

ASSEMBLEA 8 aprile 2016

Relazione Corporate Governance

Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari

Premessa

La presente Relazione descrive il sistema di governo societario adottato da Italcementi S.p.A. (di seguito anche “Italcementi” o la “Società”).

Adempiendo agli obblighi normativi e regolamentari in materia, la Relazione riporta le informazioni sugli assetti proprietari e sull’adesione al Codice di Autodisciplina per le società quotate promosso dal Comitato per la *Corporate Governance* (il “Codice”, disponibile sul sito *internet* www.borsaitaliana.it). La Relazione riporta, inoltre, le motivazioni sottese alla mancata applicazione di alcune raccomandazioni del Codice, peraltro assai limitate, che il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di non adottare, descrive le pratiche di governo societario effettivamente applicate e fornisce una descrizione delle principali caratteristiche del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, anche in relazione al processo di informativa finanziaria.

Il testo della presente Relazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18 febbraio 2016, è pubblicato nella sezione “*Investor Relations/Assemblee Azionisti*” del sito *internet* della Società.

Le informazioni contenute nella presente Relazione sono riferite all’esercizio 2015 e, relativamente a specifici temi, aggiornate alla data della riunione del Consiglio di Amministrazione che l’ha approvata.

Profilo di Italcementi S.p.A.

Italcementi adotta il modello di *governance* tradizionale basato sulla presenza di un Consiglio di Amministrazione e di un Collegio Sindacale, entrambi nominati dall’Assemblea degli Azionisti, ritenendolo il sistema di governo societario più idoneo a coniugare l’«efficienza della gestione» con l’«efficacia dei controlli», e nel contempo a perseguire il soddisfacimento degli interessi degli azionisti e la piena valorizzazione del *management*.

Il sistema di *Corporate Governance* della Società si ricava, oltre che dallo statuto sociale, dall’insieme dei seguenti codici e regolamenti:

- 1) Codice di Autodisciplina per le società quotate promosso dal Comitato per la *Corporate Governance*, al cui testo la Società ha aderito fatte salve le eccezioni di cui oltre;
- 2) Codice etico di Gruppo;
- 3) Trattamento delle informazioni riservate;
- 4) Codice di comportamento (*internal dealing*);
- 5) Procedura per le operazioni con parti correlate;
- 6) Procedura «*Insider register*»;
- 7) Regolamento del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- 8) Modello di Organizzazione, gestione e controllo.

I testi dei documenti sopra elencati sono disponibili sul sito *internet* della Società all’indirizzo www.italcementigroup.com, ad eccezione del Regolamento del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, reso disponibile a tutte le società del Gruppo sulla *intranet* aziendale e della sola Parte speciale del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, anch’essa resa fruibile per tutti i dipendenti della Società attraverso la rete *intranet*.

La Società è da sempre attivamente impegnata nella modernizzazione della propria cultura imprenditoriale allo scopo di tener testa alle sfide poste dall’evoluzione delle regole di *Corporate Governance*. Questo processo ha favorito e rinforzato la condivisione di valori ed il riconoscimento che l’adozione di buone regole di governo societario procede di pari passo con la diffusione di una cultura imprenditoriale che ha per obiettivi trasparenza, gestione adeguata ed efficacia dei controlli.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

Nel più ampio processo di integrazione e condivisione di principi e regole comuni, la Società ha adottato, sin dal 2010, il *Corporate Governance Framework*, ovvero un corpo comune di regole di *Corporate Governance* che rappresenta l'insieme dei principi minimi di governo societario applicabili alle società del Gruppo.

Tali principi sono stati elaborati sulla base di un esame comparativo delle migliori *best practice* nazionali ed internazionali nonché tenendo conto delle diverse normative locali dei Paesi in cui il Gruppo è presente.

Il *Corporate Governance Framework* è stato applicato inizialmente a 22 società operanti in 14 Paesi, ritenute un campione sufficientemente rappresentativo in base a predeterminati indicatori di rilevanza (ricavi, attivo patrimoniale, EBIT e dipendenti) per essere, poi, progressivamente, esteso alle altre società del Gruppo.

La struttura di governo societario adottata dalla Società, risultante dalle norme imperative di cui allo statuto sociale e alle disposizioni dei codici e regolamenti sopra richiamati, conferma e testimonia l'impegno di Italcementi ad aderire alle migliori *best practice* nazionali ed internazionali.

Informazioni sugli assetti proprietari

a) Struttura del capitale sociale, con indicazione delle varie categorie di azioni, dei diritti e degli obblighi connessi, nonché la percentuale del capitale sociale che esse rappresentano

Il capitale sociale di Italcementi è pari a 401.715.071,15 euro, suddiviso in n. 349.270.680 azioni ordinarie prive dell'indicazione del valore nominale.

Le **azioni** hanno diritto di voto nell'assemblea ordinaria e straordinaria della Società.

I soci che, anche congiuntamente, siano titolari di almeno un quarantesimo del capitale sociale rappresentato da azioni con diritto di voto, possono chiedere, entro i termini previsti dalla normativa vigente, l'integrazione dell'ordine del giorno dell'Assemblea, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti, ovvero presentare ulteriori proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno. Inoltre, gli azionisti che, soli o unitamente ad altri soci, documentino di essere complessivamente titolari di una quota di partecipazione al capitale sociale con diritto di voto non inferiore a quella determinata ai sensi della disciplina vigente, hanno diritto di presentare le liste per la nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale secondo quanto disciplinato dalla legge e dallo statuto sociale.

La Società non ha in essere alcun Piano di Stock option, né per amministratori né per dirigenti. Peraltro, sulla base delle assegnazioni effettuate gli scorsi anni nel corso di vigenza dei singoli Piani, poi annullati per la parte non eseguita, risultano a tutt'oggi esercitabili n. 737.717 opzioni a valere sul Piano di Stock option per amministratori - 2001, n. 1.743.187 opzioni a valere sul Piano di Stock option per dirigenti - 2000 e n. 1.788.224 opzioni a valere sul Piano di Stock option per dirigenti - 2008. Le opzioni ancora in essere assegnate agli amministratori potranno essere esercitate solo mediante assegnazione ai beneficiari di azioni proprie, mentre quelle assegnate ai dirigenti anche mediante l'esercizio della delega, da parte degli amministratori, di aumento del capitale sociale.

La Società non ha emesso altre tipologie di strumenti finanziari, diverse dalle opzioni sopra richiamate, che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Non sono previste restrizioni al trasferimento di titoli né clausole di gradimento.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'articolo 120 del TUF

Si riportano le partecipazioni rilevanti nel capitale secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 del TUF:

Azionista	Azioni n.	% su capitale complessivo
EFIPARIND B.V. (indirettamente tramite Italmobiliare S.p.A.) Tale dato non tiene conto delle n. 3.861.604 azioni proprie detenute dalla Società	157.171.807	45,00
FIRST EAGLE INVESTMENT MANAGEMENT LLC (in qualità di gestore, tra l'altro, del Fondo «First Eagle Global Fund» che detiene il 4,87% del capitale sociale votante)	29.373.719	8,41
NORGES BANK (di cui lo 0,117% dato a prestito con relativo diritto di voto)	7.238.366	2,07

d) Titoli che conferiscono diritti speciali di controllo

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

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

Non è previsto uno specifico sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

f) Restrizioni al diritto di voto

Non esistono, statutariamente, restrizioni all'esercizio del diritto di voto.

g) Accordi tra azionisti, ai sensi dell'articolo 122 del TUF, noti alla società

Nell'ambito del Contratto sottoscritto lo scorso 28 luglio tra Italmobiliare S.p.A. ed HeidelbergCement A.G. per la compravendita dell'intera partecipazione detenuta dalla prima in Italcementi S.p.A., sono contenute, tra l'altro, alcune previsioni funzionali all'esecuzione dell'operazione le quali, potendo essere considerate come pattuizioni aventi natura parasociale, sono state prudenzialmente assoggettate alle relative formalità pubblicitarie.

Le pattuizioni in questione hanno validità dalla data di sottoscrizione del contratto e sono destinate ad esaurire la loro efficacia ad esito del loro adempimento. Non sono previste clausole di rinnovo di tali previsioni.

Per una analisi dettagliata di tali pattuizioni si rinvia all'estratto pubblicato nella sezione Governance / Documentazione / Accordi parasociali del sito internet www.italcementigroup.com.

h) Accordi significativi dei quali la società o sue controllate siano parti e che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della società, e loro effetti e disposizioni statutarie in materia di OPA

Nell'ambito della politica volta a sostenere la propria attività industriale ed il proprio sviluppo, Italcementi e le sue società controllate hanno sottoscritto contratti di natura finanziaria, alcuni dei quali attribuiscono all'Ente finanziatore, al verificarsi del cambio nel controllo della Società, il diritto di risolvere anticipatamente il contratto di finanziamento con la conseguente facoltà di esigere il capitale finanziato e gli interessi maturati ovvero, infine, nel caso dei contratti quadro su derivati, la facoltà di estinzione dei contratti in derivati in essere.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

A seguito dell'annuncio dell'intesa tra Italmobiliare S.p.A. e HeidelbergCement A.G. per la cessione a quest'ultima della quota di controllo del capitale di Italcementi S.p.A., la Società ha ottenuto da parte degli istituti di finanziamento ed altre controparti che beneficiano di tale diritto un'esplicita esclusione ("waiver") dell'applicabilità all'operazione suddetta della clausola di accelerazione per cambio di controllo.

Lo statuto della Società non prevede, in materia di OPA, deroghe alle disposizioni del TUF relative alla *passivity rule* né l'applicazione delle regole di neutralizzazione.

j) Accordi tra la società e gli amministratori che prevedono indennità in caso di dimissioni, scioglimento anticipato del rapporto senza giusta causa o qualora l'incarico cessi a seguito di un'offerta pubblica di acquisto

Per le presenti informazioni, si rimanda a quanto riportato nella "Relazione sulla Remunerazione" pubblicata ai sensi del TUF.

l) Norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori e alla modifica dello statuto

Per le presenti informazioni, si rimanda a quanto riportato più avanti nella sezione «Codice di autodisciplina: insieme delle regole di governo societario e loro applicazione».

m) Deleghe per gli aumenti di capitale ai sensi dell'art. 2443 cod. civ. ovvero potere in capo agli amministratori di emettere strumenti finanziari partecipativi

Deleghe per gli aumenti del capitale sociale

È attribuita al Consiglio di amministrazione la facoltà affinché possa, in una o più volte entro il termine di cinque anni dalla deliberazione dell'Assemblea straordinaria del 17 aprile 2015:

- ai sensi dell'art. 2443 cod. civ., aumentare il capitale sociale per un importo massimo di nominali euro 500.000.000, gratuitamente o a pagamento, mediante emissione di azioni ordinarie e/o di buoni (warrant) per la loro sottoscrizione differita nel tempo;
- ai sensi dell'art. 2420-ter cod. civ., emettere obbligazioni convertibili in azioni ordinarie o con diritti di acquisto o sottoscrizione, fino ad un ammontare massimo di euro 500.000.000, nei limiti volta a volta consentiti dalla legge,

il tutto con ogni più ampio potere al riguardo, compresi quelli di offrire in opzione le azioni e le obbligazioni convertibili o con warrant nella forma di cui al penultimo comma dell'art. 2441 cod. civ.; riservare le medesime sino ad un quarto ai sensi dell'art. 2441 cod. civ., ultimo comma; individuare i fondi e le riserve da imputare a capitale nel caso di aumento gratuito; definire prezzo di emissione, rapporti di conversione, termini e modalità di esecuzione delle operazioni.

Con deliberazione del 19 aprile 2011, l'Assemblea straordinaria ha attribuito al Consiglio di amministrazione:

- la facoltà, ai sensi dell'art. 2443 cod. civ., di aumentare il capitale sociale, gratuitamente e/o a pagamento, in una o più volte entro il termine di cinque anni dalla sopra indicata deliberazione, per un importo massimo di nominali euro 6.000.000 mediante emissione di massime n. 6.000.000 di azioni ordinarie e/o di risparmio, da riservare, ai sensi dell'art. 2441 cod. civ., 8° comma:
 - * a dipendenti di Italcementi S.p.A. e sue controllate, nel caso di assegnazione gratuita,
 - * a dipendenti di Italcementi S.p.A. e sue controllate, nonché a dipendenti delle sue controllanti e delle altre società controllate da queste ultime, nel caso di offerta in sottoscrizione,
 sia in Italia che all'estero e nel rispetto delle norme vigenti nei Paesi di appartenenza dei beneficiari;
- la facoltà, conseguentemente, di stabilire il godimento delle azioni, di determinare i tempi, i modi, le caratteristiche e le condizioni dell'offerta ai dipendenti e di fissare il prezzo di emissione delle azioni, compreso il relativo sovrapprezzo.

Strumenti finanziari partecipativi

A tutt'oggi la Società non ha emesso strumenti finanziari partecipativi di alcun tipo né lo statuto sociale attribuisce agli amministratori alcun potere per la loro emissione.

Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

L'Assemblea ordinaria del 17 aprile 2015 ha rinnovato alla Società l'autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione delle proprie azioni, per un periodo di 18 mesi dal giorno della deliberazione.

Nel quadro della sopra richiamata autorizzazione assembleare, da quella data la Società non ha compiuto acquisti di azioni proprie e nemmeno ha utilizzato quelle in portafoglio per cederle ai beneficiari di stock option, non essendovi stato alcun esercizio dei diritti già maturati né da parte degli amministratori né da parte dei dirigenti.

Pertanto, alla data del 31 dicembre 2015, la Società possedeva n. 3.861.604 azioni proprie ordinarie, pari all' 1,106% del capitale sociale, da destinare al servizio del "Piano di stock option per amministratori" e dei "Piani di stock option per dirigenti".

Attività di direzione e coordinamento

Alla data di approvazione della presente relazione, Italmobiliare S.p.A. (il cui azionista di maggioranza relativa è Efiarind B.V.) possiede in Italcementi S.p.A. una quota che, al netto delle azioni proprie detenute dalla Società, è pari al 45,00% delle azioni ordinarie esercitando, comunque, il controllo di fatto sulla Società e, pertanto, svolgendo attività di direzione e coordinamento su Italcementi ai sensi degli artt. 2497 cod. civ. e seguenti.

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

1. Premessa

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Italcementi costituisce elemento essenziale del sistema di *Corporate Governance* e rappresenta l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione ed il monitoraggio dei principali rischi aziendali nell'ambito del Gruppo.

La Società, in applicazione della specifica previsione contenuta nel Codice di Autodisciplina, nella riunione del Consiglio di Amministrazione del 4 marzo 2015, ha definito, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, le Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, in modo che i principali rischi afferenti ad Italcementi e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

Nell'ambito del processo di redazione delle citate Linee di Indirizzo, la Società ha prestato la massima attenzione al fine di assicurare la coerenza e l'armonizzazione tra i vari presidi di controllo esistenti all'interno del Gruppo di appartenenza, che risultano necessariamente articolati in relazione al *business* e alla complessità della struttura di riferimento. In tal modo il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi contribuisce ad una conduzione della Società coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli. Esso concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

Il Sistema, in linea con i migliori *standard* nazionali ed internazionali e riservando altresì costante attenzione alle previsioni del Modello di organizzazione, gestione e controllo, si articola sui seguenti tre livelli di controllo:

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

- 1° livello: i controlli di linea effettuati dai responsabili di aree operative e dai referenti delle società del Gruppo sui propri processi al fine di assicurare il corretto svolgimento delle operazioni;
- 2° livello: le funzioni preposte alla definizione di metodologie e strumenti per la gestione dei rischi al fine di garantire la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali nel rispetto dei criteri di segregazione organizzativa;
- 3° livello: la funzione di Internal Audit, nonché gli eventuali ulteriori soggetti che garantiscono una valutazione oggettiva ed indipendente (c.d. *assurance*) della struttura e del funzionamento complessivo del Sistema.

2. Enterprise Risk Management

Parte integrante del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è rappresentato dall'*Enterprise Risk Management* ("ERM"), inteso come un modello integrato, elaborato secondo le *best practice* internazionali, per ottimizzare la gestione dei rischi di impresa e per la definizione delle conseguenti strategie per la loro mitigazione, supportando il processo decisionale del *management* attraverso l'analisi "rischi, rendimenti attesi, opportunità di crescita per il business".

Nell'ambito dell'*Enterprise Risk Management*, Italcementi ha nominato un *Chief Risk Officer*, ponendolo a capo della Direzione Risk Management con l'obiettivo di migliorare la capacità di creazione di valore per gli *stakeholders* anche attraverso una più attenta gestione del rischio di impresa.

