionne	Amministratore	Esecutivo
Lupo Rattazzi	Amministratore	Non esecutivo
Eduardo Teodorani-Fabbri	Amministratore	Non esecutivo
Victor Bischoff	Amministratore	Non esecutivo indipendente
Giuseppina Capaldo	Amministratore e Lead Independent Director	Non esecutivo indipendente
Mina Gerowin	Amministratore	Non esecutivo indipendente
Jae Yong Lee	Amministratore	Non esecutivo indipendente
Giuseppe Recchi	Amministratore	Non esecutivo indipendente
Michelangelo Volpi	Amministratore	Non esecutivo indipendente

Si precisa, inoltre, che è stata conferita la carica di Presidenti d'Onore della Società a Gianluigi Gabetti e a Pio Teodorani-Fabbri, i quali non siedono nel Consiglio di Amministrazione.

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

* in quanto Amministratore Delegato di FIAT S.p.A. e Presidente del Consiglio di Amministrazione di CNH Industrial N.V.



I profili dei componenti il Consiglio di Amministrazione sono consultabili sul sito internet della Società www.exor.com. Si riportano di seguito le informazioni circa gli incarichi ricoperti dagli Amministratori in altre Società quotate o di interesse rilevante.

Nome e Cognome	Società	Carica nella società
John Elkann	Fiat S.p.A.	Presidente
	Editrice La Stampa S.p.A.	Presidente
	C&W Group, Inc.	Presidente
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario e Presidente
	CNH Industrial N.V.	Amministratore
	Gruppo Banca Leonardo S.p.A.	Amministratore
	The Economist Group News Corporation	Amministratore Amministratore
Tiberto Brandolini d'Adda	Exor S.A.	Presidente
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	Fiat S.p.A.	Amministratore
	YAFA S.p.A.	Amministratore
Alessandro Nasi	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	CNH Industrial N.V.	GEC Member
	C&W Group, Inc.	Amministratore
Andrea Agnelli	Juventus F.C. S.p.A.	Presidente
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	Fiat S.p.A.	Amministratore
Vittorio Avogadro di Collobiano	-	-
Victor Bischoff	-	-
Giuseppina Capaldo	Salini Impregilo S.p.A.	Amministratore
	Ariscom assicurazioni S.p.A.	Amministratore
	Credito Fondiario S.p.A.	Amministratore
Luca Ferrero Ventimiglia	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Socio Accomandatario
	Gruppo Banca Leonardo S.p.A.	Amministratore
Mina Gerowin	CNH Industrial N.V.	Amministratore
Jae Yong Lee	Samsung Electronics Co. Ltd	Vice Chairman
Sergio Marchionne	Fiat S.p.A.	Amministratore Delegato
	Chrysler Group LLC	Presidente e Amministratore Delegato
	FGA -Fiat Group Automobiles S.p.A.	Presidente e Amministratore Delegato
	CNH Industrial N.V.	Presidente
	Iveco S.p.A.	Presidente
	SGS S.A.	Presidente
	FPT Industrial S.p.A.	Presidente
	Philip Morris International Inc.	Amministratore
Lupo Rattazzi	Neos S.p.A.	Presidente
	Italian Hospital Group S.p.A.	Presidente
	Banca Finnat Euramerica S.p.A.	Amministratore
	GL Investimenti S.r.l.	Amministratore
	Coe & Clerici S.p.A.	Amministratore
Giuseppe Recchi	ENI S.p.A.	Presidente
	TELECOM S.p.A.	Presidente
	GE Capital Interbanca S.p.A.	Amministratore
Eduardo Teodorani-Fabbri	Aon Italia S.p.A.	Amministratore
	Iveco S.p.A.	Amministratore
	Maserati S.p.A.	Amministratore
	Shibamoto Japan Co. Ltd.	Amministratore
	Your Voice S.p.A.	Amministratore
Michelangelo Volpi	Index Ventures	Partner

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

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

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

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

Il Consiglio di Amministrazione del 9 aprile 2014 ha esaminato caso per caso gli incarichi attualmente ricoperti dai propri Consiglieri in altre società ed ha ritenuto che il numero e la qualità degli incarichi rivestiti - tenuto altresì conto della partecipazione dei propri Consiglieri ai comitati costituiti all'interno del Consiglio della Società - non interferisce ed è compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore dell'Emittente

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

4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza eccezione di sorta, e ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento degli scopi sociali esclusi soltanto quelli che la legge, in modo tassativo, riserva all'Assemblea degli Azionisti.

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

Nel corso del 2013 si sono tenute 5 riunioni del Consiglio di Amministrazione. Tali riunioni hanno avuto una durata media di circa tre ore.

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

Nel corso del 2014 si sono già tenute due riunioni del Consiglio di Amministrazione della Società aventi ad oggetto l'andamento degli affari sociali ed alcuni adempimenti connessi alla governance della Società oltre all'approvazione del Progetto di bilancio separato, del Bilancio consolidato e della presente Relazione.

Allo stato, per l'esercizio 2014, sono programmate altre tre riunioni del Consiglio di Amministrazione in funzione dell'approvazione dei documenti contabili di periodo.

Per la validità delle deliberazioni del Consiglio è necessaria la presenza della maggioranza dei suoi membri in carica. La messa a disposizione agli Amministratori della documentazione attinente alle materie all'ordine del



giorno delle predette riunioni avviene con tempestività onde consentire agli stessi di essere preventivamente e adeguatamente informati sugli argomenti in trattazione. A tal riguardo, la Società ha predisposto una procedura informatica mediante la quale mette a disposizione degli Amministratori e dei Sindaci, con congruo anticipo (in media corrispondente a tre giorni), la documentazione oggetto di esame e di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Le strutture societarie garantiscono ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale l'informativa concernente le principali novità legislative e regolamentari riguardanti la Società e gli organi sociali.

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

Il Consiglio di Amministrazione, fermi restando i poteri del Presidente e Amministratore Delegato, ha determinato in Euro 250 milioni la soglia di rilevanza per le operazioni da portare all'esame preventivo da parte del Consiglio stesso.

Si precisa, inoltre, che, nonostante quanto sopra descritto, tutte le operazioni di rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per l'Emittente sono state portate all'esame del Consiglio di Amministrazione, anche nel caso in cui il valore delle stesse fosse inferiore ad Euro 250 milioni.

Il Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente, ha inoltre approvato una procedura organizzativa per le operazioni con parti correlate a disposizione sul sito internet www.exor.com (cfr. *infra*).

Il Consiglio verifica e valuta, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo ed amministrativo della Società ed esamina i piani strategici e finanziari della Società.

Il Consiglio, sentito il Collegio Sindacale e dopo l'esame del Comitato Remunerazioni e Nomine, determina la remunerazione degli Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante agli Amministratori ed ai componenti del Comitato Remunerazioni e Nomine, del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato Strategico. Informazioni più dettagliate sono contenute nella Relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (disponibile sul sito internet www.exor.com).

Il Consiglio ha effettuato, anche per il 2013, la valutazione sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati vagliandone l'adeguatezza anche con riferimento alla componente rappresentata dagli Amministratori indipendenti dopo averne preso in considerazione il profilo e la dedizione nello svolgimento del mandato.

Il Consiglio di Amministrazione del 9 aprile 2014 ha effettuato tale valutazione (*self-assessment*) attraverso la compilazione di un apposito questionario il cui contenuto è stato definito e approvato dal Comitato Controllo e Rischi.

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

I risultati dell'autovalutazione hanno evidenziato che la composizione e il funzionamento dell'organo amministrativo sono più che adeguati tenuto conto delle esigenze gestionali e organizzative dell'Emittente ed hanno confermato il positivo apprezzamento del carattere eterogeneo delle professionalità degli Amministratori. Riscontri estremamente positivi sono inoltre emersi con riferimento alla periodicità delle riunioni e alle informazioni fornite dagli organi delegati.

E' stato segnalato un ulteriore miglioramento per ciò che concerne l'esame, la discussione e l'approfondimento degli argomenti trattati nelle riunioni consiliari, nonché la partecipazione e l'apporto degli Amministratori non esecutivi nell'ambito delle predette discussioni. Così come suggerito da taluni Amministratori lo scorso anno, sono

stati positivamente riscontrati i progressi in tema di qualità e di tempestività dei flussi informativi idonei a consentire una compiuta valutazione degli argomenti all'ordine del giorno da parte del Consiglio.

Per quanto riguarda i Comitati Interni, la valutazione è risultata altresì positiva in ordine al numero, alla tipologia, alla composizione degli stessi nonché con riferimento ai flussi informativi garantiti a tali Comitati e al ruolo da questi svolti nell'ambito del Consiglio.

Infine, particolare apprezzamento è stato espresso in merito al funzionamento del Comitato Strategico, per la qualità e il livello di approfondimento delle discussioni, e circa gli interventi di approfondimento da parte dei dirigenti della Società sugli argomenti all'ordine del giorno.

4.4 Organi delegati e altre cariche

Presidente d'Onore

Il Consiglio di Amministrazione di EXOR del 29 maggio 2012 ha nominato Presidente d'Onore il Dr. Pio Teodorani-Fabbi, in aggiunta al già Presidente d'Onore Dr. Gianluigi Gabetti. I Presidenti d'Onore non siedono nel Consiglio di Amministrazione e non sono titolari di deleghe gestionali.

Presidente

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

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

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

Il Presidente ed Amministratore Delegato è il principale responsabile della gestione della Società. A tal riguardo, si segnala che non ricorre la situazione di *interlocking directorate* prevista dal Criterio Applicativo 2.C.5 del Codice di Autodisciplina.

Vice Presidenti

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

Comitato Esecutivo

Non è stato nominato un Comitato Esecutivo.

Informativa al Consiglio

L'informativa prevista dall'art. 150 del TUF e dall'art. 2381 del codice civile viene fornita dagli Amministratori al Collegio Sindacale e dagli organi delegati al Consiglio di Amministrazione e allo stesso Collegio Sindacale nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, da tenersi almeno trimestralmente. Agli Amministratori e ai Sindaci viene inoltre fornita un'adeguata informativa sulle operazioni atipiche e/o inusuali ovvero con parti correlate, in conformità a quanto prescritto dalle procedure all'uopo adottate.

4.5 Altri Consiglieri esecutivi

Il Dr. Sergio Marchionne, conformemente a quanto previsto dal Criterio applicativo 2.C.1. del Codice di Autodisciplina, è qualificato Amministratore esecutivo in quanto ricopre le cariche di Amministratore Delegato di FIAT S.p.A. e di Presidente del Consiglio di Amministrazione di CHN Industrial N.V.