L'ERM utilizza la metodologia CoSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) ed è articolato nelle seguenti fasi:

- identificazione delle principali aree di rischio in relazione agli obiettivi strategici di Gruppo e definizione di metodologie e strumenti per l'analisi e valutazione dei correlati eventi di rischio;
- valutazione, sia a livello di Paese, sia a livello complessivo, degli eventi di rischio identificati in termini di impatto, probabilità di accadimento ed orizzonte temporale, al fine di disporre di una visione complessiva del portafoglio rischi del Gruppo;
- selezione dei rischi prioritari e definizione delle strategie di risposta, delle regole di governo nell'ambito del Gruppo nonché delle azioni necessarie per integrare e migliorare i sistemi di *risk management*; numerosi rischi sono gestiti a livello locale presso le società controllate, mentre altri, che richiedono una competenza specifica ovvero una coordinazione trasversale, sono gestiti a livello centrale;
- implementazione delle strategie/azioni di mitigazione di volta in volta definite e sviluppo del processo di *Enterprise Risk Management*;
- informazione alla Direzione e agli organismi di controllo della sintesi dei principali rischi e della loro gestione ed evoluzione. La quantificazione dei rischi ed opportunità è integrata nei processi di gestione dell'azienda come il budget, le riprevisori o gli studi dei grandi progetti di investimento.

Italcementi pone in essere continue azioni, dettagliate nel successivo paragrafo 4.1, che costituiscono l'oggetto di un programma di attività integrato nei processi aziendali volti a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria.

La Società, in coerenza con i principi dell'ERM, ha individuato e categorizzato i rischi ritenuti rilevanti (tra i quali rientra anche quello relativo all'informativa finanziaria) e, per ciascun rischio rilevante, sono state realizzate appropriate azioni di contenimento, attribuite le responsabilità ad un referente principale ("*Primary Risk Owner*") con il ruolo di coordinare e garantire coerenza nelle risposte al rischio, definite linee guida, interventi e controlli comuni per le diverse aree di rischio ("*Risk Management Guidelines*"), definite strategie e realizzate azioni finalizzate all'allineamento dei sistemi di gestione dei rischi agli standard desiderati.

3. Definizione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici

Il Consiglio di amministrazione definisce un piano strategico pluriennale nel cui ambito approva un *budget* su base annuale.

In sede di approvazione del *budget* annuale, il Consiglio di amministrazione prende in esame e quantifica, in termini di impatto sul Margine Operativo Lordo, i rischi cui la Società e l'intero Gruppo sono soggetti in funzione degli obiettivi strategici che esso si pone.

L'analisi, predisposta su impulso dell'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi e con il supporto del *Chief Risk Officer*, dettaglia il livello di rischio atteso in ogni Paese in cui il Gruppo opera, nonché le varie tipologie di rischio, dividendole in due principali categorie: quelle che prescindono dalla volontà e dalla condotta della Società (congiuntura economica generale, rischi politici, etc.) e quelle suscettibili di mitigazione a fronte di opportune misure adottate dalla Società medesima.

Alla luce della quantificazione dei rischi attesi, il Consiglio di Amministrazione determina il livello di esposizione al rischio ritenuto accettabile e compatibile con gli obiettivi strategici definiti.

L'esposizione al rischio, come rilevata in occasione della predisposizione del *budget*, viene costantemente monitorata sia a livello Italcementi sia a livello di Gruppo; a tal fine viene predisposto da ciascun *Primary Risk Owner* un report semestrale che classifica i rischi maggiormente significativi e modifica, se del caso, il relativo piano di mitigazione predisposto in precedenza. Il Consiglio di amministrazione e il Comitato Controllo e Rischi vengono costantemente informati dal *Chief Risk Officer* sull'evoluzione dei rischi e sulla loro conseguente mitigazione.

In aggiunta alla *risk analysis* condotta in vista dell'approvazione del budget annuale, ogni progetto strategico della Società è preceduto da un'analisi dei rischi che include la definizione del *best* e *worst case*, le probabilità di raggiungimento di un risultato economico positivo, dato un livello di confidenza atteso, nonché l'impatto atteso di ogni tipo di rischio, anche alla luce di una serie di misure di mitigazione dei rischi sui quali la Società può intervenire con idonee misure.

4. Descrizione delle principali caratteristiche del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi riguardanti il processo di informativa finanziaria

4.1 Fasi del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno

Il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa patrimoniale, economica e finanziaria è costituito dall'insieme delle regole e delle procedure aziendali, adottato dalle diverse strutture operative, finalizzato a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria.

Italcementi ha definito il proprio Modello di riferimento per la valutazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi relativo all'informativa patrimoniale, economica e finanziaria (di seguito, in breve, "Modello operativo"), dettagliando l'approccio operativo per lo svolgimento delle attività. Tale Modello si ispira ai principi contenuti nel CoSO *framework* e nel documento "*Internal Control over Financial Reporting - Guidance for Smaller Public Companies*", anch'esso elaborato dal CoSO.

In tale Modello il sistema di controllo dei rischi è considerato unitamente al sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Il Modello operativo definito da Italcementi si basa sui seguenti elementi principali:

- a) **Analisi Preliminare.** Questa attività, svolta con cadenza annuale e ogni qualvolta ritenuto necessario, è finalizzata all'identificazione e valutazione dei rischi riferibili al Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi relativamente all'informativa economica, patrimoniale e finanziaria, allo scopo di determinare le

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

priorità di intervento per le attività correlate alla documentazione, alla valutazione e al *testing* delle procedure amministrativo-contabili e dei relativi controlli. L'identificazione delle entità e dei processi rilevanti avviene sulla base di elementi quantitativi (peso di ricavi e attività di una singola entità sui valori consolidati, valore delle voci di bilancio consolidato correlate ad un determinato processo) e qualitativi (Paese in cui opera un'entità, rischi specifici, livelli di rischio attribuiti alle diverse voci);

- b) **Pianificazione operativa.** Con cadenza annuale sono pianificate le attività sulla base delle priorità di intervento individuate attraverso l'analisi preliminare e di eventuali ulteriori assunzioni;
- c) **Analisi dei controlli a livello aziendale.** Le singole società nel perimetro di intervento, individuate in sede di analisi preliminare, sono responsabili delle attività correlate alla valutazione dell'efficacia del sistema di controllo interno relativamente ai principi di *governance* operanti a livello aziendale (**Entity Level Controls**), nonché alla gestione complessiva dei sistemi informativi utilizzati nei processi rilevanti per il *financial reporting* e della correlata infrastruttura informatica (**Information Technology General Controls**), da svolgersi secondo le tempistiche stabilite in fase di pianificazione operativa e sulla base delle linee guida, istruzioni e *template* forniti dal Dirigente preposto;
- d) **Analisi dei controlli a livello di processo.** Le singole società nel perimetro di intervento, individuate in sede di analisi preliminare, sono responsabili delle attività correlate: a) alla documentazione, con diverso livello di dettaglio in base alla rischiosità assegnata, dei processi amministrativo-contabili individuati, b) alla verifica, tramite attività di *testing*, dell'effettiva operatività dei controlli-chiave, da svolgersi secondo le tempistiche stabilite in fase di pianificazione operativa e sulla base delle linee guida, istruzioni e *template* forniti dal Dirigente preposto;
- e) **Valutazione dell'adeguatezza e dell'effettiva operatività delle procedure amministrativo-contabili e dei relativi controlli.** Al fine di garantire il rispetto dei requisiti rilevanti nella redazione del *financial reporting* ("asserzioni di bilancio"), sulla base dei risultati delle attività svolte e della documentazione ottenuta, il Dirigente preposto effettua la valutazione della complessiva adeguatezza ed effettivo funzionamento dell'impianto procedurale per le tematiche amministrativo-contabili e dei relativi controlli, e più in generale, del Sistema di Controllo Interno inerente tali aree.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, con riferimento al processo di informativa finanziaria ha inoltre beneficiato:

- del continuo sviluppo di un Sistema di *Governance* aziendale integrato (Ordini di Servizio, *job description*, poteri, processi e procedure aziendali) i cui strumenti operativi sono disponibili in un *Knowledge Management Database*, B.E.S.T. 2.0 (*Business Excellence Support Tool*) che consente un facile accesso alle informazioni e ne favorisce il processo di diffusione all'interno del Gruppo;
- di una più puntuale organizzazione e programmazione in relazione alle disposizioni della Legge n. 262 del 28 dicembre 2005, contenente "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari" e dai successivi decreti correttivi (di seguito, in breve, "Legge sul Risparmio"), emanati dal legislatore con la finalità di aumentare la trasparenza dell'informativa societaria e di rafforzare il sistema dei controlli interni degli emittenti quotati.

4.2. Ruoli e Funzioni coinvolte

L'informativa finanziaria è presidiata dai seguenti organi e funzioni aziendali, i quali operano con ruoli e responsabilità definiti nel più ampio Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR):

- 1) **Consiglio di Amministrazione**, al quale il Codice attribuisce, tra gli altri, il compito di:
- a) definire, in coerenza con il profilo di rischio della Società, le Linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e curarne anche l'aggiornamento, affinché i principali rischi afferenti la Società e il Gruppo risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e

monitorati, determinando inoltre il loro grado di compatibilità con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;

- b) individuare al suo interno:
 - (i) l'Amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi,
 - (ii) un Comitato Controllo e Rischi, con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
 - c) nominare e revocare il Responsabile *Internal Audit* assicurando che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità e definirne la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali;
 - d) esaminare almeno una volta l'anno i principali rischi aziendali che gli vengono sottoposti dall'Amministratore incaricato nonché l'insieme dei processi di controllo attuati e progettati per la loro prevenzione, riduzione ed efficace ed efficiente gestione;
 - e) valutare, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi rispetto alle caratteristiche della Società e al profilo di rischio assunto, assicurandosi che i compiti e le responsabilità siano allocati in modo chiaro ed appropriato;
 - f) approvare il piano di lavoro annuale (che deve riguardare anche l'affidabilità dei sistemi informativi) predisposto dal Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, sentiti l'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi ed il Collegio Sindacale;
 - g) descrive, nella relazione sul governo societario, le principali caratteristiche del SCIGR, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
 - h) valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
 - i) adotta il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo predisposto ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, ne approva tutti gli adeguamenti alle disposizioni di riferimento e nomina i componenti del relativo Organismo di Vigilanza.
- 2) **Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi**, individuato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 17 aprile 2013, nella persona del Consigliere delegato. Egli, ai sensi del Codice, ha il compito di:
- a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dal Gruppo e di sottoporli all'esame del Consiglio di Amministrazione almeno una volta l'anno;
 - b) dare esecuzione alle Linee di Indirizzo, curando la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia e proporre gli opportuni adeguamenti al contesto operativo della Società e del Gruppo;
 - c) proporre al Consiglio di Amministrazione, coerentemente con le politiche aziendali, la nomina, la revoca e la remunerazione del Responsabile della Funzione di *Internal Audit*;
 - d) eventualmente richiedere alla Funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale;
 - 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 adottare le opportune iniziative.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

Nell'ambito delle competenze che gli sono attribuite, l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, almeno una volta l'anno, e comunque tutte le volte in cui lo ritenga necessario od opportuno, in relazione alle circostanze, come nel caso in cui sorgano nuovi rischi rilevanti o vi siano incrementi rilevanti delle possibilità di rischio, sottopone all'esame ed alla valutazione del Consiglio di Amministrazione i principali rischi aziendali e l'insieme dei processi di controllo attuati e progettati per la loro prevenzione, la loro riduzione e la loro efficace ed efficiente gestione, al fine di consentire al Consiglio di Amministrazione una informata e consapevole decisione in merito alle strategie ed alle politiche di gestione dei principali rischi della Società e del Gruppo, con particolare attenzione alle società aventi rilevanza strategica.

Inoltre, essendo coincidente la sua figura con quella del Consigliere delegato, l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi ha il compito di rilasciare, con il Dirigente preposto, attestazioni con riferimento all'adeguatezza e all'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili, alla conformità dei documenti ai principi contabili internazionali applicabili, alla corrispondenza dei documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili, all'idoneità dei documenti a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Società e del Gruppo.

- 3) **Comitato Controllo e Rischi**, che, in quanto organo di supporto ed assistenza al Consiglio di Amministrazione, svolge funzioni consultive e propositive. In particolare:
- rilascia pareri al Consiglio di Amministrazione ogniqualvolta il Codice lo preveda;
 - valuta, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il Collegio Sindacale, la corretta applicazione dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
 - esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione, valutazione e monitoraggio dei principali rischi aziendali;
 - 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 dalla Direzione *Internal Audit*;
 - monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della Funzione di *Internal Audit*;
 - ove lo ritenga necessario o opportuno per il miglior presidio dei rischi aziendali, richiede al Responsabile della Funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
 - riferisce al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, in merito all'attività svolta, nonché sull'adeguatezza e sull'efficacia del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi;
 - scambia tempestivamente con il Collegio Sindacale le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti;
 - svolge gli ulteriori compiti che gli sono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione.
- 4) **Direttore Generale**, al quale, tra l'altro, è attribuito il compito di sovrintendere alle attività di Italcementi e controllare le attività delle società industriali direttamente o indirettamente controllate da Italcementi e delle società nelle quali quest'ultima detenga, direttamente o indirettamente, una partecipazione che le consente di esercitare un'influenza significativa. È inoltre compito del Direttore generale e del Vice Direttore generale, unitamente ai Responsabili delle Funzioni aziendali di diretto riporto coinvolte nel processo di formazione dell'informativa economica, patrimoniale e finanziaria, rilasciare specifiche attestazioni sui dati e sulle informazioni rese, sia in relazione alla loro corretta rappresentazione, sia in relazione all'effettiva ed efficace applicazione delle procedure amministrative e contabili nelle aree di propria competenza.

- 5) **Chief Risk Officer**, figura istituita con l'implementazione dell'ERM da parte della Società. Egli riferisce al Consigliere delegato e ha il compito di fornire una visione globale dei principali rischi della Società e del Gruppo, assicurando che tutti i principali rischi, associati sia ai nuovi *business* sia a quelli esistenti, siano adeguatamente identificati, valutati, misurati e gestiti in conformità con i valori, le politiche, le linee guida e le procedure del Gruppo.
- In particolare, nell'ambito del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, il *Chief Risk Officer*:
- definisce e aggiorna l'appropriata governance dell'ERM: processo, ruoli, responsabilità relativi ai principali rischi;
 - supporta le varie funzioni aziendali e di Gruppo nell'integrazione della valutazione del rischio all'interno della pianificazione strategica e dei processi di *business*;
 - assicura la consapevolezza della gestione del rischio e l'efficienza del processo attraverso lo sviluppo di una comunità ERM i cui membri operano sia a livello di capogruppo che a livello Paese;
 - cura il continuo miglioramento dei metodi e degli strumenti di processo coerente in tutto il Gruppo per identificare, valutare, e misurare i rischi chiave, in collaborazione con i primari titolari del rischio (*Primary Risk Owner*) ed i relativi riferimenti operativi;
 - elabora e diffonde la reportistica ERM al *top management* e al Comitato Controllo e Rischi;
 - garantisce un regolare *follow-up* dei piani d'azione per la mitigazione del rischio per tutti i Paesi;
 - contribuisce a diffondere gli strumenti e le metodologie ERM come la valutazione e la quantificazione del rischio.
- 6) **Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari**, il quale, come previsto nel Regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione, ha tra i suoi compiti quelli di:
- predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio, del bilancio semestrale abbreviato e del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario, curandone il relativo aggiornamento e favorendone la diffusione, la conoscenza ed il rispetto, nonché verificarne l'effettiva applicazione;
 - valutare, congiuntamente con il Comitato Controllo e Rischi e la società di revisione legale, la corretta applicazione dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini del bilancio consolidato;
 - curare il *reporting* periodico agli organi di vertice ed al Consiglio di Amministrazione relativamente alle attività svolte;
 - curare la periodica ricognizione delle attività di valutazione e aggiornamento della mappa dei rischi relativi all'informativa economica, patrimoniale e finanziaria;
 - partecipare al disegno dei sistemi informativi che hanno impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società.

Il Consiglio di amministrazione, nella riunione del 17 aprile 2013, ha confermato il dott. Carlo Giuseppe Bianchini, Direttore Amministrazione e Controllo di Gruppo, quale Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ai sensi dell'art. 154-bis del TUF e dell'art. 29 dello statuto sociale.

L'incarico del dott. Bianchini scadrà con l'esaurirsi del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione e cioè con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2015.