Il Vice Presidente Alessandro Nasi è anch'egli qualificato Amministratore esecutivo, essendogli stati affidati taluni incarichi specifici.



4.6 Amministratori indipendenti

Nel Consiglio di Amministrazione siedono sei Amministratori indipendenti. I requisiti di indipendenza che si applicano sono i seguenti:

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

Il Consiglio valuta nella prima occasione utile dopo la loro nomina la sussistenza dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina in capo a ciascuno degli Amministratori indipendenti, anche ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, del TUF. Il Consiglio di Amministrazione valuta altresì con cadenza annuale l'indipendenza degli Amministratori tenendo conto delle informazioni fornite dai diretti interessati. Il Consiglio rende noto l'esito delle proprie valutazioni, in occasione della nomina, mediante un comunicato diffuso al mercato e, successivamente, nell'ambito della Relazione sul governo societario.

Sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori e di quelle a disposizione della Società, il Consiglio di Amministrazione del 9 aprile 2014 ha ritenuto sussistenti i requisiti di indipendenza in capo agli Amministratori Victor Bischoff, Giuseppina Capaldo, Mina Gerowin, Jae Yong Lee, Giuseppe Recchi e Michelangelo Volpi. Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre accertato che tutti gli Amministratori indipendenti possiedono i requisiti di indipendenza previsti per i componenti del Collegio Sindacale dal TUF.

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

Nel corso del 2013 gli Amministratori indipendenti non si sono riuniti in assenza degli altri Amministratori.

4.7 Lead Independent Director

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

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

5. Trattamento delle informazioni societarie

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

La procedura è tesa a regolare il flusso informativo, le responsabilità e le modalità di diffusione a terzi delle informazioni privilegiate.

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

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

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

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

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

6. Comitati Interni al Consiglio

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



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

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

La Società ha altresì costituito un Comitato Strategico con funzioni consultive a supporto del Consiglio di Amministrazione.

7. Comitato Remunerazioni e Nomine

Il Comitato Remunerazioni e Nomine è composto interamente da Amministratori indipendenti. I componenti di tale Comitato sono:

- Victor Bischoff (Presidente)
- Giuseppina Capaldo
- Mina Gerowin

Il Comitato Remunerazioni e Nomine si è riunito una volta nel corso del 2013. La riunione ha avuto ad oggetto l'esame della Relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (disponibile sul sito internet www.exor.com).

La durata della riunione del Comitato Remunerazioni e Nomine è di circa un'ora.

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

- a) formulare proposte al Consiglio di Amministrazione in merito ai piani di retribuzione dell'Amministratore Delegato e degli Amministratori che ricoprono particolari cariche;
- b) proporre al Consiglio di Amministrazione i candidati alla carica di Amministratore nel caso previsto dall'art. 2386, primo comma, del codice civile, qualora occorra sostituire un Amministratore indipendente in conformità al Criterio applicativo 5.C.1. lett. b);
- c) proporre al Consiglio di Amministrazione i candidati alla carica di Amministratore indipendente da sottoporre all'Assemblea della Società, tenendo conto di eventuali segnalazioni pervenute dagli azionisti;
- d) formulare pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione, composizione del Consiglio stesso nonché, eventualmente, in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna in conformità al Criterio applicativo 5.C.1. lett. a).
- e) valutare periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica delle remunerazioni, nonché formulare al Consiglio di Amministrazione proposte di modifica della stessa.

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

Alle riunioni del Comitato Remunerazioni e Nomine è invitato a partecipare il Presidente del Collegio Sindacale.

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

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

8. Remunerazione degli Amministratori

La politica delle remunerazioni di EXOR tiene conto dei particolari assetti proprietari della Società e della struttura organizzativa della stessa e più precisamente:

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

In data 9 aprile 2014, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazioni e Nomine, ha approvato la Relazione sulla remunerazione, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (disponibile sul sito internet www.exor.com), con la quale vengono fornite tutte le informazioni riguardanti la politica per la remunerazione adottata dalla Società. La politica per la remunerazione sarà sottoposta all'esame della convocanda Assemblea degli Azionisti di approvazione del bilancio dell'esercizio 2013.

Per le informazioni di dettaglio sulla politica delle remunerazioni adottata dalla Società si rinvia pertanto a tale documento.

9. Comitato Strategico

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

- John Elkann (Presidente)
- Victor Bischoff
- Mina Gerowin
- Sergio Marchionne
- Jae Yong Lee
- Michelangelo Volpi

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

Alle riunioni possono partecipare, su invito, dipendenti della Società.

Nel corso del 2013 il Comitato Strategico si è riunito due volte per l'esame e la valutazione dei principali investimenti e progetti strategici.

10. Comitato Controllo e Rischi

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

- Giuseppina Capaldo (Presidente)
- Victor Bischoff
- Giuseppe Recchi



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

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

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

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

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

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

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

Il Comitato Controllo e Rischi inoltre:

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

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

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

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

Le riunioni del Comitato sono oggetto di verbalizzazione.

Il Comitato Controllo e Rischi si è riunito cinque volte nel corso del 2013 e due volte nel corso del 2014, nel corso delle quali ha svolto le seguenti attività:

- esame del bilancio d'esercizio e consolidato 2013, della relazione finanziaria semestrale 2013 e dei resoconti intermedi di gestione del primo e del terzo trimestre 2013, nonché dei relativi risultati del processo di revisione contabile riguardanti il bilancio e la relazione semestrale, valutando i risultati esposti dal revisore legale nella lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale nonché – unitamente al Dirigente Preposto e sentita la Società di Revisione e il Collegio Sindacale - il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- esame delle procedure e dei criteri utilizzati per la predisposizione dei documenti contabili di periodo,
- esame delle attività svolte dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, incluso gli aggiornamenti del Modello di Controllo Amministrativo e Contabile, nonché del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001,
- esame delle metodologie e delle procedure per l'applicazione delle prescrizioni dello IAS 36 riguardanti le perdite di valore delle attività ("*Impairment Test*"),
- esame della relazione annuale e della relazione semestrale sull'attività dell'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001,
- esame dell'aggiornamento dell'attività di identificazione dei principali rischi, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte da EXOR,
- esame delle relazioni periodiche del Responsabile Internal Audit, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, monitorando l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit, approfondendo le evidenze di particolare rilevanza,
- valutazione del Piano di *Internal Audit* 2013/2015.

Sulla base di tali attività il Comitato Controllo e Rischi ha riferito al consiglio semestralmente sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

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

Infine, il Comitato Controllo e Rischi è stato incaricato dal Consiglio di Amministrazione per la definizione di un questionario di autovalutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati da sottoporre agli Amministratori e ha, altresì, curato la raccolta dei dati necessari ai fini dell'effettuazione dell'autovalutazione portandoli a conoscenza del Consiglio di Amministrazione in termini aggregati ed anonimi.

Degli esiti del processo di autovalutazione è data informativa nel Capitolo 4 della presente Relazione.

11. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Premessa

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (di seguito anche il "Sistema") è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi al fine di assicurare l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria, la salvaguardia del patrimonio aziendale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, il rispetto delle leggi e dei regolamenti.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente ed è sviluppato tenendo in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale ed internazionale. Il modello di riferimento del Sistema adottato da EXOR è, infatti, definito in linea con gli standard enunciati nell'*Internal Control - Integrated Framework* elaborato



dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (C.o.S.O. Report^(a))*. All'interno del più ampio modello di sistema di controllo interno e di gestione dei rischi adottato dalla Società le più specifiche attività di identificazione e gestione dei rischi sono definite secondo gli *standard* dettati dall'*Enterprise Risk Management - Integrated Framework (C.o.S.O. E.R.M.^(b))*, mentre le componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sull'informativa finanziaria (c.d. *Internal Control over Financial Reporting*) trovano riferimento nel già citato *C.o.S.O. Report*.

Si riportano nel seguito gli elementi caratterizzanti il Sistema adottato dalla Società secondo le "Linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi" approvate dal Consiglio d'Amministrazione in data 11 febbraio 2013, per permettere che i principali rischi afferenti la Società ed il "Sistema Holdings" risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti e monitorati al fine di garantire la compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati

Linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Principali attori del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, loro ruoli e responsabilità

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di EXOR coinvolge, ciascuno per le proprie competenze, i seguenti soggetti:

- il Consiglio di Amministrazione, il quale svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, individuando al suo interno (i) un Comitato Controllo e Rischi composto da Amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, che assiste il Consiglio di Amministrazione con un'adeguata attività istruttoria e (ii) un Amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il Responsabile *Internal Audit*, nominato dal Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante ed adeguato;
- il Collegio Sindacale che vigila sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- il *Lead Independent Director* che, in linea con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, rappresenta un punto di riferimento e coordinamento delle istanze e dei contributi dei consiglieri indipendenti;
- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ai sensi dell'art. 154-bis TUF, al quale la legge attribuisce il compito di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e consolidato;
- l'Organismo di Vigilanza della Società, istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che è tenuto a relazionare annualmente al Consiglio di Amministrazione sugli esiti delle attività di verifica svolte, previa condivisione semestrale con il Comitato Controllo e Rischi;
- i dipendenti della Società e del "Sistema Holdings", i quali, in funzione degli specifici compiti loro affidati all'interno dell'organizzazione aziendale, assicurano, come parte della loro responsabilità, un'efficace ed efficiente funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

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

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

Identificazione, valutazione e gestione dei rischi

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

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

- obiettivi
- componenti;
- ambito

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

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

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

- definizione di obiettivi e rischi strategici intesi come base per la successiva definizione degli obiettivi operativi, di reporting e di compliance;
- identificazione di eventi che possono minacciare il perseguimento della strategia aziendale o il raggiungimento degli obiettivi operativi, di reporting e di compliance e, di conseguenza, la gestione degli stessi da parte del *Management* competente;
- definizione di ruoli e responsabilità del *Management*, identificando livelli di responsabilità coerenti con la struttura organizzativa aziendale e con le caratteristiche dei business e dei relativi processi gestionali;
- definizione di livelli e modalità di comunicazione atte a rendere il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi adeguatamente diffuso a tutti i livelli di *Management* interessati. In tale contesto, devono essere definite le informazioni considerate rilevanti al fine di rendere il *Management* aziendale adeguatamente informato sul livello di presidio dei rischi aziendali;
- monitoraggio dell'efficacia, dell'efficienza e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in termini di attività “*on going*” (attuate durante il normale svolgimento delle attività di business da parte del *Management* operativo competente) e in termini di attività di “*assurance*” (attività di verifica periodiche indipendenti svolte dal Responsabile *Internal Audit*).