Ai sensi dello statuto sociale, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari deve:

- possedere la qualifica di dirigente e i requisiti di onorabilità stabiliti dalla legge per i componenti il Consiglio di amministrazione;
- aver maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio nell'esercizio di attività amministrativo/contabile e/o finanziaria e/o di controllo presso la Società stessa e/o sue controllate e/o presso altre società per azioni.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

Il Consiglio di amministrazione, all'atto della nomina, ha riconosciuto al Dirigente preposto piena autonomia di spesa per l'esercizio dei poteri conferitigli con l'obbligo di rendere conto al Consiglio di Amministrazione, con periodicità semestrale, dei mezzi finanziari impiegati. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, all'atto della nomina e, successivamente ogni anno, su proposta del Comitato per la remunerazione definisce il compenso del Dirigente preposto.

- 7) **Responsabile della Direzione Internal Audit**, a cui è affidato il compito di verificare che il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi sia funzionante ed adeguato, fornendone un'obiettiva valutazione di idoneità agli organi sociali e al *top management*.

Egli ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico, non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal Consiglio di Amministrazione.

Il Responsabile della Direzione *Internal Audit* riferisce sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento ed esprime al Consiglio di Amministrazione, al Comitato Controllo e Rischi, all'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nonché al Collegio sindacale la sua valutazione sull'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

A seguito dell'eliminazione nella nuova versione del Codice del riferimento al "Preposto al Controllo interno", ora univocamente identificato con il Responsabile della Direzione *Internal Audit*, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 26 settembre 2012, contestualmente all'adesione al Codice di Autodisciplina, ha confermato, sentito il Collegio Sindacale, il dott. Mauro Maestrini, già nominato Preposto al Controllo Interno dal Consiglio di amministrazione del 6 maggio 2010, Responsabile della Funzione di *Internal Audit*.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, ha definito la remunerazione del Responsabile della Funzione di *Internal Audit* coerentemente con le politiche aziendali e ha assicurato che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità.

Il Responsabile della Direzione *Internal Audit* illustra annualmente al Comitato Controllo e Rischi la propria struttura ritenuta adeguata, sia in termini numerici che professionali, a svolgere i compiti ad essa affidati.

Nel corso del 2013 l'attività della Direzione *Internal Audit* ha ottenuto la certificazione da parte di un ente esterno indipendente, l'IFACI Certification (*Institut Français de l'audit e du contrôle Interne*) che ha valutato la qualità delle prestazioni della Direzione *audit* e la conformità delle sue attività alle norme internazionali che regolano la professione dell'*internal auditing*.

Inoltre, il Consiglio di amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi e sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, ha approvato il piano di lavoro dell'anno 2016 predisposto dal Responsabile della Direzione *Internal Audit* nella riunione del 18 febbraio 2016 e il Mandato di *Internal Audit* nella riunione del 7 novembre 2013. Tale Mandato definisce formalmente la missione, gli obiettivi, il contesto organizzativo e le responsabilità della Direzione *Internal Audit*, in accordo con il Codice di Autodisciplina, con la definizione di *Internal Auditing*, con il Codice Etico dell'*Institute of Internal Auditors* ("IIA") e con gli *Standard* internazionali fissati nell'*International Professional Practices Framework* dell'IIA.

Il responsabile della Funzione di *Internal Audit* 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 il piano di lavoro, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi.

8) **Organismo di Vigilanza**, il quale ha il compito di vigilare continuativamente sull'efficace funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/01.

Nell'ambito delle proprie attribuzioni l'Organismo di Vigilanza, curando e favorendo una razionale ed efficiente cooperazione tra gli altri organi e funzioni di controllo esistenti presso la Società, incontra periodicamente i Dirigenti della Società responsabili delle aree sensibili ai sensi del D. Lgs. 231/01 nonché il Collegio Sindacale, il Dirigente Preposto e i rappresentanti della Società di Revisione relativamente a tutte le tematiche rilevanti ai fini della prevenzione dei reati contemplati nel Modello, inclusi quelli relativi all'informativa finanziaria.

Tale organo è dotato di autonomia e indipendenza nell'esercizio delle sue funzioni, nonché di adeguata professionalità in materia di controllo dei rischi connessi alla specifica attività svolta dalla Società e dei relativi profili giuridici. Esso riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione, che lo nomina con provvedimento motivato rispetto a ciascun componente, scelto esclusivamente sulla base dei requisiti di professionalità, onorabilità, competenza, indipendenza e autonomia funzionale.

Per un efficace ed efficiente Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, è in ogni caso stabilito che l'Organismo di Vigilanza predisponga periodicamente, e comunque almeno semestralmente, una relazione scritta sull'attività svolta inviandola, unitamente a un motivato rendiconto delle spese sostenute, al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Collegio Sindacale, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Le relazioni contengono eventuali proposte di integrazione e modifica del Modello. Detta relazione periodica deve quanto meno contenere o segnalare:

- (i) eventuali problematiche sorte riguardo alle modalità di attuazione delle procedure previste dal Modello adottate in attuazione o alla luce del Modello e del Codice etico della Società;
- (ii) il resoconto delle segnalazioni ricevute da soggetti interni ed esterni in ordine al Modello;
- (iii) le procedure disciplinari e le sanzioni eventualmente applicate dalla Società, con riferimento esclusivo alle attività a rischio;
- (iv) una valutazione complessiva sul funzionamento del Modello con eventuali indicazioni per integrazioni, correzioni o modifiche.

9) diverse **Funzioni aziendali**, le quali, come già specificato in merito al Direttore Generale, devono garantire, per la parte di rispettiva competenza, la corretta rappresentazione delle informazioni rese, nonché l'effettiva ed efficace applicazione delle procedure amministrative e contabili nelle aree di propria competenza.

In tale contesto, infine, il Collegio Sindacale nell'ambito dei compiti attribuitigli dalla vigente normativa, vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento nonché, in qualità di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Interna, sull'efficacia del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

L'attività di revisione legale, come previsto dalla vigente normativa, è affidata ad una **Società di Revisione** nominata dall'Assemblea dei soci, su proposta del Collegio Sindacale. L'incarico di revisione contabile del bilancio separato di Italcementi, del bilancio consolidato del Gruppo Italcementi e l'incarico di revisione contabile limitata del bilancio consolidato semestrale abbreviato del Gruppo Italcementi per gli esercizi 2011 – 2019 è stato conferito a KPMG S.p.A. dall'Assemblea dei soci in data 19 aprile 2011.

La condivisione e l'integrazione fra le informazioni che si generano nei diversi ambiti è assicurata da un flusso informativo strutturato. In tal senso, di rilievo, ad esempio, è la Relazione trimestrale del Dirigente preposto che riferisce, tra l'altro, in merito ai risultati dell'attività svolta, alle criticità emerse, ai piani d'azione definiti e al loro stato d'avanzamento. Il medesimo dirigente, unitamente al Consigliere Delegato, ha fornito, inoltre, l'attestazione prevista al comma 5 dell'art.154 bis TUF.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

5. Valutazione complessiva del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle informazioni ed evidenze raccolte con il supporto dell'attività istruttoria svolta dal Comitato Controllo e Rischi, con il contributo dell'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, del *Chief Risk Officer* e del Responsabile della Funzione di *Internal Audit*, ritiene che il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi sia adeguato ed efficace rispetto alla struttura della Società e del Gruppo, alla tipicità del *business* e al profilo di rischio assunto, anche con riferimento all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile che assicura l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità, la tempestività e la completezza dell'informativa finanziaria.

Il Consiglio di Amministrazione, tuttavia, è consapevole che anche un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi efficace, per quanto ben concepito, presenta alcuni limiti intrinseci, quali la possibilità che i controlli vengano vanificati fraudolentemente o per errori, per cui si può garantire solo con ragionevole certezza, e non in modo assoluto, il raggiungimento degli obiettivi di controllo e di gestione dei rischi.

Codice di autodisciplina: insieme delle regole di governo societario e loro applicazione

Italcementi aderisce al Codice di autodisciplina delle società quotate approvato dal Comitato per la *Corporate Governance* sin dalla sua iniziale adozione.

La Società, in occasione dell'adesione all'originario Codice di Autodisciplina, aveva inizialmente optato per la redazione di un proprio "Codice", poi aggiornato nel corso del tempo. Infine, con delibera del 26 settembre 2012, la Società ha preferito recepire direttamente la versione del Codice, poi da ultimo modificata nel luglio 2015 dal Comitato per la *Corporate Governance*, fatta eccezione per due raccomandazioni, che riguardano l'istituzione del Comitato per le Nomine e il Regolamento Assembleare, mantenendo, peraltro, alcuni principi di *governance* riportati nelle precedenti versioni del Codice di autodisciplina, oggi superato. Ulteriori dettagli in merito verranno forniti all'interno della presente Relazione, in base ai diversi argomenti trattati.

A) CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Ruolo e competenze

Il Consiglio di Amministrazione ha il compito di definire gli indirizzi strategici della Società e del gruppo ad essa facente capo ed è responsabile della gestione. A tal fine, ai sensi di statuto, è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società. Esso può quindi compiere tutti gli atti, anche di disposizione, che ritiene opportuni per il conseguimento dell'oggetto sociale, con la sola esclusione di quelli che la legge riserva espressamente all'Assemblea.

Oltre alle facoltà attribuitegli dalla legge e dallo statuto sociale in tema di emissione di azioni e di obbligazioni, sono attribuite alla competenza del Consiglio di amministrazione, nel rispetto dell'art. 2436 cod. civ. - oltre che dell'Assemblea straordinaria, competente per legge - anche le deliberazioni concernenti le seguenti materie:

- incorporazione di società interamente possedute o possedute almeno al novanta per cento;
- trasferimento della sede sociale, purché nel territorio nazionale;
- istituzione o soppressione di sedi secondarie, sia in Italia che all'estero;
- riduzione del capitale sociale in caso di recesso del socio;
- adeguamento dello statuto sociale a disposizioni normative obbligatorie.

Al Consiglio di amministrazione, inoltre, è attribuito il compito di deliberare in merito alle:

- operazioni aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per Italcementi, poste in essere, oltre che dalla Società stessa, anche da società controllate;
- operazioni con parti correlate, così come disciplinate dalla specifica procedura aziendale e nel rispetto delle modalità ivi previste.

Il Consiglio è competente, inoltre, in ordine *i)* alla valutazione del generale andamento della gestione, *ii)* alla valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile con particolare riferimento

al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi al quale sovrintende, per delega dello stesso Consiglio, l'Amministratore incaricato di detto Sistema, *iii*) all'attribuzione delle deleghe agli amministratori esecutivi nonché *iv*) alla determinazione della remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche.

Il Consiglio di amministrazione si riunisce con regolare cadenza nel corso dell'anno e, comunque, almeno una volta nell'arco di ogni trimestre solare. Gli organi delegati riferiscono al Consiglio stesso e al Collegio sindacale circa l'attività svolta con particolare riferimento alle operazioni significative poste in essere nell'esercizio delle deleghe conferite. Gli amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti. Essi ricoprono la carica consapevole di poter dedicare all'incarico il tempo necessario per uno svolgimento diligente.

Nessuna deroga al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 cod. civ. è stata autorizzata dall'Assemblea né è prevista dallo statuto sociale. Peraltro, nessun Consigliere risulta essere socio illimitatamente responsabile in società concorrenti, o esercitare un'attività concorrente per conto proprio o di terzi, o essere amministratore o direttore generale in società concorrenti.

Composizione

Lo statuto sociale prevede che la società sia amministrata da un Consiglio di amministrazione composto da undici a ventuno membri, nominati dall'Assemblea ordinaria degli azionisti, i quali durano in carica per il periodo stabilito all'atto della nomina, comunque non superiore a tre esercizi, e sono rieleggibili alla scadenza del mandato.

Il Consiglio di amministrazione attualmente in carica, nominato dall'Assemblea ordinaria del 17 aprile 2013, si compone di quindici membri il cui mandato scadrà in occasione dell'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2015.

In data 30 settembre 2015 il Consigliere dott.ssa Elena Zambon ha rassegnato, per motivi professionali, le proprie dimissioni dalla carica di Consigliere di Amministrazione della Società. Il Consiglio di Amministrazione, in occasione della riunione del 6 novembre 2015, ha poi provveduto a cooptare in sua sostituzione la prof.ssa Claudia Rossi, già Presidente dell'Organismo di Vigilanza.

Claudia Rossi, ai fini del rispetto delle disposizioni in materia di quote di genere vigenti al momento della nomina, è stata cooptata in quanto prima candidata non eletta della lista di maggioranza presentata dall'azionista Italmobiliare, previa verifica del possesso dei requisiti di indipendenza richiesti dal Codice di autodisciplina e dal TUF.

Dodici dei quindici consiglieri nominati sono non esecutivi e, tra questi ultimi, otto sono indipendenti. Risulta quindi rispettata la previsione di cui all'art. 37, 1° comma, lett. d) del Regolamento Mercati, che prevede che il Consiglio di Amministrazione di società controllate sottoposte all'attività di direzione e coordinamento di una società con azioni quotate in mercati regolamentati sia composto in maggioranza da amministratori indipendenti.

Dei quindici componenti il Consiglio, il dott. Giulio Antonello è espressione dell'azionista di minoranza *First Eagle Investment Management LLC*.

La composizione del Consiglio di amministrazione è indicata nella tabella più avanti riportata, nonché in apertura del presente fascicolo, dove sono anche riprodotti i *curricula* dei Consiglieri, con la relativa anzianità di carica.

Tali *curricula*, ai sensi delle norme regolamentari, sono tempestivamente pubblicati sul sito *internet* della Società in occasione della nomina ed è ormai prassi che, in sede assembleare, il Presidente o, su suo incarico, il Consigliere delegato forniscano dati e caratteristiche professionali dei candidati e l'eventuale idoneità dei medesimi a qualificarsi come indipendenti.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

Nomina e sostituzione dei consiglieri

Lo statuto della Società, in ottemperanza a quanto previsto dalla vigente normativa, prevede che la nomina del Consiglio di amministrazione avvenga sulla base di liste volte ad assicurare alla minoranza il numero minimo di amministratori previsto dalla legge ed il rispetto della disciplina inerente l'equilibrio tra i generi.

Le liste devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima o unica convocazione; di ciò, unitamente alle modalità e alla quota di partecipazione richiesta per la loro presentazione, deve essere fatta menzione nell'avviso di convocazione.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che, soli o unitamente ad altri soci, documentino di essere complessivamente titolari di una quota di partecipazione al capitale sociale con diritto di voto, non inferiore a quella determinata dalla Consob ai sensi della disciplina vigente. Ciascun azionista non può presentare o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o società fiduciaria, più di una lista né votare liste diverse. I soci appartenenti al medesimo gruppo e i soci che aderiscono ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della Società non possono presentare o votare più di una lista, neppure per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie.

Le liste presentate in violazione di tali divieti non sono accettate.

Ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Ai sensi di Statuto, le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che l'uno o l'altro dei generi sia rappresentato da almeno un terzo (arrotondato all'eccesso) dei candidati. Peraltro, in occasione del primo rinnovo dell'organo di amministrazione successivo alla entrata in vigore della legge (ottobre 2011), la relativa disciplina transitoria prevedeva che la quota riservata al genere meno rappresentato fosse pari ad almeno un quinto dei candidati.

All'atto della presentazione, le liste devono essere corredate da:

- a) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati:
 - * accettano la propria candidatura;
 - * attestano, sotto la propria responsabilità:
 - l'inesistenza di cause di ineleggibilità
 - il possesso dei requisiti di onorabilità stabiliti dalla legge
 - l'eventuale possesso dei requisiti di indipendenza richiesti dalla legge e dal Codice. Trattasi quest'ultimo di un principio già contenuto nel codice di autodisciplina adottato a suo tempo dalla Società, ora superato dal Codice cui essa ha aderito, che il Consiglio di amministrazione ha ritenuto opportuno mantenere in linea con le *best practice* in materia.
- b) un sintetico *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato con l'indicazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società;
- c) le informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato le liste. La certificazione o attestazione comprovante la titolarità della percentuale di capitale prescritta dalla disciplina vigente al momento della presentazione della lista può essere prodotta anche successivamente al deposito della stessa purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto dalla disciplina anche regolamentare vigente per la pubblicazione delle liste da parte della Società;
- d) la 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, come definiti dalla disciplina vigente.

Lo statuto della Società non prevede ulteriori requisiti di onorabilità e indipendenza rispetto a quelli richiesti per i sindaci ai sensi del TUF. L'amministratore eletto cui, nel corso del mandato, vengano meno i requisiti di onorabilità richiesti dalla legge o dallo Statuto, decade dalla carica.

La lista presentata senza l'osservanza delle norme di cui sopra è considerata come non presentata.

Almeno 21 giorni prima di quello previsto per l'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli organi di amministrazione, la Società mette a disposizione del pubblico presso la sede sociale, la società di gestione del mercato e nel proprio sito *internet*, le liste dei candidati depositate dai soci e la relativa documentazione di corredo.