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

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

- reagisca tempestivamente a significative situazioni di rischio, prevedendo adeguati presidi di controllo;
- garantisca, nell'ambito dei processi aziendali, un adeguato livello di separazione tra le funzioni operative e quelle di controllo, così da impedire il verificarsi di situazioni di conflitto di interesse nelle competenze assegnate;



- garantisca, nell'ambito delle attività operative ed amministrativo-contabili, l'utilizzo di sistemi e procedure che assicurino la registrazione accurata dei fenomeni aziendali e dei fatti della gestione, nonché la predisposizione di flussi informativi affidabili e tempestivi all'interno e all'esterno del Gruppo;
- preveda modalità adeguate per la comunicazione tempestiva dei rischi significativi e delle anomalie di controllo emerse verso appropriati livelli del Gruppo, consentendo l'individuazione e la tempestiva esecuzione di azioni correttive.

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

Valutazione dell'adeguatezza del Sistema

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

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

Al termine del processo sopra descritto, con riferimento all'esercizio 2013, il Consiglio di Amministrazione, opportunamente assistito dal Comitato Controllo e Rischi, ha concluso positivamente in merito all'adeguatezza e all'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto.

11.1 Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria

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

Le principali caratteristiche del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria sono di seguito descritte con specifico riferimento a EXOR S.p.A. e alle Società controllate rilevanti del cosiddetto "Sistema Holdings".

Si segnala peraltro che il Consiglio di Amministrazione di EXOR ha impartito istruzioni a tutte le società controllate rilevanti per implementare e gestire, presso le stesse, un adeguato Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria.

Principali caratteristiche del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria

Il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria adottato da EXOR S.p.A. è stato sviluppato considerando la normativa vigente, i regolamenti di riferimento e le linee guida fornite dagli organismi di categoria; esso risulta costituito dai seguenti documenti e procedure:

- **Codice Etico** – nel quale sono declinati i principi ed i valori etici aziendali, e che evidenzia le regole di condotta la cui osservanza da parte di tutti i dipendenti dell'azienda è fondamentale per il regolare funzionamento, l'affidabilità della gestione e l'immagine della Società.
- **Sistema di Deleghe e Procure** – che identifica i poteri di rappresentanza sociale dei singoli responsabili aziendali.
- **Modello di organizzazione e di gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001** – nel quale sono definite le procedure idonee a ridurre i rischi di commissione dei reati contemplati dalla normativa, nonché il correlato sistema sanzionatorio.
- **Modello di Controllo Amministrativo e Contabile** – documento volto a definire ruoli, responsabilità e modalità di attuazione del sistema di controllo amministrativo e contabile.
- **Procedure amministrativo-contabili** – documenti che definiscono le responsabilità e le regole di controllo cui attenersi con particolare riferimento ai processi rilevanti.
- **Linee Guida per l'attività di verifica delle procedure amministrative e contabili** – documento metodologico per il campionamento delle transazioni e l'esecuzione dei test di controllo da svolgere per verificare l'effettiva operatività dei controlli amministrativo-contabili a presidio delle procedure.

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

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

Procedura di Risk Assessment - documento che definisce ruoli, responsabilità e metodologie sviluppate a supporto delle attività di *Risk Assessment*; il documento inoltre illustra le linee guida per le successive attività di aggiornamento periodico delle valutazioni dei rischi e di *Risk Management*.

Manuale di consolidamento – documento finalizzato a fornire le linee guida per la corretta applicazione di criteri contabili uniformi nell'ambito delle Società incluse nel perimetro di consolidamento per quanto riguarda la rilevazione, la classificazione e la misurazione dei fatti di gestione.

Istruzioni operative di bilancio e di reporting e calendari di chiusura – insieme di documenti finalizzati a comunicare alle diverse Funzioni aziendali e alle Società incluse nel perimetro di consolidamento le modalità



operative di dettaglio per la gestione delle attività di predisposizione del reporting package entro le tempistiche definite.

Fasi del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria

Il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria si articola nelle seguenti fasi:

- a) Identificazione e valutazione dei rischi amministrativi e contabili;
- b) Identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati;
- c) Verifica dell'effettiva operatività dei controlli e valutazione delle eventuali problematiche rilevate.

a) Identificazione e valutazione dei rischi amministrativi e contabili

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

Tale processo è svolto con lo scopo di:

- verificare l'aggiornamento dei conti di bilancio e dei relativi processi aziendali ad essi collegati, individuati come rilevanti e dei correlati controlli presenti nelle procedure amministrativo-contabili;
- verificare l'aggiornamento del perimetro delle Società controllate ritenute rilevanti ai fini del corretto funzionamento del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi esistente in relazione al processo di informativa finanziaria;
- identificare, per ciascuna Funzione aziendale, le aree e le informazioni contabili rilevanti, i processi ed i flussi contabili ritenuti critici nonché le attività di controllo poste a presidio di tali flussi e processi.

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

b) Identificazione dei controlli a fronte dei rischi individuati

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

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

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

Qualora, a seguito dell'attività di *Risk Scoring*, siano individuate aree sensibili non disciplinate, in tutto o in parte, dal corpo delle procedure amministrativo-contabili di EXOR, è compito delle diverse Funzioni, in coordinamento

con il Dirigente Preposto, provvedere alla integrazione delle procedure esistenti o alla formalizzazione di nuove procedure in relazione alle aree di propria competenza gestionale.

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

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

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

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

Il Dirigente Preposto, con il supporto del Responsabile *Internal Audit*, predispone una reportistica nella quale sintetizza i risultati delle valutazioni dei controlli a fronte dei rischi precedentemente individuati sulla base delle risultanze delle attività di monitoraggio svolte e sulla base delle dichiarazioni ricevute dagli organi amministrativi delegati e dai responsabili amministrativi delle Società controllate. Le predette valutazioni possono comportare l'individuazione di controlli compensativi, azioni correttive o piani di miglioramento in relazione alle eventuali problematiche individuate.

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

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

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

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

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

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

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

Nell'ambito di tali funzioni, l'Amministratore deve:



- a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di compliance), tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'Emittente e dalle sue controllate, e sottoporli periodicamente all'esame del Consiglio (Criterio applicativo 7.C.4., lett. a).
- b) dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza (Criterio applicativo 7.C.4., lett. b);
- c) occuparsi dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare (Criterio applicativo 7.C.4., lett. c);
- d) poter chiedere al Responsabile *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale (Criterio applicativo 7.C.4., lett. d);
- e) riferire tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative (Criterio applicativo 7.C.4., lett. e).

Nel corso del 2013 l'Amministratore Delegato non ha effettuato richieste specifiche al Responsabile *Internal Audit* in merito allo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative o specifici processi, mentre ha riferito al Comitato Controllo e Rischi - per il tramite dello stesso Responsabile *Internal Audit* - ed al Consiglio di Amministrazione in merito all'identificazione dei principali rischi aziendali ed alle principali problematiche emerse nello svolgimento della propria attività.

11.3 Responsabile *Internal Audit*

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

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

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

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

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

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un Piano di Audit, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e di prioritizzazione dei principali rischi (Criterio applicativo 7.C. 5., lett. a);
- b) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico (Criterio applicativo 7.C.5., lett. c);
- c) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Criterio applicativo 7.C.5., lett. d);
- d) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza (Criterio applicativo 7.C.5., lett. e);

- e) trasmette le relazioni di cui ai punti c) ed d) ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione anche in qualità di Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Criterio applicativo 7.C.5., lett. f);
- f) verifica, nell'ambito del Piano di Audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile (Criterio applicativo 7.C.5., lett. g).

Nel corso del 2013 il Responsabile *Internal Audit* ha portato a termine regolarmente il *Piano di Audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione l'11 febbraio 2013 e ha sottoposto un Piano aggiornato per il triennio 2014/2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 9 Aprile 2014, sentiti il Collegio Sindacale, l'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e il Comitato Controllo e Rischi.

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

11.4 Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001

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

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

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

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

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

L'Organismo di Vigilanza risulta così composto:

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

L'Organismo di Vigilanza ha il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo e di curarne l'aggiornamento. Tale organo possiede le competenze professionali specifiche per svolgere efficacemente l'attività assegnata e agisce con continuità d'azione.

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

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

L'Organismo di Vigilanza si è riunito quattro volte nel 2013 e due volte nel 2014.



11.5 Società di Revisione

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

11.6 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 21 dello statuto sociale, ha nominato, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, il Dr. Enrico Vellano, *Chief Financial Officer*, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari spettano tutti i poteri necessari per l'esercizio delle proprie funzioni, incluso quello di spesa. L'esercizio dei poteri attribuitigli avviene con firma singola e con specifico riferimento alle funzioni allo stesso assegnate e, conseguentemente, per il solo compimento di atti intesi al loro espletamento, nell'interesse aziendale e, comunque, nel rispetto delle norme di legge. Il Dirigente Preposto, con riferimento all'esercizio dei predetti poteri, dovrà comunicare senza indugio al Presidente e Amministratore Delegato e con cadenza semestrale al Consiglio di Amministrazione sulle attività svolte e sui costi sostenuti.

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

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

12. Interessi degli Amministratori e Operazioni con Parti Correlate

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

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

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

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

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

- (i) le operazioni di "maggiore rilevanza": quelle che superano la soglia del 5% di almeno uno dei tre parametri previsti dalla normativa (rapporto controvalore dell'operazione/patrimonio netto consolidato della Società; rapporto attivo dell'entità oggetto dell'operazione/attivo consolidato della Società; rapporto passività dell'entità oggetto dell'operazione/attivo consolidato della Società).
Per tali operazioni è prevista l'approvazione preventiva del Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole vincolante del Comitato per le operazioni con parti correlate, nonché un regime di trasparenza maggiormente stringente in quanto, in tali circostanze, è prevista la messa a disposizione del pubblico di un Documento Informativo redatto in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente;
- (ii) le operazioni di "minore rilevanza": quelle che non superano le soglie sopra evidenziate e che non rientrano nella categoria residuale delle operazioni di importo esiguo.
Per tali operazioni è prevista una procedura meno stringente che contempla, prima dell'approvazione dell'operazione, un parere motivato non vincolante del Comitato per le operazioni con parti correlate.

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

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

13. Nomina dei Sindaci

Ai sensi dello statuto sociale, il Collegio Sindacale della Società è costituito da 3 Sindaci effettivi e 2 Sindaci supplenti.

Alla minoranza è riservata l'elezione di un Sindaco effettivo e di un supplente.

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

La nomina del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste, depositate presso la sede della Società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea, nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo. La lista si compone di due sezioni: una per i candidati alla carica di Sindaco effettivo, l'altra per i candidati alla carica di Sindaco supplente, in numero non superiore ai Sindaci da eleggere.