In caso di presentazione di più liste:

- dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti risultano eletti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, tutti gli Amministratori da eleggere tranne il numero minimo riservato per legge alla lista di minoranza;
- dalla lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soci di riferimento, risulta eletto il numero minimo di amministratori riservato per legge alla minoranza;
- qualora più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, si procede a una votazione di ballottaggio tra tali liste da parte di tutti i legittimati al voto presenti in Assemblea, risultando eletti i candidati della lista che ottiene la maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

Ai fini del riparto degli amministratori da eleggere non si terrà conto delle liste che non hanno conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle stesse.

Qualora un soggetto collegato ad un socio di riferimento abbia votato per una lista di minoranza, il collegamento assume rilievo ai fini dell'esclusione dell'amministratore di minoranza eletto, soltanto se il voto sia stato determinante per l'elezione dell'amministratore stesso.

In caso di presentazione di un'unica lista risultano eletti, con votazione a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea, tutti i candidati inseriti in quella lista.

Qualora a seguito della votazione per liste o della votazione dell'unica lista presentata, la composizione del Consiglio di amministrazione non risultasse conforme alla vigente disciplina inerente l'equilibrio tra i generi, si provvederà alle necessarie sostituzioni nell'ambito della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti ovvero nell'ambito dell'unica lista presentata, partendo dal candidato collocato per ultimo nella medesima lista.

Successivamente, ove non risulti assicurato il rispetto del requisito inerente l'equilibrio tra generi nel numero minimo richiesto dalla normativa vigente, si procederà ad analoghe sostituzioni, sempre nell'ambito della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti ovvero nell'ambito dell'unica lista presentata.

In mancanza di liste, e nel caso in cui attraverso il meccanismo del voto di lista, il numero dei candidati eletti sia inferiore al numero minimo previsto dallo Statuto per la sua composizione, il Consiglio di amministrazione viene, rispettivamente, nominato o integrato dall'Assemblea con la maggioranza di legge purché sia comunque assicurato l'equilibrio tra generi previsto dalla vigente disciplina, e purché sia comunque assicurata la presenza di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza almeno nel numero minimo richiesto dalla normativa vigente.

Se nel corso dell'esercizio, per dimissioni o altre cause, vengono a cessare dalla carica uno o più amministratori, gli altri, purché la maggioranza sia sempre costituita da amministratori nominati dall'assemblea, provvedono a sostituirli con deliberazione approvata dal Collegio Sindacale.

La sostituzione degli amministratori avviene, fermo restando il rispetto dei requisiti di onorabilità e di indipendenza di cui sopra, con la nomina dei candidati non eletti appartenenti alla medesima lista degli amministratori cessati secondo l'originario ordine di presentazione. Qualora ciò non sia possibile il Consiglio di amministrazione provvede ai sensi di legge. Il tutto, in ogni caso, nel rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

Gli amministratori così nominati restano in carica fino alla successiva Assemblea.

L'assemblea delibera in merito alla sostituzione degli amministratori, nel rispetto dei principi sopra indicati, a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

Gli Amministratori così nominati scadono insieme con quelli in carica all'atto della loro nomina.

Non sono previsti limiti alla rieleggibilità dei Consiglieri anche se il ricoprire la medesima carica per più di nove anni negli ultimi dodici anni potrebbe costituire una causa di esclusione - peraltro da considerarsi come non tassativa - del requisito di indipendenza ai sensi del Codice.

Amministratori esecutivi

Lo Statuto sociale prevede che, ove non vi abbia provveduto l'Assemblea, al Consiglio spetti la nomina del Presidente ed eventualmente di uno o più Vice Presidenti e la determinazione dei relativi poteri.

Il Consiglio di amministrazione può nominare uno o più Consiglieri delegati. Inoltre, il Consiglio può delegare le proprie attribuzioni ad un Comitato esecutivo, fissandone i poteri, il numero dei componenti e le norme di funzionamento. Del Comitato esecutivo fanno parte di diritto il Presidente del Consiglio di amministrazione, il Consigliere delegato (ove nominato) nonché il Direttore generale ove ricopra anche la carica di Amministratore; all'infuori di queste ipotesi, il Direttore generale interverrà alle riunioni del Comitato esecutivo con solo voto consultivo.

La rappresentanza legale della Società di fronte ai terzi ed in giudizio spetta, per statuto, al Presidente e, se nominati, al Vicepresidente (o ai Vicepresidenti) ed al Consigliere delegato (o ai Consiglieri delegati).

Il Consiglio di amministrazione ha nominato un Vicepresidente operativo, un Vicepresidente, un Consigliere delegato ed un Direttore generale. Il Consiglio di amministrazione, all'atto della nomina, conferisce al Consigliere delegato compiti e poteri individuando eventuali limiti quantitativi. Tra gli amministratori esecutivi, oltre al Consigliere delegato, sono ricompresi, in relazione alle attribuzioni ed ai poteri loro conferiti, il Presidente ed il Vice Presidente operativo.

Il Consiglio ha inoltre conferito al Comitato esecutivo tutti i suoi poteri ad eccezione di quelli che il codice civile e lo statuto non consentono di delegare. Le deliberazioni del Comitato esecutivo vengono riferite al Consiglio di amministrazione nella prima riunione successiva.

L'unitarietà di indirizzo ed il coordinamento delle attività sono assicurati dalla presenza nei Consigli di amministrazione delle principali società controllate del Vicepresidente operativo, del Direttore generale, di amministratori e di responsabili di direzione della Società.

Ripartizione delle competenze e conferimento di deleghe

Il conferimento delle deleghe (incluse quelle al Direttore generale) è ispirato al principio della ripartizione delle competenze.

Il conferimento di deleghe, ovvero l'attribuzione di poteri gestionali ad uno o più soggetti e/o al Comitato esecutivo, non limitano le prerogative del Consiglio di amministrazione, che resta in ogni caso titolare di un superiore potere di indirizzo e controllo sulla generale attività dell'impresa nelle sue varie componenti.

Dei 6 componenti il Comitato Esecutivo, tre sono amministratori esecutivi; i rimanenti, due dei quali indipendenti, sono considerati, comunque, amministratori non esecutivi, in quanto il Comitato esecutivo della Società si riunisce senza alcuna regolarità e, di fatto, esclusivamente per far fronte ad esigenze di tempestività nell'esame di determinate operazioni e per l'adozione delle relative delibere. Lo stesso Codice peraltro, condivide tale interpretazione purché, come in questo caso, all'amministratore, membro del Comitato esecutivo, non siano attribuiti poteri individuali di gestione.

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione i poteri sono stati così attribuiti:

- al **Comitato esecutivo**, composto da sei membri, sono stati attribuiti tutti i poteri del Consiglio di Amministrazione, ad eccezione di quelli che il Codice civile e lo Statuto non consentono di delegare. Come specificato all'atto della nomina, le deliberazioni del Comitato esecutivo dovranno essere riferite al Consiglio di Amministrazione in occasione della successiva riunione dello stesso;
- al **Presidente**, ing. Giampiero Pesenti, in virtù del ruolo ricoperto nella controllante e delle consolidate

competenze nel settore in cui opera la Società, oltre ai compiti previsti dallo Statuto sociale e dagli altri Codici di *Corporate Governance*, sono stati attribuiti, tra gli altri, i compiti di sovrintendere alla applicazione dei principi di *Corporate Governance* approvati dal Consiglio di Amministrazione e proporre eventuali modifiche; indicare le linee strategiche generali del Gruppo; indicare le politiche generali per i bilanci annuali e periodici nonché le politiche generali finanziarie del Gruppo; approvare le modifiche organizzative più importanti (che riguardino sia Italcementi che le principali società direttamente o indirettamente controllate) sulla base delle proposte del Consigliere delegato e/o del Direttore generale; approvare le modifiche significative della struttura societaria del Gruppo; approvare, per sottoporle al Consiglio di Amministrazione o al Comitato esecutivo, le operazioni di maggior rilevanza riguardanti acquisizioni, cessioni, investimenti tecnici, sviluppi in nuove iniziative ed, in generale, le operazioni straordinarie; indicare le politiche generali di assunzione, formazione, gestione del personale nonché determinare, anche in base alle proposte del Consigliere delegato, l'assunzione, il trattamento economico (sentito il Comitato di remunerazione e avuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione ove richiesto), le promozioni, i trasferimenti, le sospensioni, la chiusura o la modifica del rapporto dei principali dirigenti del Gruppo, in Italia e negli altri Paesi in cui esso opera; curare la comunicazione esterna.

Al Presidente, inoltre, oltre ai poteri necessari per lo svolgimento dei compiti assegnatigli, sono stati conferiti poteri pertinenti l'attività mobiliare ed immobiliare, con il limite di importo di 50 milioni di euro per ogni singola operazione con firma singola e di 75 milioni di euro con firma abbinata a quella del Consigliere delegato o del Direttore generale;

- al **Vice presidente operativo**, ing. Pierfranco Barabani, sono stati conferiti i poteri necessari per compiere gli atti pertinenti l'attività immobiliare con il limite di importo di 15 milioni di euro per ogni singola operazione;
- al **Vice presidente**, dott. Lorenzo Renato Guerini, sono stati conferiti i soli poteri di rappresentanza di cui all'art. 21 dello Statuto;
- al **Consigliere delegato**, ing. Carlo Pesenti, sono stati attribuiti, tra gli altri, i compiti di curare le politiche gestionali, le strategie di sviluppo aziendali ed il coordinamento dell'attività della Società e delle principali società controllate direttamente o indirettamente impartendo le opportune direttive al Direttore generale ed agli altri organismi aziendali; proporre le modifiche organizzative e di struttura societaria; predisporre i progetti di bilancio aziendale e consolidato, le situazioni contabili semestrali e trimestrali previsti dalla legge; predisporre, con il concorso del Direttore generale, i budget annuali di Italcementi e del Gruppo ed i piani strategici pluriennali; sovrintendere alla gestione finanziaria della Società e del Gruppo; sottoscrivere contratti di gestione tecnico-amministrativa con le società controllate e collegate; nell'ambito delle politiche generali indicate dal Presidente, definire gli indirizzi relativi alla scelta dei principali dirigenti e alla gestione del personale di Italcementi e delle principali società direttamente o indirettamente controllate; assumere il personale di qualsiasi categoria e qualifica; nominare consulenti in genere.

Al Consigliere delegato, inoltre, sono stati conferiti i poteri necessari per compiere gli atti pertinenti:

- l'attività industriale (tecnica, produttiva, commerciale, amministrativa), con il limite di importo di 50 milioni di euro per ogni singola operazione con firma singola e di 75 milioni di euro con firma abbinata a quella del Vice Presidente operativo o del Direttore generale;
- l'attività mobiliare e immobiliare con il limite di importo di 50 milioni di euro per ogni singola operazione con firma singola e di 75 milioni di euro con firma abbinata a quella del Presidente o del Direttore generale.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 17 aprile 2013, inoltre, ha confermato il dott. Giovanni Ferrario nella carica di Direttore Generale, confermandogli i compiti di sovrintendere e dirigere le attività tecniche, produttive e commerciali di Italcementi; indirizzare, coordinare e controllare le attività delle società industriali controllate; formulare e sottoporre al Consigliere delegato proposte di modificazione all'organizzazione aziendale; assicurare la migliore efficienza delle unità produttive aziendali e delle società italiane controllate e la loro rispondenza alle norme ed alle leggi vigenti; cooperare con il Consigliere delegato

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

nella definizione degli indirizzi relativi alla gestione del personale.

Al Direttore generale, inoltre, sono stati attribuiti i poteri necessari per compiere gli atti pertinenti l'attività industriale (tecnica, produttiva, commerciale, amministrativa e alcune facoltà di natura finanziaria) con il limite di importo di 20 milioni di euro per ogni singola operazione, e l'attività immobiliare, con il limite di importo di 15 milioni di euro per ogni singola operazione.

I limiti di importo fissati per i poteri rispettivamente conferiti al Vice presidente operativo ed al Direttore generale sono raddoppiati qualora alla firma di ciascuno di essi venga abbinata la firma dell'altro. Per il compimento delle sole attività industriali, inoltre, i limiti di importo fissati per i poteri conferiti al Direttore generale sono raddoppiati qualora alla sua firma venga abbinata la firma di uno dei Vice Direttori generali, se nominati.

Da parte del Consigliere delegato e del Direttore generale sono state conferite specifiche e più limitate deleghe a dirigenti della società nell'ambito delle rispettive competenze.

Il Consigliere delegato e gli altri amministratori esecutivi hanno riferito al Consiglio di amministrazione ed al Collegio sindacale, con la periodicità prevista dal Codice e dallo Statuto sociale, in merito all'attività svolta nell'esercizio delle rispettive deleghe. Inoltre, le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società, le principali operazioni con parti correlate nonché le operazioni in potenziale conflitto di interessi, sono state sottoposte all'esame del Consiglio di amministrazione, ancorché nei limiti delle deleghe conferite.

Organi interfunzionali di gruppo

Per l'attuazione delle politiche del Consiglio di amministrazione sono stati istituiti organi non statutari con compiti di coordinamento e integrazione operativa che, peraltro, non modificano responsabilità e poteri delle funzioni che vi partecipano.

A livello di gruppo è operativo, inoltre, un Comitato dei Direttori, presieduto dal Direttore generale di Italcementi, che ricopre pure la carica di Amministratore Unico della principale controllata Ciments Français S.a.s., con la supervisione del Consigliere delegato. Ad esso partecipano responsabili di alcune funzioni direttive di entrambe le società.

Il Comitato dei Direttori si riunisce con cadenza periodica al fine di assicurare coerenza operativa alle scelte strategiche e degli obiettivi definiti dai Consigli di amministrazione delle varie società.

È attiva, infine, una Conferenza dei Direttori con lo scopo di ampliare le conoscenze degli indirizzi strategici, organizzativi e dei principali progetti che interessano il gruppo. A essa partecipano, oltre ai membri del Comitato dei Direttori, un numero ristretto di altri alti dirigenti del gruppo.

Amministratori indipendenti

Ai sensi della disciplina vigente almeno uno dei componenti il Consiglio di amministrazione, ovvero due qualora esso sia composto da più di sette membri, devono possedere i requisiti di indipendenza stabiliti dalla legge per i componenti il Collegio sindacale.

Il Codice, inoltre, prescrive che il numero e le competenze degli amministratori indipendenti siano adeguati in relazione alle dimensioni del Consiglio e all'attività svolta dalla società nonché tali da consentire la costituzione dei comitati interni al Consiglio; anche ai sensi del Codice gli amministratori indipendenti devono essere almeno due.

In ossequio alla specifica disciplina applicabile alle società quotate sottoposte all'attività di direzione e coordinamento di altra società parimenti quotata, una delle condizioni per il mantenimento della quotazione, è che il Consiglio di amministrazione sia composto in maggioranza da amministratori indipendenti.

In applicazione delle disposizioni e raccomandazioni sopra richiamate, ciascun interessato, in occasione della presentazione delle liste di candidati alla carica di amministratore, deve dichiarare l'eventuale possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi del TUF e ai sensi del Codice; il Consiglio di amministrazione, nella prima

riunione successiva alla nomina dei suoi componenti, valuta, sulla base delle informazioni da ciascuno fornite ovvero a disposizione della Società, l'effettivo possesso dei requisiti di indipendenza in capo agli amministratori che si siano dichiarati tali.

Inoltre, la Società in occasione della redazione della Relazione annuale sulla *corporate governance*, rinnova la richiesta a tutti gli amministratori in carica di dichiarare la permanenza, o meno, di tali requisiti al fine della successiva valutazione rimessa annualmente al Consiglio di amministrazione.

Gli esiti di tale verifica sono di volta in volta comunicati al mercato e riportati nella pagina relativa agli organi sociali, in apertura del presente fascicolo nonché nella tabella più avanti riportata.

Al venir meno dei requisiti di indipendenza prescritti dalla legge, l'amministratore interessato deve darne immediata comunicazione al Consiglio di amministrazione. Tale circostanza comporta la decadenza dalla carica dell'amministratore, fuorché nel caso in cui tali requisiti permangano in capo ad almeno il numero minimo di amministratori previsto dalla vigente normativa.

L'attuale Consiglio di amministrazione si compone di otto amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge da ritenere altresì indipendenti anche sulla base dei criteri indicati dal Codice.

Il Consiglio di Amministrazione, ha condiviso la valutazione compiuta dal Consigliere Federico Falck, il quale si ritiene indipendente nonostante ricopra la carica di amministratore della Società da più di nove anni negli ultimi dodici anni.