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

Le liste devono inoltre essere corredate:

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

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

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

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

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



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

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

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

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

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

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

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

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

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

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

14. Sindaci

L'attuale Collegio Sindacale dell'Emittente è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 29 maggio 2012 ed è composto da:

– Sergio Duca	Presidente
– Nicoletta Paracchini	Sindaco effettivo
– Paolo Piccatti	Sindaco effettivo
– Giorgio Ferrino	Sindaco supplente
– Ruggero Tabone	Sindaco supplente

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

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

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

Di seguito si riportano le più significative cariche ricoperte dai componenti del Collegio Sindacale:

Nome e Cognome	Società	Carica nella società
Sergio Duca	Orizzonte SGR S.p.A.	Presidente
	Enel S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Gtech S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Compagnia di San Paolo	Presidente Collegio dei Revisori
Nicoletta Paracchini	Aston S.r.l.	Presidente Collegio Sindacale
	Fiat Auto Var S.r.l.	Presidente Collegio Sindacale
	Fiat Center Italia S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Centro Ricerche Fiat	Sindaco Effettivo
	Cofincaf S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Eredi Campidonico S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Fiat Abarth S.r.l.	Sindaco Effettivo
	Lavazza Coffee Shops S.r.l.	Sindaco Effettivo
Sicme Motori S.r.l.	Sindaco Effettivo	
Paolo Piccatti	Banca Sella S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	FGA - Fiat Group Automobiles S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	FPT Industrial S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Juventus F.C. S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	Banca Sella Holding S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Ferrari S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Sindaco Effettivo
	Società Italiana per il Gas – ITALGAS S.p.A.	Sindaco Effettivo
Iveco S.p.A.	Sindaco Effettivo	
Giorgio Ferrino	Ersel Asset Management S.G.R. S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	F.lli Carli S.p.A.	Presidente Collegio Sindacale
	U.B.I. Factor S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az. Simon Fiduciaria S.p.A.	Sindaco Supplente Amministratore
Ruggero Tabone	Accor Partecipazioni Italia S.r.l.	Presidente Collegio Sindacale
	Accor Hospitality Italia S.r.l.	Sindaco Unico
	Arenella Immobiliare S.r.l.	Sindaco Unico
	Edenred Italia S.r.l.	Sindaco Effettivo
	e-Lunch S.r.l.	Sindaco Effettivo
	Gruppo Fondiaria SAI Servizi S.c.r.l.	Sindaco Effettivo
	Ristochef S.r.l.	Sindaco Effettivo
	SAI Holding Italia S.p.A.	Sindaco Effettivo
	Systema Compagnia di Assicurazioni S.p.A.	Sindaco Effettivo
Società Edilizia Immobiliare Sarda S.p.A.	Sindaco Effettivo	

Il Collegio Sindacale:

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

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

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

Il Collegio Sindacale vigila sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi non di revisione prestati alla Società ed alle controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima. Nello svolgimento della propria attività, il Collegio Sindacale si coordina con il Responsabile *Internal Audit* e con il Comitato Controllo e Rischi mediante la partecipazione alle riunioni di tale Comitato (Criteri applicativi 8.C.4. e 8.C.5.).

Si segnala infine che l'art. 19 del D.Lgs. 39/2010 ha attribuito le funzioni di Comitato Controllo e Rischi e la Revisione Contabile al Collegio Sindacale. In tale ruolo il Collegio deve vigilare su (i) il processo di informativa finanziaria, (ii) l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, (iii) la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati, (iv) l'indipendenza della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione.

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

15. Rapporti con gli Azionisti

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

A detta attività è inoltre dedicata un'apposita struttura aziendale incaricata della gestione dei rapporti con gli azionisti che cura, altresì, l'aggiornamento del sito internet della Società.

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

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

Per le informazioni agli azionisti, agli investitori e alla stampa sono contattabili le seguenti funzioni aziendali:

RELAZIONI ESTERNE E UFFICIO STAMPA

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

INVESTOR RELATIONS

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

16. Assemblee

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

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

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

Nel corso dell'Assemblea del 30 maggio 2013 chiamata ad approvare il bilancio d'esercizio 2012 hanno partecipato tre Amministratori e i Sindaci. In tale occasione il Consiglio di Amministrazione ha riferito sull'attività svolta nel corso dell'Esercizio 2012.

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

La Società ha inoltre adottato un Regolamento Assembleare, finalizzato a favorire l'ordinato e funzionale svolgimento delle Assemblee, disponibile sul sito internet della Società: www.exor.com.

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

“Articolo 9: Ogni azione ordinaria dà diritto ad un voto.

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

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

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

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

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

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

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

“Articolo 11: La convocazione dell'assemblea sarà fatta per mezzo di avviso pubblicato, nei termini di legge, sul sito internet della società nonché con le altre modalità previste dalla normativa applicabile contenente quanto dalla medesima richiesto.

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

17. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

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



TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

<i>STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE</i>			
N° azioni		% rispetto al capitale sociale	Quotato
Azioni ordinarie	246.229.850	100%	Mercato Telematico Azionario

<i>PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE</i>			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az.	51,39%	51,39%
EXOR S.p.A.		9,70%	-



TABELLA 3: COLLEGIO SINDACALE

<i>Carica</i>	<i>Nominativo</i>	<i>Percentuale di partecipazione alle riunioni del Collegio</i>	<i>Numero altri incarichi *</i>
Presidente	Sergio Duca	100.00%	4
Sindaco effettivo	Nicoletta Paracchini	100.00%	9
Sindaco effettivo	Paolo Piccatti	100.00%	9
Sindaco supplente	Giorgio Ferrino		5
Sindaco supplente	Ruggero Tabone		10

(*) In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato rilevanti ai sensi dell'art. 148 bis TUF. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob. Detti incarichi sono indicati per esteso nella Relazione sulla Corporate Governance.

Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 10

STATUTO SOCIALE



TITOLO PRIMO – Denominazione – Sede – Oggetto – Durata

Articolo 1

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

Articolo 2

La Società ha sede in Torino.

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

Articolo 3

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

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

Articolo 4

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

TITOLO SECONDO – Capitale sociale

Articolo 5

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

Le azioni sono emesse in regime di dematerializzazione.

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

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

Articolo 6

Le azioni ordinarie sono nominative.

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

Articolo 7

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

TITOLO TERZO – Assemblea

Articolo 8

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

Articolo 9

Ogni azione ordinaria dà diritto ad un voto.

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

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

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

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

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

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

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

Articolo 10

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

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

Articolo 11

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

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

Articolo 12

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

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

Articolo 13

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

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

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

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

Articolo 14

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

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

TITOLO QUARTO – Consiglio di Amministrazione

Articolo 15

L'amministrazione della società è affidata ad un consiglio di amministrazione composto di un numero di membri variabile da sette a diciannove, secondo la determinazione che verrà fatta dall'assemblea.

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

La nomina del consiglio di amministrazione avviene sulla base di liste di candidati depositate presso la sede della società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'assemblea. In presenza di più liste uno dei membri

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

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

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

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

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

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

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

Le precedenti regole in materia di nomina del consiglio di amministrazione non si applicano qualora non siano presentate o votate almeno due liste né nelle assemblee che devono provvedere alla sostituzione di amministratori in corso di mandato. In tali casi l'assemblea delibera a maggioranza relativa.

E' in facoltà del consiglio di provvedere alla sostituzione degli amministratori venuti a mancare nel corso del mandato, con le modalità stabilite dall'art. 2386 del codice civile.

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

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

Articolo 16

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

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

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

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

Articolo 17

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

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

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

L'informativa prevista dall'art. 150 del D.Lgs. 58/98 e dall'art. 2381 del codice civile viene fornita dagli amministratori al collegio sindacale e dagli organi delegati al consiglio di amministrazione ed allo stesso collegio

sindacale nel corso delle riunioni del consiglio di amministrazione, da tenersi almeno trimestralmente come previsto nel primo comma del presente articolo.

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

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

Articolo 18

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

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

Articolo 19

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

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

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

TITOLO QUINTO – Firma e rappresentanza sociale

Articolo 20

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

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

TITOLO SESTO – Direzione

Articolo 21

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

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

Inoltre il consiglio di amministrazione, previo parere del collegio sindacale, nomina il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari; può essere nominato chi abbia maturato una pluriennale esperienza in materia amministrativa e finanziaria in società di rilevanti dimensioni.

TITOLO SETTIMO – Sindaci e revisione legale dei conti

Articolo 22

Il collegio sindacale è costituito da 3 sindaci effettivi e 2 sindaci supplenti. Alla minoranza è riservata l'elezione di un sindaco effettivo e di un supplente.

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

La nomina del collegio sindacale avviene sulla base di liste, depositate presso la sede della società entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'assemblea, nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo. La lista si compone di due sezioni: una per i candidati alla carica di sindaco effettivo, l'altra per i candidati alla carica di sindaco supplente, in numero non superiore ai sindaci da eleggere.

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

Le liste devono essere inoltre corredate:

- a) delle informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato le liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta;
- b) di una dichiarazione dei soci diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza di rapporti di collegamento previsti con questi ultimi dalla disciplina vigente;
- c) di una esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati, nonché di una dichiarazione dei medesimi candidati attestante il possesso dei requisiti previsti dalla legge e dal presente statuto e della loro accettazione della candidatura;
- d) dell'elenco degli incarichi di amministrazione e di controllo ricoperti dai candidati presso altre società con l'impegno ad aggiornare tale elenco alla data dell'assemblea.

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

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

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

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

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

All'elezione dei sindaci si procede come segue:

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

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

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

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

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

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

Articolo 23

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

Articolo 24

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

TITOLO OTTAVO – Bilancio ed utili

Articolo 25

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

Articolo 26

Gli utili netti saranno ripartiti nel modo seguente:

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

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

Articolo 27

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

TITOLO NONO – Giurisdizione

Articolo 28

La società è sottoposta alla giurisdizione dell'autorità giudiziaria di Torino.

Il domicilio degli azionisti, relativamente a tutti i rapporti con la società, è quello risultante dal libro soci.

TITOLO DECIMO – Liquidazione della società

Articolo 29

In caso di scioglimento della società per qualsiasi motivo, l'assemblea generale nominerà uno o più liquidatori, ne determinerà i poteri in conformità della legge e ne fisserà gli emolumenti.

In caso di liquidazione il patrimonio sociale è ripartito tra le azioni in egual misura.

TITOLO UNDICESIMO – Diritto di recesso

Articolo 30

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