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

Lead Independent Director

Il Codice prevede che qualora il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia il principale responsabile della gestione dell'impresa, come pure nel caso in cui la carica di Presidente sia ricoperta dalla persona che controlla la Società, il Consiglio designi un amministratore indipendente quale *Lead independent director*, che rappresenti un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di coloro che sono indipendenti.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 17 aprile 2013, ha nominato il dott. Giulio Antonello, amministratore indipendente ed espressione della minoranza, quale *Lead independent director*.

Il *Lead Independent Director*, nel corso del 2015, ha organizzato n. 1 riunione con gli altri amministratori indipendenti nel corso della quale è stata esaminata l'operazione che porterà HeidelbergCement A.G. ad acquisire la proprietà di Italcementi S.p.A. con particolare riferimento ai temi che più da vicino riguardano gli amministratori indipendenti come la cessione dei "Non Core Assets" ad Italmobiliare.

Remunerazione dei Consiglieri e dei dirigenti con responsabilità strategiche

Il compenso dei componenti il Consiglio di Amministrazione è stato determinato dall'Assemblea degli azionisti del 17 aprile 2013, la quale, definendo un nuovo regime retributivo che rimarrà efficace fino a nuova deliberazione assembleare, ha fissato nella misura di:

- * euro 40.000 il compenso annuo lordo da riconoscere ad ogni consigliere;
- * euro 6.000 il compenso lordo da riconoscere ad ogni consigliere componente il Comitato esecutivo per ciascuna partecipazione alle riunioni del Comitato;
- * euro 4.000 il compenso lordo da riconoscere ad ogni componente il Comitato per la remunerazione per ciascuna partecipazione alle riunioni del Comitato;
- * euro 4.000 il compenso lordo da riconoscere ad ogni componente il Comitato Controllo e Rischi per ciascuna partecipazione alle riunioni del Comitato;
- * euro 4.000 il compenso lordo da riconoscere ad ogni componente il Comitato per le Operazioni con Parti

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

Correlate per ciascuna partecipazione alle riunioni del Comitato;

- * euro 4.000 il compenso lordo da riconoscere al componente del Consiglio di Amministrazione eventualmente nominato componente dell'Organismo di Vigilanza per ciascuna partecipazione alle riunioni dell'Organismo di Vigilanza.

Successivamente, l'Assemblea degli azionisti del 17 aprile 2015 ha deliberato di definire in euro 4.000 il compenso lordo da riconoscere ad ogni componente il Comitato Strategico per ciascuna partecipazione alle riunioni del Comitato stesso, il tutto a far data dall'esercizio di nomina e per quelli successivi fino a nuova deliberazione assembleare di modifica.

La remunerazione del Presidente, del Vice Presidente operativo, del Vice Presidente, del Consigliere delegato, del Direttore Generale, del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e del Responsabile dell'*Internal Audit* è determinata dal Consiglio di amministrazione, in assenza degli interessati, su proposta del Comitato per la Remunerazione, sentito il parere, quando richiesto, del Collegio Sindacale e del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Una parte significativa dei compensi del Presidente, del Vicepresidente Operativo e del Consigliere delegato è legata ai risultati economici e al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati e determinati in coerenza con la Politica di remunerazione di cui la Società si è dotata.

Per informazioni di dettaglio si rinvia all'apposita Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e approvata dal Consiglio di amministrazione il 18 febbraio 2016.

Limiti al cumulo degli incarichi

Il Consiglio di amministrazione, nella riunione del 26 settembre 2012, in ossequio alle previsioni del Codice, ha definito in:

- cinque (per la carica di amministratore esecutivo) e
- dieci (per la carica di amministratore non esecutivo o indipendente o sindaco)

il numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni che possono essere considerati compatibili con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore della Società, con esclusione delle sue società controllate, delle società controllanti e delle società sottoposte a comune controllo.

Si riportano, di seguito, le cariche di amministratore o sindaco ricoperte da ciascun amministratore in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni:

Giampiero Pesenti	* Italmobiliare S.p.A.	- Presidente
	* Compagnie Monegasque de Banque	- Consigliere
	* Credit Mobilier de Monaco	- Consigliere
Pierfranco Barabani	* SACBO S.p.A.	- Consigliere
L. Renato Guerini	* 035 Investimenti S.p.A.	- Presidente
	* Quenza S.r.l.	- Presidente
	* UBI Banca S.p.A.	- Consigliere di Sorveglianza
Carlo Pesenti	* Italmobiliare S.p.A.	- Consigliere Delegato - Direttore generale
Giulio Antonello	* Eurotech S.p.A.	- Consigliere
Giorgio Bonomi	* Italmobiliare S.p.A.	- Consigliere
Fritz Burkard	* Terra Piedi AG	- Presidente

	* Icerunner Ltd	- Presidente
Victoire de Margerie	* Rondol Industrie SAS	- Presidente
	* Ecoemballages S.A.	- Consigliere
	* Morgan Advanced Materials Co. plc	- Consigliere
	* Eurazeo S.A.	- Consigliere
	* Arkema S.A.	- Consigliere
	* Babcock International Group PLC	- Consigliere
Federico Falck	* Falck Renewables S.p.A.	- Consigliere
	* Falck S.p.A.	- Consigliere
	* Banca Popolare di Sondrio S.c.r.l.	- Consigliere
	* Avvenire Nuova Editoriale Italiana S.p.A.	- Consigliere
Italo Lucchini	* Italmobiliare S.p.A.	- Vice Presidente
	* UBI Banca S.p.A.	- Consigliere di Gestione
	* Almag S.p.A.	- Presidente del Collegio Sindacale
Emma Marcegaglia	* Marcegaglia Holding S.p.A.	- Presidente e Consigliere delegato
	* Eni S.p.A.	- Presidente
	* Bracco S.p.A.	- Consigliere
	* Gabetti Property Solutions S.p.A.	- Consigliere
	* Marfin S.r.l.	- Presidente e Consigliere delegato
	* Marcegaglia Steel S.p.A.	- Vice Presidente e Consigliere delegato
	* Marcegaglia Investments S.r.l.	- Presidente e Consigliere delegato
	* Finmar S.r.l.	- Presidente e Consigliere delegato
	* Marcegaglia Carbon Steel S.p.A.	- Vice Presidente e Consigliere delegato
* Marcegaglia Specialties S.p.A.	- Vice Presidente e Consigliere delegato	
* Marcegaglia Plates S.p.A.	- Vice Presidente e Consigliere delegato	
Sebastiano Mazzoleni	* Italmobiliare S.p.A.	- Consigliere
Claudia Rossi	* Banco Popolare S.c.p.a.	- Sindaco effettivo
Carlo Secchi	* Mediolanum S.p.A.	- Presidente (sino al 30.12.2015)
	* Mediaset S.p.A.	- Consigliere

Riunioni del Consiglio di amministrazione

Il Presidente coordina le attività e guida lo svolgimento delle riunioni del Consiglio di amministrazione e si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli amministratori e dei sindaci con congruo anticipo rispetto la data della riunione consiliare. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 26 settembre 2012, ha definito in almeno due giorni il preavviso minimo da osservare per l'invio della citata documentazione. In varie occasioni la documentazione è stata inviata prima del termine, spesso anche mediante trasmissione in due *tranche*, al fine di consentire ai destinatari di anticipare l'esame del materiale sino a quel momento predisposto per la riunione consiliare. Quando il materiale relativo ad alcuni argomenti all'ordine del giorno risulti particolarmente complesso vengono trasmesse anche apposite note esplicative predisposte dalle direzioni aziendali volta a volta competenti, onde facilitare le deliberazioni in merito a tali temi da parte dei consiglieri. Tutta la documentazione viene inviata mediante posta elettronica in *file* protetti da *password* conosciute solo dai destinatari al fine di preservare la riservatezza dei dati e delle informazioni fornite.

Il Presidente, inoltre, per il tramite delle competenti funzioni aziendali, si adopera affinché gli amministratori partecipino ad iniziative volte ad accrescere la loro conoscenza della realtà e delle dinamiche aziendali e siano

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

informati sulle principali novità legislative e regolamentari che riguardano la Società e gli organi sociali.

A tal proposito, in data 7 maggio 2015, si è tenuta una *Induction Session* sul tema della sostenibilità. Il Direttore per lo Sviluppo Sostenibile ha illustrato ai Consiglieri il tema riguardante i Capitali che influenzano i risultati aziendali, la Matrice di Materialità del Gruppo (con evidenza dei principali impatti economici, ambientali e sociali) e il ruolo del Consiglio di Amministrazione stesso nel promuovere la sostenibilità all'interno del Gruppo Italcementi. L'incontro, ispirato dal UN *Global Compact Board Programme*, ha coinvolto la quasi totalità dei consiglieri ottenendo ampio apprezzamento da parte dei partecipanti.

Il Consiglio di Amministrazione, in ottemperanza alle disposizioni dello Statuto sociale, si riunisce con periodicità almeno trimestrale per l'approvazione delle situazioni contabili di periodo. In tale sede gli organi delegati riferiscono circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite. Inoltre, ai sensi di statuto, il Consiglio si riunisce ogniqualvolta sia ritenuto necessario dal Presidente, o da chi ne fa le veci, ovvero quando ne sia fatta domanda scritta da almeno un terzo dei suoi componenti, ovvero su istanza anche di ciascun sindaco, previa comunicazione al Presidente della Società.

Il Consiglio di amministrazione, nel corso dell'esercizio 2015, ha tenuto complessivamente sette riunioni. In due occasioni hanno partecipato quattordici consiglieri su quindici, in quattro occasioni hanno partecipato dodici consiglieri su quindici, mentre alla restante riunione hanno partecipato undici consiglieri. Inoltre, a tutte le riunioni hanno partecipato tutti i componenti il Collegio sindacale.

A tutte le riunioni del Consiglio di amministrazione hanno partecipato, su invito, il Direttore generale della Società ed il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Inoltre, il Consigliere Delegato assicura che alle riunioni del Consiglio di Amministrazione partecipino dirigenti della Società e di sue controllate, nonché i singoli responsabili delle funzioni aziendali per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti di volta in volta all'ordine del giorno.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione si adopera affinché agli argomenti posti all'ordine del giorno sia dedicato il tempo necessario per consentire un dibattito costruttivo consentendo così a ciascun consigliere di fornire il proprio contributo.

La durata media delle riunioni del Consiglio di amministrazione tenutesi nel corso dell'anno è di circa 3 ore e 15 minuti.

Come richiesto dal Codice e come da prassi ormai consolidata, il Consiglio, in occasione dell'esame e dell'approvazione delle situazioni contabili di periodo, tenendo in particolare considerazione le informazioni ricevute dagli organi delegati, valuta il generale andamento della gestione, confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati in sede di definizione del Piano Strategico e del *budget* annuale.

Nel corso del 2016 il Consiglio di amministrazione si è finora riunito solo in un'occasione per approvare il progetto di bilancio dell'esercizio 2015. Nel corso dell'esercizio sono previste, a tutt'oggi, non meno di ulteriori tre riunioni per l'approvazione dei conti periodici infra-annuali ed una post-assembleare per l'attribuzione delle cariche sociali ed il conferimento dei relativi poteri.

Il calendario delle riunioni nelle quali vengono esaminati i risultati dell'anno o di periodo viene annualmente comunicato al mercato e pubblicato sul sito della Società nella sezione *Investor Relations/Calendario eventi*. La pubblicazione del calendario 2016 è stata effettuata nel mese di gennaio 2016.

Il Comitato esecutivo non si è mai riunito nel corso del 2015 e non si è ancora riunito nel 2016.

Piano di successione per il top management

Il Consiglio di Amministrazione, in occasione di due riunioni tenutesi nel 2012, ha prima esaminato e successivamente approvato un progetto, elaborato con l'assistenza di consulenti esterni, per la definizione di un solido processo di *succession planning* e *business continuity*, al fine di identificare alternative credibili ai *top manager* della Società e del Gruppo con ipotesi di possibile successione a breve o a medio termine.

L'elaborazione del piano di successione è articolata in varie fasi: anzitutto la definizione del profilo atteso per

ciascuna posizione di *top manager*, seguita dall'individuazione dei candidati interni alla successione e, una volta compiuta una valutazione del rischio di copertura per ogni posizione, l'eventuale ricerca di candidati esterni; successivamente la preparazione e lo sviluppo del Piano.

Con particolare riferimento alla valutazione del rischio, il piano di successione prevede la rilevazione del rischio associato alla copertura di una posizione manageriale di vertice che va effettuata in funzione di diversi elementi (attuale copertura della posizione, permanenza del *manager* nella posizione, attraibilità del *manager* dal mercato esterno, solidità di candidati interni alla successione, facilità di reperire candidati esterni dal mercato), sulla base dei quali si determina il livello - basso, medio o elevato - del rischio associato alla posizione. L'aggregazione dei rischi inerenti alle posizioni di vertice compone la Mappa dei Rischi Manageriali per il Gruppo.

Per quanto concerne invece la definizione del profilo atteso dei *manager*, essa si basa su tre elementi essenziali:

- i) competenze manageriali generali e specifiche per il settore di *business* in cui la Società opera;
- ii) *performance* e potenziale: il livello di *performance* riflette la valutazione individuale nel ruolo attuale, mentre il potenziale riflette la capacità di ampliare il campo d'azione e la complessità delle proprie responsabilità; il potenziale, determinato da agilità nell'apprendimento, ambizione e competenze, è declinato su tre assi differenti: spendibilità funzionale, spendibilità interfunzionale e spendibilità geografica;
- iii) rispondenza al ruolo, nel confronto con il mercato esterno.

La combinazione tra il profilo manageriale atteso e la valutazione del rischio per ogni posizione è alla base di un'eventuale azione sul mercato: in particolare, in caso di rischio elevato, si procederà alla ricerca di candidati esterni. Il processo di *succession planning* per posizioni di vertice, così come approvato dal Consiglio di amministrazione, ha come primo focus il *business* e le implicazioni attese per il ruolo nel futuro. Esso prevede inoltre una solida copertura anche per successioni meno urgenti ed un *contingency plan* per situazioni di crisi.

Istituzione di comitati

Il Consiglio di Amministrazione della Società, al fine di garantire un efficace svolgimento delle proprie funzioni, ha costituito al proprio interno il Comitato per la remunerazione e il Comitato Controllo e Rischi le cui deliberazioni hanno carattere consultivo e propositivo senza essere vincolanti per il Consiglio stesso.

Inoltre, in applicazione della disciplina prevista per le operazioni con parti correlate, il Consiglio ha istituito al proprio interno, in sede di adozione della relativa procedura, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, composto di soli amministratori indipendenti, la cui composizione è coincidente con quella del Comitato Controllo e Rischi.

Infine, a luglio 2014, su proposta degli amministratori indipendenti, il Consiglio ha istituito al proprio interno anche il Comitato Strategico, composto, inizialmente, da sei amministratori, quattro dei quali indipendenti.

Dal 30 settembre 2015, a seguito delle dimissioni del Consigliere dott.ssa Elena Zambon, che era anche componente del Comitato Strategico, il Comitato è composto da cinque amministratori, tre dei quali indipendenti.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, i comitati in questione hanno facoltà di accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei rispettivi compiti, e possono avvalersi di consulenti esterni a spese della Società.

Ciascun Comitato provvede alla nomina di un segretario, scelto anche al di fuori dei propri componenti, cui è affidato il compito di redigere il verbale delle riunioni.

La Società, coerentemente con la propria struttura azionaria caratterizzata da un elevato grado di concentrazione della proprietà, ha ritenuto, invece, di non procedere all'istituzione di un «Comitato per le nomine».

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

a) Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi, in ossequio alle previsioni del Codice, ha il compito di supportare, mediante un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di amministrazione relative al Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie di periodo.

Il Comitato Controllo e Rischi è composto da tre membri, tutti non esecutivi e indipendenti, ed è presieduto dal prof. Carlo Secchi. Tutti i suoi componenti sono in possesso di un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, richiesta dal Codice per almeno uno di essi.

Nel corso del 2015 il Comitato Controllo e Rischi si è riunito 8 volte sempre alla presenza di tutti i suoi componenti. La durata media delle sue riunioni è stata di circa due ore e 20 minuti. I membri del Collegio Sindacale hanno partecipato al completo a 7 riunioni.

Nel corso dell'esercizio 2015 il Comitato, tra l'altro:

- a) ha esaminato e condiviso la metodologia utilizzata dalla Società ai fini della predisposizione degli *impairment test*;
- b) ha ritenuto corretto l'utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- c) ha esaminato ed approvato il Piano triennale di *Audit* per il 2015-2017;
- d) è stato costantemente aggiornato in merito all'evoluzione dei procedimenti giudiziari in corso, anche a livello di Gruppo, di tutte le attività rilevanti per la Società e per il Gruppo al fine di identificarne i rischi e individuare le relative misure di mitigazione;
- e) è stato costantemente aggiornato dal *Chief Risk Officer* e dal Direttore *Internal Audit* in merito all'attività compiuta nell'ambito dell'identificazione, monitoraggio e mitigazione dei rischi cui la Società è esposta;
- f) ha regolarmente sentito il Dirigente Preposto per la redazione dei documenti contabili societari prima dell'ufficiale presentazione dei risultati di periodo al Consiglio di Amministrazione;
- g) ha esaminato le relazioni predisposte dal Responsabile della Direzione *Internal Audit* al fine di verificare l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- h) ha riferito al Consiglio di amministrazione, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sulla adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono regolarmente invitati a partecipare, per fornire gli opportuni approfondimenti, i dirigenti della Società, volta a volta competenti per le materie all'ordine del giorno, tra cui il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, il *Chief Risk Officer*, il Responsabile della Direzione *Internal Audit* ed i Responsabili delle Direzioni Affari Legali e Finanza.

Nel corso del 2016 il Comitato Controllo e Rischi si è finora riunito una volta per esaminare, tra l'altro, l'applicazione della metodologia degli *impairment test* per l'esercizio 2015 approvata nel novembre dello scorso anno, il consuntivo dell'attività di *Audit* 2015 ed il Piano annuale di *Audit* 2016, quest'ultimo a sua volta approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 18 febbraio 2016; ha inoltre esaminato i criteri contabili adottati per la redazione del bilancio consolidato 2015 e la parte della presente Relazione relativa alla descrizione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, esprimendo il proprio parere positivo.

b) Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la Remunerazione, ai sensi del Codice, ha il compito di (i) valutare periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, formulando al Consiglio di amministrazione

proposte in materia, e (ii) presentare proposte o esprimere pareri al Consiglio di amministrazione sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione. Il Comitato per la Remunerazione è altresì tenuto al monitoraggio dell'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

Il Comitato per la Remunerazione attualmente in carica è composto da quattro membri, tutti non esecutivi ed indipendenti ed è presieduto dal dott. Lorenzo Renato Guerini. Tutti i suoi componenti sono in possesso di un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, richiesta dal Codice per almeno uno di essi.

Il Comitato, in assenza degli interessati, esamina, e successivamente approva, la politica di remunerazione per amministratori esecutivi, investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche e formula proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla remunerazione di amministratori e dirigenti anche sulla base, con riferimento alla parte variabile, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'anno precedente. Il Comitato per la Remunerazione, nel mese di novembre, ha infine esaminato lo stato di avanzamento degli obiettivi 2015 assegnati alle posizioni apicali della Società.

Nel corso dell'esercizio il Comitato si è riunito quattro volte; la durata media delle sue riunioni è stata di circa un'ora e 30 minuti. Tre delle riunioni si sono tenute con la partecipazione di tre componenti del Comitato, ad una riunione erano invece presenti tutti i componenti. Il Collegio Sindacale ha presenziato al completo a tre riunioni, mentre alla rimanente erano presenti due sindaci.

Alle riunioni del Comitato viene regolarmente invitato a partecipare il Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Sistemi Informativi.

Nel corso del 2016 il Comitato per la Remunerazione si è finora riunito in una occasione per formulare proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla remunerazione di amministratori e dirigenti.

c) Comitato per le Operazioni con Parti Correlate

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate è composto da tre membri, tutti non esecutivi e indipendenti. È composto dagli stessi membri componenti il Comitato Controllo e Rischi.

Nel corso del 2015 il Comitato si è riunito nove volte, alla presenza di tutti i suoi componenti, dapprima, per essere aggiornato dalla Direzione Affari Societari in merito all'applicazione della procedura con parti correlate e, successivamente alla comunicazione dell'accordo Italmobiliare-HeidelbergCement, per esaminare le operazioni relative a tale accordo di competenza del Comitato con particolare riferimento alle attività di valutazione degli *assets* oggetto di trasferimento alla controllante.

La durata media delle riunioni è stata di circa un'ora.

Nel corso del 2016 il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate non si è ancora riunito.

d) Comitato Strategico

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 30 luglio 2014, su proposta degli amministratori indipendenti, ha deliberato l'istituzione di un Comitato Strategico, quale strumento idoneo a soddisfare la conoscenza e l'approfondimento delle tematiche di ampio respiro strategico, con particolare attenzione ai relativi effetti in termini di sviluppo e competitività.

Il Comitato Strategico, inizialmente composto da sei membri, è oggi diminuito di una unità a seguito delle dimissioni dalla carica di Consigliere presentate dalla dott.ssa Elena Zambon, non sostituita nell'incarico all'interno del Comitato. Esso rimarrà in carica sino alla scadenza dell'attuale Consiglio di Amministrazione, ha funzioni consultive e propositive a beneficio del Consiglio di Amministrazione.

In particolare, il Comitato Strategico supporta il Consiglio di Amministrazione in relazione a:

- a) la predisposizione del Piano Strategico di Gruppo;

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

- b) la determinazione degli investimenti strategici di Gruppo e delle operazioni su partecipazioni;
- c) altre operazioni/iniziative di rilevante contenuto strategico per il Gruppo quali, ad esempio valutazioni d'ingresso in nuovi mercati, sia geografici che di business, joint-venture di alto profilo con Gruppi industriali e/o finanziari e attività nell'ambito dell'innovazione e della sostenibilità.

Il Comitato Strategico ha inoltre provveduto ad approvare la bozza del proprio Regolamento poi approvato anche dal Consiglio di Amministrazione del 7 novembre 2014, in cui sono riportate composizione e nomina, modalità di funzionamento, compiti e funzioni del Comitato.

Valutazione del funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

Come previsto dal Codice, il 18 febbraio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha effettuato una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, tenuto altresì conto delle caratteristiche professionali, di esperienza e di genere dei suoi componenti e della loro anzianità di carica.

A tal fine, la Società ha distribuito a tutti i Consiglieri un questionario di autovalutazione, concepito sotto forma di affermazioni, per le quali a ciascun destinatario è stato richiesto di indicare il proprio grado di adesione.

Dall'esito di tale valutazione e dai commenti talora espressi alle singole domande, è emerso un giudizio complessivamente positivo sull'adeguatezza della composizione nonché sull'efficienza e sul funzionamento del Consiglio di amministrazione e dei suoi Comitati, anche con riferimento alla componente rappresentata dagli amministratori indipendenti.

B) COLLEGIO SINDACALE

Ruolo e competenze

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto e ha funzioni di controllo sulla gestione, dovendo in particolare verificare su: rispetto dei principi di buona amministrazione; adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile; modalità di concreta attuazione del Codice; osservanza della procedura adottata dalla società in materia di operazioni con parti correlate; adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle controllate in relazione agli obblighi di comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate.

Ad esso non spetta la revisione legale dei conti affidata, come prescritto dalla legge, ad una società di revisione tra quelle iscritte nell'apposito registro, mentre ha il compito di formulare all'assemblea, all'atto della nomina, una proposta motivata in ordine alla scelta di tale società.

Il Collegio Sindacale, nella sua qualità di Comitato Controllo e Rischi, istituito con D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, è inoltre tenuto a svolgere gli ulteriori compiti di vigilanza attribuitigli da tale normativa sul processo di informazione finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio; sulla revisione contabile dei conti annuali e dei conti consolidati, sull'indipendenza della società di revisione legale.

Nomina e sostituzione dei sindaci

La nomina del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste volte ad assicurare alla minoranza la nomina di un Sindaco effettivo e di un Sindaco supplente nonché il rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

Le liste devono essere depositate presso la sede della Società ovvero trasmesse all'indirizzo di posta elettronica certificata indicato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, almeno 25 giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima o unica convocazione; di ciò, unitamente alle modalità e alla quota di partecipazione richiesta per la loro presentazione, deve essere fatta menzione nell'avviso di convocazione.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che, soli o unitamente ad altri soci, documentino di essere complessivamente titolari di una quota di partecipazione al capitale sociale con diritto di voto non

inferiore a quella determinata dalla Consob ai sensi della disciplina vigente per la nomina del Consiglio di amministrazione.

Ciascun Azionista non può presentare, o concorrere a presentare, neppure per interposta persona o società fiduciaria, più di una lista, né votare liste diverse.

I soci appartenenti al medesimo gruppo e i soci che aderiscono ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della Società non possono presentare o votare più di una lista, neppure per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie.

Le liste presentate in violazione di tali divieti non sono accettate.

Ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che uno o l'altro dei generi sia rappresentato da almeno un terzo (arrotondato all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco effettivo e da almeno un terzo (arrotondato all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco supplente. Peraltro, in occasione del primo rinnovo dell'organo di controllo successivo alla entrata in vigore della legge (ottobre 2011), la relativa disciplina transitoria prevedeva che la quota riservata al genere meno rappresentato fosse pari ad almeno un quinto dei candidati.

All'atto della presentazione, le liste dovranno essere corredate da:

- a) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati:
 - * accettano la propria candidatura;
 - * attestano, sotto la propria responsabilità:
 - il possesso dei requisiti di professionalità previsti dallo statuto;
 - l'inesistenza di cause di ineleggibilità o di incompatibilità;
 - il possesso dei requisiti di onorabilità stabiliti dalla legge;
 - l'eventuale possesso dei requisiti di indipendenza richiesti dalla legge e dal Codice;
- b) un sintetico *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato con l'indicazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società;
- c) le informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato le liste. La certificazione o attestazione comprovante la titolarità della percentuale di capitale prescritta dalla disciplina vigente al momento della presentazione della lista può essere prodotta anche successivamente al deposito della stessa, purché sia fatta pervenire alla Società entro il termine previsto dalla disciplina anche regolamentare vigente per la pubblicazione delle liste da parte della Società;
- d) la 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, come definiti dalla disciplina vigente.

Le certificazioni o attestazioni comprovanti la titolarità della quota di partecipazione alla data in cui le liste sono depositate, possono essere prodotte anche successivamente purché nei ventuno giorni precedenti la data fissata per l'Assemblea in prima convocazione.

La lista presentata senza l'osservanza delle norme di cui sopra è considerata come non presentata.

Nel caso in cui, entro il termine di 25 giorni precedenti la data dell'Assemblea, sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci che risultino tra loro collegati ai sensi della disciplina vigente, potranno essere presentate ulteriori liste sino al terzo giorno successivo a tale termine e la soglia indicata nell'avviso di convocazione sarà ridotta della metà.

Almeno 21 giorni prima di quello previsto per l'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina degli organi di controllo, la Società mette a disposizione del pubblico presso la sede sociale, la società di gestione del mercato e nel proprio sito *internet*, le liste dei candidati depositate dai soci e la relativa documentazione di corredo.

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

In caso di presentazione di più liste:

- dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti risultano eletti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti;
- dalla lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti tra le liste presentate e votate da parte dei soci che non siano collegati in alcun modo, neppure indirettamente, ai soci di riferimento, risultano eletti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, il terzo Sindaco effettivo ed il terzo Sindaco supplente;
- qualora più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, si procede ad una votazione di ballottaggio tra tali liste da parte di tutti i legittimati al voto presenti in Assemblea, risultando eletti i candidati della lista che ottiene la maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

Qualora un soggetto collegato ad un socio di riferimento abbia votato per una lista di minoranza il collegamento assume rilievo, ai fini dell'esclusione del Sindaco di minoranza eletto, soltanto se il voto sia stato determinante per l'elezione del sindaco.

In caso di presentazione di un'unica lista, risultano eletti, con votazione a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea, tutti i candidati inseriti in quella lista.

Qualora, a seguito della votazione per liste o della votazione dell'unica lista presentata, la composizione del Collegio sindacale, nei suoi membri effettivi, non risultasse conforme alla vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi, si provvederà, nell'ambito dei candidati alla carica di sindaco effettivo della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti ovvero nell'ambito dell'unica lista presentata, alle necessarie sostituzioni, partendo dal candidato collocato per ultimo nella medesima lista.

Nel caso in cui non sia stata presentata alcuna lista, l'Assemblea procede alla nomina del Collegio sindacale con votazione a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea, purché sia assicurato l'equilibrio tra generi previsto dalla vigente disciplina. La Presidenza del Collegio sindacale spetta alla persona indicata al primo posto nella lista presentata e votata dalla minoranza ovvero al capolista dell'unica lista presentata ovvero alla persona nominata come tale dall'Assemblea nel caso in cui non sia stata presentata alcuna lista.

Ai sensi dello statuto sociale di Italcementi non possono essere eletti Sindaci, e se eletti decadono dall'incarico, coloro che si trovano in situazioni di incompatibilità previste dalla legge ovvero coloro che abbiano superato il limite al cumulo degli incarichi stabiliti dalla disciplina vigente.

Il Sindaco eletto cui, nel corso del mandato, vengano meno i requisiti normativamente e statutariamente richiesti, decade dalla carica.

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

In mancanza subentra, secondo l'originario ordine di presentazione, il candidato collocato nella medesima lista a cui apparteneva quello cessato, senza tenere conto dell'iniziale sezione di appartenenza.

Qualora la sostituzione riguardasse il Presidente del Collegio sindacale tale carica sarà assunta dal Sindaco di minoranza.

I Sindaci così subentrati restano in carica fino alla successiva assemblea.

Nel caso di integrazione del Collegio sindacale:

- per la sostituzione del Sindaco eletto nella lista di maggioranza la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea scegliendo tra i candidati indicati nella originaria lista di maggioranza;
- per la sostituzione del Sindaco eletto nella lista di minoranza la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea scegliendo tra i candidati indicati nella

originaria lista di minoranza;

- per la contemporanea sostituzione di Sindaci eletti sia nella lista di maggioranza sia nella lista di minoranza la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea scegliendo, tra i candidati indicati nella lista di cui faceva parte ciascun Sindaco da sostituire, un numero di Sindaci pari al numero dei Sindaci cessati appartenenti alla stessa lista.

Ove non sia possibile procedere ai sensi del paragrafo precedente, l'Assemblea convocata per l'integrazione del Collegio Sindacale delibera a maggioranza relativa del capitale sociale rappresentato in Assemblea, fatto salvo il principio secondo il quale va sempre assicurata alla minoranza la nomina di un Sindaco effettivo e di un Sindaco supplente. In ogni caso la Presidenza del Collegio sindacale spetta al sindaco di minoranza. Le procedure di sostituzione di cui ai paragrafi che precedono devono in ogni caso assicurare il rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

I Sindaci accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario.

Composizione e attività

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 17 aprile 2015. In occasione del rinnovo del Collegio sindacale erano state presentate due liste di candidati: una da parte dell'azionista di maggioranza ed una presentata congiuntamente da una serie di Fondi titolari complessivamente di n. 5.678.011 azioni ordinarie, pari all'1,626% del capitale sociale. Pertanto, tra i Sindaci attualmente in carica, che scadranno con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017, il Presidente (Giorgio Mosci) e un Sindaco supplente (Andrea Bonechi) risultano rappresentare la minoranza.

L'attuale composizione del Collegio è conforme alla disciplina vigente inerente l'equilibrio tra generi, poiché composto da un sindaco effettivo di genere femminile e da due sindaci di genere maschile.

Nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale si è riunito diciassette volte; la durata media delle sue riunioni è stata di circa due ore e trenta minuti. I componenti il Collegio Sindacale hanno presenziato al completo a sedici riunioni, mentre in occasione della rimanente riunione erano presenti due sindaci.

Nel corso del 2016 il Collegio sindacale si è finora riunito in due occasioni.

Il Collegio Sindacale valuta annualmente la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo a ciascun componente dandone adeguata informativa nella sua relazione annuale per gli azionisti.

Il nuovo Collegio Sindacale, così come nominato in data 17 aprile 2015, ha comunicato al Consiglio di Amministrazione - durante la riunione del 7 maggio 2015 - di aver compiuto, in pari data, l'autovalutazione dell'indipendenza dei propri componenti.

Si riportano, di seguito, le cariche di amministratore o sindaco ricoperte da ciascun sindaco in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni:

Giorgio Mosci	* Ansaldo Energia S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Bombardier Transportation Italy S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Haier A/C (Italy) Trading S.p.A.	- Presidente del Collegio Sindacale
	* Gruppo Giglio S.p.A.	- Consigliere
	* Alpidorica S.p.A.	- Consigliere
	* Ansaldo STS S.p.A.	- Sindaco Supplente
	* Beni Stabili S.p.A.	- Sindaco Supplente
Luciana Gattinoni	* Iren S.p.A.	- Sindaco Supplente
	* UBI Banca S.p.A.	- Componente Consiglio di gestione
	* BPB Immobiliare S.r.l.	- Presidente
	* Angelo Canevisio S.p.A.	- Presidente Collegio Sindacale

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

	* Ganart S.r.l.	- Presidente Collegio Sindacale
	* Metalmauri Trafileria S.p.A.	- Presidente Collegio Sindacale
	* Trafilerie Assi S.p.A.	- Presidente Collegio Sindacale
Mario Comana	* Nuova Cassa di Risparmio di Ferrara	- Presidente Collegio Sindacale
Luciana Ravicini	* Italmobiliare S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Caleffi S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Liguria Società di Assicurazioni S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Liguria Vita S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Brawo Brass Working S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Almag S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Bonera Holding S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* Bonera S.p.A. Socio Unico	- Sindaco effettivo
	* Finsippe S.r.l.	- Sindaco unico
	* Unipolsai Assicurazioni S.p.A.	- Sindaco supplente
	* Incontra Assicurazioni S.p.A.	- Sindaco supplente
Andrea Bonechi	* Europa Trust S.p.A.	- Sindaco effettivo
	* YNAP S.p.A.	- Sindaco supplente
	* IGD SIIQ S.p.A.	- Sindaco supplente

C) ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI E RAPPORTI CON GLI INVESTITORI

La Società si adopera per instaurare un dialogo continuativo con gli azionisti, fondato sulla comprensione dei reciproci ruoli, e con il mercato, nel rispetto delle leggi e delle norme sulla diffusione delle informazioni privilegiate. I comportamenti e le procedure aziendali sono volti, tra l'altro, ad evitare asimmetrie informative, e ad assicurare effettività al principio secondo cui ogni investitore, anche potenziale, ha il diritto di ricevere le medesime informazioni per assumere ponderate scelte di investimento.

L'assemblea è convocata, secondo le disposizioni di legge e regolamentari previste per le società con azioni quotate in mercati regolamentati, per deliberare sulle materie ad essa riservate dalla legge. Le deliberazioni prese in conformità della legge e dello statuto vincolano tutti i soci, inclusi quelli assenti o dissenzienti, salvo il diritto di recesso nei casi consentiti.

Il Consiglio di amministrazione raccomanda a tutti i suoi componenti l'assidua partecipazione alle Assemblee e si adopera per incoraggiare e facilitare la partecipazione più ampia possibile degli azionisti e rendere agevole l'esercizio del diritto di voto.

A tal fine, il Consiglio di amministrazione riferisce in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si adopera per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa affinché essi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Hanno diritto di intervenire all'assemblea coloro ai quali spetta il diritto di voto attestato dalla comunicazione prevista dalla normativa vigente pervenuta alla Società entro la fine del terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'assemblea in prima o unica convocazione, ovvero il diverso termine stabilito dalle applicabili disposizioni regolamentari vigenti. Resta ferma la legittimazione all'intervento e al voto qualora le comunicazioni siano pervenute alla Società oltre i termini previsti, purché entro l'inizio dei lavori assembleari della singola convocazione.

La Società può designare, dandone espressa indicazione nell'avviso di convocazione, per ciascuna Assemblea un soggetto al quale gli aventi diritto possono conferire una delega, con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno, con le modalità previste dalla normativa applicabile.

Non è stato previsto un regolamento Assembleare in quanto le ampie facoltà che la giurisprudenza e la

dottrina riconoscono al Presidente, nonché la disposizione statutaria (art. 12) che espressamente gli attribuisce il potere di dirigere la discussione e stabilire ordine e modalità, purché palesi, delle votazioni, sono state ritenute strumenti sufficientemente adeguati per un ordinato svolgimento delle riunioni degli azionisti.

Con riferimento ai rapporti con il mercato, il Presidente e il Consigliere delegato, nell'ambito delle rispettive attribuzioni, forniscono le linee di indirizzo generale che le strutture incaricate devono assumere nei rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri soci. A tal fine è stata istituita, nell'ambito della Direzione Finanza di Gruppo, la funzione *Investor Relations* la cui responsabilità è stata affidata al dott. Giovanni Maggiora.

In particolare, in occasione della divulgazione dei dati dell'esercizio e del semestre nonché dei dati trimestrali, la Società organizza appositi incontri *e/o conference call* con investitori istituzionali e analisti finanziari, consentendo anche alla stampa specializzata di prendervi parte.

Inoltre, al fine di rendere tempestivo e agevole l'accesso alle informazioni concernenti la Società e consentire, così, agli azionisti un esercizio consapevole dei propri diritti, è stata istituita un'apposita sezione del sito *internet*, facilmente individuabile ed accessibile, nella quale sono messe a disposizione le informazioni riguardanti le assemblee degli azionisti, con particolare riferimento alle modalità previste per la partecipazione e l'esercizio del diritto di voto in assemblea, la documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno, ivi incluse le Relazioni sulle materie all'ordine del giorno e le liste di candidati alle cariche di amministratore e di sindaco con l'indicazione delle relative caratteristiche personali e professionali.

TABELLA 1

STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Consiglio di amministrazione							Comitato esecutivo		Comitato Controllo e Rischi		Comitato per la Remunerazione		Comitato parti correlate		Comitato Strategico	
Carica	Componente	Esecutivi	Non esecutivi	Indipend.	Presenze	N. altri incarichi	Comp.	Presenze	Comp.	Presenze	Comp.	Presenze	Comp.	Presenze	Comp.	Presenze
Presidente	Giampiero Pesenti	•			5/7	3	•	-								
Vicepresidente operativo	Pierfranco Barabani	•			7/7	1	•	-								
Vicepresidente	Lorenzo Renato Guerini		•	•	7/7	3	•	-	•	8/8	•	4/4	•	9/9	•	1/1
Consigliere delegato	Carlo Pesenti	•			7/7	1	•	-							•	1/1
Consigliere	Giulio Antonello		•	•	7/7	1					•	4/4			•	1/1
Consigliere	Giorgio Bonomi		•		7/7	1										
Consigliere	Fritz Burkard		•	•	5/7	2									•	1/1
Consigliere	Victoire de Margerie		•	•	4/7	6					•	3/4				
Consigliere	Federico Falck		•	•	7/7	4	•	-	•	8/8			•	9/9		
Consigliere	Italo Lucchini		•		7/7	3										
Consigliere	Emma Marcegaglia		•	•	0/7	11					•	2/4				
Consigliere	Sebastiano Mazzoleni		•		7/7	1									•	1/1
Consigliere	Jean Paul Méric		•		7/7	0	•	-								
Consigliere	Claudia Rossi		•	•	2/2	1										
Consigliere	Carlo Secchi		•	•	6/7	2			•	8/8			•	9/9		
Consigliere	Elena Zambon		•	•	2/5	5									•	0/1

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

TABELLA 2

COLLEGIO SINDACALE

Carica	Componente	Presenze riunioni Collegio
Presidente	Maria Martellini	5/6
	Giorgio Mosci	11/11
Sindaco effettivo	Mario Comana	17/17
Sindaco effettivo	Luciana Gattinoni	17/17

CODICE ETICO DI GRUPPO

La Società ha adottato il Codice etico la prima volta nel 1993. In esso erano declinati i principi di onestà, correttezza, integrità, trasparenza, riservatezza e reciproco rispetto cui dovevano ispirarsi tutti i dipendenti e coloro che instauravano relazioni con la Società od operavano con essa per perseguirne gli obiettivi.

Tale Codice, perseguendo le medesime finalità, è stato successivamente modificato nel febbraio 2001 e, da ultimo sostituito con un Codice Etico di Gruppo in data 26 settembre 2012. Quest'ultimo, predisposto in ossequio al cd. «*Framework di Corporate Governance*», definisce i principi etici e di comportamento applicabili a tutte le società del Gruppo. Il Codice Etico di Gruppo è in linea con le *best practice* di riferimento e sottolinea gli elementi che fondano la cultura e lo stile dello stesso, armonizzando e valorizzando quanto il Gruppo Italcementi ha già elaborato nel tempo in materia di etica.

In particolare, esso illustra le principali norme di comportamento per la tutela della reputazione della Società e la promozione di una crescita sostenibile, basate sulla Visione, la Missione e i Valori di Italcementi, che ne rappresentano i principi ispiratori. Ulteriori indicazioni sono contenute nelle politiche adottate e che sono periodicamente aggiornate sulla base dei principi e dei valori condivisi, sempre nel rispetto della legalità e delle peculiarità dei Paesi in cui la Società stessa opera. Al fine di garantire l'implementazione del Codice Etico di Gruppo, le tematiche rilevanti in materia di sostenibilità sono sottoposte con regolarità all'attenzione del Consiglio di Amministrazione.

Inoltre la Società informa tutti i portatori di interesse, attraverso il consolidamento e la pubblicazione dei risultati extra-finanziari, in linea con i requisiti internazionali, volontaristici o cogenti, di rendicontazione.

Il Codice Etico di Gruppo è strutturato in tre capitoli:

- “*Visione, Missione e Valori*”: sono gli elementi che individuano l'identità etica del Gruppo, intesi come le aspirazioni di lungo periodo, ossia partecipare da protagonisti alla realizzazione di un futuro migliore e sostenibile per tutti gli *stakeholders* (*Vision*), l'attività su cui si concentra il *core business*, ossia la creazione del valore nel settore dei materiali da costruzione tramite l'uso innovativo e sostenibile delle risorse naturali a beneficio dei clienti e delle comunità (*Mission*) e le regole generali che il gruppo si è dato (*Values*) e da cui derivano le regole di comportamento più specifiche della sezione successiva;
- “*Regole di comportamento*”: suddivise per interlocutore di riferimento, identificano i comportamenti che il Gruppo incoraggia e quelli che sanziona, oltre a ribadire il rispetto della normativa; tra questi spiccano le regole di onestà e fedeltà, di imparzialità, di tutela della *privacy* e della riservatezza delle informazioni, della tutela della persona, dell'ambiente e del patrimonio aziendale, i divieti di corruzione, abuso d'ufficio e pratiche anticoncorrenziali, prevede le norme che ispirano i processi di controllo e l'informativa contabile-gestionale, introduce regole che disciplinano i rapporti con clienti, fornitori, con le pubbliche istituzioni, con le organizzazioni politiche e sindacali, con gli organi di informazione;
- “*Implementazione del Codice*”: spiega chi è responsabile del Codice e come ne vanno applicati i contenuti, ad esempio in caso di violazione degli stessi.

TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI RISERVATE

Fin dal febbraio 2001 il Consiglio di amministrazione della Società ha approvato una specifica procedura per la gestione ed il trattamento delle informazioni riservate, contenente anche le procedure per la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni concernenti la Società ed il Gruppo, con particolare riferimento alle notizie *price sensitive*. Tale procedura impone la rigorosa osservanza di modalità e termini di comunicazione all'esterno di documenti e informazioni, assicurando al contempo che l'informativa al mercato relativa a dati aziendali sia corretta, completa, adeguata, tempestiva e non selettiva.

Le regole di cui alla procedura vincolano tutto il personale della Società, i componenti il Consiglio di amministrazione ed il Collegio Sindacale, nonché tutti i soggetti che intrattengono rapporti di consulenza o collaborazione con la Società e/o il Gruppo.

Inoltre, dal 2006 la Società, così come richiesto dalla Consob, ha istituito e tiene regolarmente aggiornato un registro delle persone che in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso ad informazioni privilegiate e predisposto la connessa procedura applicativa.

Sono tenuti al rispetto di tale procedura applicativa:

- a) i componenti il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale ed il Direttore generale di Italcementi;
- b) coloro che in ragione dell'attività lavorativa svolta si trovano gerarchicamente alle dirette dipendenze di uno dei soggetti di cui alla lett. a) e sono responsabili dell'unità organizzativa nel cui ambito si origina e/o viene gestita l'informazione privilegiata;
- c) previa segnalazione scritta da parte di uno dei soggetti di cui alla lett. b), i dipendenti singolarmente individuati appartenenti alla medesima unità organizzativa;
- d) ogni soggetto terzo in ragione dell'attività lavorativa, professionale o delle funzioni svolte per conto della Società, a seguito di segnalazione scritta da parte di uno dei soggetti di cui alla precedente lett. b);
- e) il Presidente, il Vicepresidente (se esistente e munito di deleghe operative), il Consigliere Delegato, ogni altro consigliere cui siano stati conferiti poteri operativi ed il Direttore Generale (se esistente) delle principali società controllate nel cui ambito possono generarsi informazioni privilegiate.

La procedura identifica due differenti tipologie di informazioni privilegiate:

- a) *informazioni privilegiate di carattere ordinario*: ossia informazioni che attengono ad un evento o complesso di circostanze attinente ad attività o operazioni rientranti nell'ambito dell'ordinaria gestione della Società o di una società controllata, con particolare riferimento alla predisposizione di dati contabili, economici, patrimoniali e finanziari, consuntivi o previsionali;
- b) *informazioni privilegiate di carattere straordinario*: ossia informazioni che attengono ad uno specifico evento o complesso di circostanze attinente ad attività o operazioni non rientranti nell'ambito dell'ordinaria gestione della Società o di una società Controllata, con particolare riferimento a specifiche operazioni di fusione, scissione, acquisizione di partecipazioni societarie o aziende.

Ogni soggetto iscritto nel registro *insider* è tenuto all'obbligo di riservatezza riguardo tutte le informazioni privilegiate che gestisce o cui abbia accesso fino a quando le stesse non sono diffuse al pubblico nel rispetto del principio della parità informativa.

CODICE DI COMPORTAMENTO

La Società ha adottato un proprio 'Codice di comportamento', originariamente in applicazione delle disposizioni emanate da Borsa Italiana S.p.A. con proprio regolamento e successivamente aggiornato alle nuove disposizioni regolamentari emanate dalla Consob in esecuzione delle disposizioni europee (la cd. *Market abuse directive*) introdotte dalla Legge sul Risparmio del 2005. Esso disciplina l'informativa da fornire alla Società, e da questa al mercato, in occasione di operazioni a qualsiasi titolo effettuate per conto proprio dalle 'Persone rilevanti' su azioni Italcementi e su altri strumenti finanziari alle stesse collegati. Ai sensi del 'Codice

Presentazione			4
Informazioni generali			16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	255

di comportamento' sono considerate 'Persone rilevanti' i componenti il Consiglio di amministrazione, il Collegio sindacale ed il Direttore generale della Società e chiunque detenga una partecipazione pari ad almeno il 10% del capitale sociale di Italcementi rappresentato da azioni con diritto di voto, nonché ogni altro soggetto che controlla la Società.

In particolare, i soggetti interessati dovranno comunicare alla Società, affinché ne informi il mercato, il compimento delle operazioni compiute sui titoli della medesima il cui importo complessivo raggiunga, anche in maniera cumulativa, la soglia di 5.000 euro entro la fine dell'anno.

Stante la peculiare struttura del Gruppo, il 'Codice di comportamento' attua un coordinamento con il Codice adottato da Italmobiliare S.p.A., nel senso che le segnalazioni al mercato compiute da Italcementi in relazione ad operazioni compiute su titoli Italcementi da soggetti che siano al tempo stesso 'Persone rilevanti' per l'una e l'altra società, sono da considerarsi effettuate anche ai sensi delle disposizioni contenute nel Codice di comportamento adottato dalla società controllante Italmobiliare S.p.A.

Il 'Codice di comportamento', inoltre, prevede che le 'Persone rilevanti' debbano astenersi dal compiere operazioni che formano oggetto di comunicazione alla Società:

- * nei 30 giorni solari precedenti il Consiglio di amministrazione della Società chiamato ad approvare la relazione finanziaria annuale e la relazione finanziaria semestrale ivi compreso il giorno in cui si tiene la riunione;
- * nei 15 giorni solari precedenti il Consiglio di amministrazione della Società chiamato ad approvare i resoconti intermedi di gestione, ivi compreso il giorno in cui si tiene la riunione.

INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Consiglio di amministrazione della Società, in data 5 novembre 2010, ha adottato, previo parere favorevole del Comitato per le Operazioni con parti correlate, appositamente nominato, una procedura per le operazioni con parti correlate prevista dalla Consob con Regolamento del 12 marzo 2010 (la "Procedura").

Aderendo alle raccomandazioni dell'Autorità di vigilanza ed essendo trascorso un triennio dalla data di prima adozione, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 7 novembre 2013, ha proceduto ad una valutazione della Procedura in essere, con particolare attenzione all'efficacia da questa dimostrata nella prassi applicativa.

Il Consiglio, sulla scorta dell'esperienza acquisita nei primi tre anni di applicazione della Procedura e alla luce dei pareri che di volta in volta sono stati resi dal competente Comitato, ha ritenuto che la stessa potesse considerarsi efficace ed idonea a garantire la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate.

Tuttavia, al fine di adeguare la Procedura in vigore alle *best practice* adottate da altre società quotate e per rispondere agli auspici formulati da Consob, il Consiglio, a fronte del parere favorevole reso dal Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ha deliberato di apportarvi alcune modifiche che concernono (i) il perimetro di correlazione che, al fine di garantire la corretta gestione dei potenziali conflitti di interesse che coinvolgono i componenti di una delicata funzione di vigilanza, viene esteso ai componenti dell'Organismo di Vigilanza, con l'espressa precisazione, peraltro, che, qualora esso sia composto anche da dipendenti della Società, questi non siano comunque da considerarsi "Dirigenti con responsabilità strategica" e (ii) l'introduzione di una differenziazione delle soglie di esiguità tra operazioni con controparti persone fisiche e quelle con controparti persone giuridiche.

La Procedura, in linea, altresì, con l'art. 2391-*bis* del cod. civ., illustra le misure adottate dalla Società al fine di assicurare che le operazioni poste in essere con parti correlate, direttamente o per il tramite di società controllate, vengano compiute in modo trasparente e rispettando criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

In particolare, fatta eccezione per alcune ipotesi di esenzione descritte in seguito, la Procedura disciplina l'*iter*

autorizzativo e il regime informativo delle operazioni fra *i*) una parte correlata ad Italcementi, da una parte, e *ii*) Italcementi, dall'altra parte, o una sua società controllata quando, prima di concludere l'operazione, sia necessario il preventivo esame o l'autorizzazione da parte di un organo della Società o di un suo esponente aziendale munito dei relativi poteri. Sono, inoltre, oggetto della procedura le operazioni effettuate da Italcementi con una società controllata o collegata, nonché tra società controllate, qualora nell'operazione vi siano interessi significativi di una parte correlata di Italcementi.

La Procedura distingue le operazioni di «maggiore rilevanza» da quelle di «minore rilevanza» sulla base di criteri quantitativi predeterminati dalla Consob. Tale distinzione è funzionale alla determinazione delle regole di trasparenza applicabili: più semplificate per le ipotesi di operazioni di minore rilevanza e più stringenti per le operazioni di maggiore rilevanza, seppur entrambe prevedano il parere preventivo del Comitato per le Operazioni con parti correlate.

Tale Comitato ha:

- il compito di esprimere un parere motivato sulle operazioni, sia di minore rilevanza (parere non vincolante), sia di maggiore rilevanza (parere vincolante);
- il diritto, nelle operazioni di maggiore rilevanza, di partecipare alla fase delle trattative e alla fase istruttoria attraverso la ricezione di un flusso informativo completo e tempestivo e la facoltà di richiedere informazioni e formulare osservazioni agli organi delegati e ai soggetti incaricati delle trattative o dell'istruttoria;
- la facoltà di farsi assistere, a spese della Società, da esperti indipendenti di propria scelta.

Nel caso di operazioni di minore rilevanza, la Procedura prevede la facoltà di dare, comunque, esecuzione all'operazione pur in presenza di un parere negativo del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate purché si dia comunque informativa al mercato tramite apposito documento che motivi anche le ragioni di tale scostamento.

Lo Statuto sociale prevede inoltre *(i)* la possibilità che le operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza possano essere compiute, nonostante il parere negativo del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, purché il compimento di tali operazioni sia autorizzato dall'assemblea, a condizione che la maggioranza dei soci non correlati votanti non esprima voto contrario all'operazione e che i soci non correlati presenti in assemblea rappresentino almeno il 10% del capitale sociale con diritto di voto (cd. *whitewash*) e *(ii)* la facoltà, per la Società, di avvalersi della procedura d'urgenza nei casi in cui l'operazione non sia di competenza assembleare e non debba essere da questa autorizzata.

Infine, la Società, avvalendosi delle facoltà contenute nel Regolamento emanato dalla Consob, ha individuato le seguenti principali ipotesi di esclusione:

- le operazioni di importo esiguo (operazioni che non superino l'importo di 500.000 euro se compiute con parti correlate persone giuridiche e operazioni che non superino l'importo di 300.000 euro se compiute con parti correlate persone fisiche);
- le operazioni ordinarie (che rientrano nell'ordinario esercizio dell'attività operativa e della connessa attività finanziaria della Società e del Gruppo in genere) purché siano concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*;
- le operazioni con o tra società controllate o con società collegate, a meno che nelle società controllate o collegate controparti dell'operazione vi siano *interessi significativi* di altre parti correlate della Società;
- le operazioni urgenti.

La Procedura è disponibile sul sito *internet* della Società, nella sezione *Governance/Documentazione*.

Ferme restando le previsioni contenute nella suddetta Procedura, le operazioni con parti correlate devono essere compiute in modo trasparente e nel rispetto di criteri di correttezza formale e sostanziale. Pertanto, gli amministratori che hanno un interesse, anche potenziale o indiretto, nell'operazione sono tenuti a:

- a) informare tempestivamente e in modo esauriente il Consiglio sull'esistenza dell'interesse e sulle circostanze del medesimo;

		Esercizio 2015
Presentazione		4
Informazioni generali		16
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	164
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	255
	Relazione del C.d.a sulla gestione	
	Bilancio d'esercizio	

b) allontanarsi dalla riunione consiliare al momento della deliberazione.

Il Consiglio di amministrazione, tuttavia, in presenza di specifiche circostanze, può consentire la partecipazione dell'amministratore interessato alla discussione e/o al voto.

REGOLAMENTO DEL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Come riportato in altra parte della Relazione, la Società, nell'ambito delle disposizioni previste dalla Legge n. 262/05, la cd. «Legge sul Risparmio», ha provveduto alla nomina del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e si è dotata di uno specifico Regolamento che, nel rispetto delle previsioni di legge, dello Statuto sociale e sulla base delle *best practice* di riferimento, nonché, tenendo in considerazione quanto previsto e definito per le analoghe attività della controllante Italmobiliare S.p.A., tra l'altro:

- * definisce le responsabilità del Dirigente preposto di Italcementi, specificandone le relative attribuzioni;
- * individua le responsabilità e le modalità di nomina, revoca, decadenza del Dirigente preposto, la durata in carica ed i requisiti di professionalità e onorabilità dello stesso;
- * riporta i principi comportamentali cui il Dirigente preposto della Società deve attenersi in caso di conflitti di interesse nonché gli obblighi di riservatezza da osservare nell'esercizio delle attività;
- * indica le responsabilità, i poteri e i mezzi conferiti al Dirigente preposto per l'esercizio delle proprie attività, individuando le risorse finanziarie ed umane per lo svolgimento del suo mandato;
- * definisce i rapporti con gli altri enti/funzioni aziendali, con gli Organi Sociali, gli Organismi di controllo interni ed esterni e con le società controllate, nonché, nel rispetto dei reciproci ambiti di autonomia, le modalità di interrelazione con la controllante Italmobiliare, disciplinandone i relativi flussi informativi;
- * richiama i principi generali del Modello operativo di riferimento utilizzato dal Gruppo Italcementi, definito al fine di adempiere alle disposizioni normative in tema di redazione dei documenti contabili societari;
- * illustra il processo di attestazione interno ed esterno con riferimento: a) alle dichiarazioni del Dirigente preposto in merito alla corrispondenza degli atti e delle comunicazioni della Società diffusi al mercato alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili; b) alle attestazioni del Dirigente preposto e degli Organi Amministrativi Delegati, relativamente al bilancio d'esercizio, al bilancio semestrale abbreviato e al bilancio consolidato.

Il Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione, si rivolge a tutti gli enti, le funzioni, gli organi sociali di Italcementi, nonché a tutte le società da essa controllate direttamente o indirettamente. Esso è stato diffuso al personale della Società, alle società controllate, nonché a tutti i soggetti ritenuti interessati dai contenuti dello stesso.

Come già illustrato nella Relazione del precedente esercizio, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 6 febbraio 2015, ha approvato alcune limitate variazioni al Regolamento. Le principali sono legate all'evoluzione organizzativa di Italcementi e riguardano modifiche nei rapporti tra il Dirigente preposto e le Funzioni aziendali, tenuto anche conto dell'esistenza di nuove Funzioni e dell'eliminazione di altre non più esistenti. Contestualmente al Regolamento è stato aggiornato anche il Modello operativo di riferimento per aspetti di natura esclusivamente formale.

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

Al fine di rendere più efficace il sistema dei controlli e di *Corporate Governance*, con l'obiettivo di prevenire la commissione dei reati societari e nei confronti della Pubblica Amministrazione, il Consiglio di amministrazione della Società ha adottato, nel corso dell'esercizio 2004, in applicazione del D. Lgs. 231/01 il «Modello di organizzazione, gestione e controllo» (il «Modello»),

Con l'adozione del Modello la Società ha inteso diffondere ed affermare una cultura d'impresa improntata alla legalità, con l'espressa riprovazione di ogni comportamento contrario alla legge e alle disposizioni contenute

nel Modello medesimo.

Il Modello, in particolare, stabilisce presidi organizzativi e protocolli di comportamento che vengono implementati attraverso procedure interne, attività di formazione e di audit/assurance. Il Modello richiama, e si integra con, il Codice Etico di Gruppo e gli altri programmi di compliance e governance dei rischi adottati da Italcementi, quali il Programma di Antitrust Compliance, Programma Anticorruzione, il Codice Antimafia ed il Piano Prevenzione Rischi Criminali.

Numerosi sono stati gli interventi di modifica e aggiornamento del Modello al fine di recepire gli interventi del legislatore che ha progressivamente esteso l'ambito di applicazione del D. Lgs. 231/01 ad ulteriori categorie di reati rispetto a quelle comprese nella sua originaria formulazione.

Tutti gli aggiornamenti al Modello, tranne quelli di natura meramente formale, sono stati effettuati sulle base delle risultanze di mirati *risk assessment* svolti da consulenti specializzati nelle materie di volta in volta prese in esame.

In particolare, nel 2005 Il Modello è stato aggiornato per adeguarlo alla disciplina in tema di abusi di mercato; nel 2008 per estenderlo ai reati transnazionali ed ai reati di ricettazione e riciclaggio; e quindi successivamente nel 2010 ai reati connessi alla violazione della normativa in materia di sicurezza e igiene sui luoghi di lavoro, nel 2012 ai reati afferenti la criminalità informatica, l'industria e il commercio, il diritto d'autore, ed i reati di natura ambientale. Infine, nel 2014 il Modello è stato aggiornato per recepire le specifiche novità normative concernenti la prevenzione e la repressione della corruzione nella Pubblica Amministrazione, la corruzione tra privati e l'impiego di cittadini di Paesi terzi. A luglio 2015 Italcementi ha avviato un'attività di aggiornamento dei *risk assessment* (e *gap analysis*) effettuati negli anni passati in tema di reati transnazionali e criminalità organizzata, reati in danno della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, reati di ricettazione e riciclaggio, con anche un'analisi specifica in tema di auto-riciclaggio.

Il compito di vigilare continuamente sull'efficace funzionamento e sull'osservanza del «Modello», nonché di proporre l'aggiornamento, è affidato, oltre che alle Direzioni/Funzioni aziendali preposte, anche ad un organismo, l'Organismo di Vigilanza, dotato di autonomia e indipendenza nell'esercizio delle sue funzioni, nonché di adeguata professionalità in materia di controllo dei rischi connessi alla specifica attività svolta dalla Società o dei relativi profili giuridici.

L'Organismo di Vigilanza è attualmente composto, in aderenza a quanto previsto dal «Modello» medesimo, da un Consigliere indipendente (Presidente dell'Organismo), da un professionista esterno e dal responsabile della funzione di Internal Audit della Società.

La Parte Generale del Modello è disponibile sul sito internet della Società, nella sezione Governance / Documentazione.

ADESIONE AL REGIME DI SEMPLIFICAZIONE EX ARTT. 70 E 71 DEL REGOLAMENTO EMITTENTI

Il Consiglio di Amministrazione della Società, con delibera adottata il 7 novembre 2012, ha aderito al regime di *opt-out* previsto dal Regolamento Emittenti Consob, avvalendosi della facoltà di derogare agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi prescritti in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, acquisizioni e cessioni, aumenti di capitale mediante conferimento di beni in natura.

In pari data la Società, conformemente a quanto disposto dalla sopra richiamata normativa, ha provveduto a fornire al mercato idonea informativa.

Presentazione			Esercizio 2015
Informazioni generali			4
Relazione finanziaria annuale	Bilancio consolidato Italcementi S.p.A.	Relazione del C.d.a sulla gestione	16
Relazione sulla sostenibilità	Bilancio Italcementi S.p.A.	Bilancio d'esercizio	164
			255

REGOLAMENTO CONSOB IN MATERIA DI MERCATI

Il Regolamento mercati Consob prevede una specifica disciplina riguardante le condizioni per la quotazione delle Società:

- A) controllanti società costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione europea («extra-UE») (art. 36)
 B) sottoposte all'attività di direzione e coordinamento di altra Società (art. 37).

In particolare, alle società di cui alla lett. A), è richiesto di:

- 1) mettere a disposizione del pubblico le situazioni contabili delle società controllate extra-UE predisposte ai fini della redazione del bilancio consolidato, comprendenti almeno lo stato patrimoniale e il conto economico;
- 2) acquisire dalle controllate extra-UE lo statuto, la composizione e i poteri degli organi sociali;
- 3) accertare che le società controllate extra-UE:
 - * forniscano al revisore della società controllante le informazioni a questo necessarie per condurre l'attività di controllo dei conti annuali e infra-annuali della stessa controllante,
 - * dispongano di un sistema amministrativo-contabile idoneo a far pervenire regolarmente alla direzione e al revisore della controllante i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato.

Le Società di cui alla lett. B), invece, possono essere ammesse alle negoziazioni (ovvero mantenere la quotazione) in un mercato regolamentato italiano ove:

- a) abbiano adempiuto agli obblighi di pubblicità previsti dall'articolo 2497-*bis* cod. civ.;
- b) abbiano un'autonoma capacità negoziale nei rapporti con la clientela e i fornitori;
- c) non abbiano in essere con la società che esercita la direzione unitaria ovvero con altra società del gruppo a cui esse fanno capo un rapporto di tesoreria accentrata, non rispondente all'interesse sociale. La rispondenza all'interesse sociale è attestata dall'organo di amministrazione con dichiarazione analiticamente motivata e verificata dall'organo di controllo;
- d) dispongano di un Consiglio di amministrazione composto in maggioranza da amministratori indipendenti (ai sensi del Codice) e di un Comitato Controllo e Rischi composto da soli amministratori indipendenti. Ove istituiti, anche gli altri comitati raccomandati da codici di comportamento in materia di governo societario promossi da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria sono composti da soli amministratori indipendenti.

Con riferimento alle previsioni di cui all'art. 36, il perimetro di applicazione riguarda attualmente n. 18 società controllate, con sede in 10 Stati non appartenenti all'Unione Europea.

Il flusso informativo esistente tra la Società e le sue controllate è idoneo a garantire:

- * la trasmissione delle situazioni contabili delle società controllate predisposte per la redazione del bilancio consolidato al fine di metterle a disposizione del pubblico;
- * la raccolta centralizzata degli statuti sociali, della composizione e dei poteri degli organi sociali delle controllate ed ogni loro successiva modificazione.

Pertanto, tutti gli statuti delle Società controllate con sedi in Paesi non appartenenti all'Unione Europea, e rilevanti ai fini della disciplina in esame, nonché la composizione ed i poteri degli organi sociali sono stati acquisiti e sono conservati agli atti della Società.

Mediante i riscontri pervenuti è stato verificato, altresì, che le Società controllate con sedi in Paesi non appartenenti all'Unione Europea, rilevanti ai sensi dell'ultimo Piano di revisione:

- * forniscono al revisore della Società le informazioni a questo necessarie per condurre l'attività di controllo dei conti annuali e infra-annuali di Italcementi;
- * dispongono di un sistema amministrativo-contabile idoneo a far pervenire regolarmente alla Società e al

revisore i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato.

Inoltre, ai sensi di quanto previsto all'art. 37 del Regolamento Mercati, Italcementi, società controllata sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di Italmobiliare S.p.A.:

- ha adempiuto agli obblighi di pubblicità previsti dall'art. 2497-*bis* cod. civ.;
- ha un'autonoma capacità negoziale nei rapporti con la clientela ed i fornitori;
- non ha in essere, con Italmobiliare S.p.A., un rapporto di tesoreria accentrata;
- dispone di un Consiglio di amministrazione composto in maggioranza da amministratori indipendenti e tutti i Comitati istituiti dal Consiglio di amministrazione sono composti da soli amministratori indipendenti.