

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

Relazione al 10 marzo 2016 relativa all'esercizio 2015 (ai sensi dell'articolo 123-bis TUF)

## SOMMARIO

GLOSSARIO	3
INTRODUZIONE	4
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	5
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI EX ART. 123-BIS COMMA 1 TUF	5
3. COMPLIANCE	7
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	8
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	20
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	20
7. COMITATO PER LE NOMINE E REMUNERAZIONI	20
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	23
9. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	24
10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	25
11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	29
12. NOMINA DEI SINDACI	30
13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	31
14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	32
15. ASSEMBLEE	32
16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO	33
17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	33

**ALLEGATO 1: Paragrafo sulle “Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria” ai sensi dell’art. 123-bis, comma 2, lett b), TUF.**

## GLOSSARIO

Ai fini del presente documento, s'intende per:

- **Codice:**  
il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel luglio 2015 dal Comitato per la *Corporate Governance* (come successivamente modificato) e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.
- **Codice Civile:**  
il codice civile.
- **Codice Etico:**  
Il codice etico di cui al D. Lgs. n. 231/2001 (come successivamente modificato) adottato dall'Emittente.
- **Consiglio:**  
il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.
- **Emittente o Società:**  
l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.
- **Esercizio:**  
l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione.
- **Istruzioni al Regolamento di Borsa:**  
le Istruzioni al Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.
- **Regolamento Emittenti:**  
il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.
- **Regolamento Mercati:**  
il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 16191 del 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.
- **Regolamento Parti Correlate Consob:**  
il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.
- **Regolamento di Borsa:**  
il Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.
- **Relazione:**  
la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123 *bis* TUF.
- **Testo Unico della Finanza/TUF:**  
il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza), come successivamente modificato.

## INTRODUZIONE

La presente Relazione, approvata dal Consiglio il 10 marzo 2016, fornisce un quadro generale e completo sul governo societario (“*Corporate Governance*”) e gli assetti proprietari dell’Emittente al 31 dicembre 2015, predisposta in conformità con l’art. 123-bis del TUF e alla luce delle raccomandazioni del Codice, nonché tenendo conto del documento “Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari” (V Edizione gennaio 2015) predisposto da Borsa Italiana.

Sul tema dei compensi, si rinvia per maggiori approfondimenti alla Relazione sulla Remunerazione, di cui all’art. 123-ter del TUF, approvata dal Consiglio il 10 marzo 2016 e pubblicata congiuntamente alla presente Relazione.

Il testo della presente Relazione è messo a disposizione presso la sede sociale, pubblicato sul sito internet dell’Emittente ([www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it)) e trasmesso a Borsa Italiana, con le modalità e nei termini previsti dalla regolamentazione vigente.

Si precisa che le parole con la lettera maiuscola iniziale hanno il significato di cui al Glossario.

## 1. PROFILO DELL'EMITTENTE

### 1.1. Premessa

La Società è a capo di un gruppo internazionale che opera nel settore del cemento grigio, cemento bianco, del calcestruzzo e della gestione e trattamento dei rifiuti.

La Società produce e distribuisce cemento grigio e bianco, inerti, calcestruzzo e manufatti in cemento in molti Paesi nel mondo. Con stabilimenti situati in 16 Paesi ed una forza lavoro di 3.032 dipendenti, la Società è leader mondiale nella produzione di cemento bianco; è inoltre l'unico produttore di cemento in Danimarca, il terzo in Turchia e il quarto in Italia, oltre ad essere leader nella produzione di calcestruzzo in Scandinavia.

Dal 21 maggio 2009 il titolo Cementir è stato ammesso alla negoziazione sul segmento Star del Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana.

Si ricorda che le azioni della Società erano già state negoziate nel segmento Star dal 2001 al 2007 e che nel 2007 la Società era uscita da Star ed entrata nel segmento Blue-Chip per superamento della soglia di capitalizzazione, per poi passare al segmento Standard con decorrenza 22 settembre 2008.

### 1.2. Struttura organizzativa della Società

Il modello di amministrazione e controllo adottato è quello tradizionale previsto dal Codice Civile, caratterizzato dalla presenza del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e di un revisore legale esterno.

Il sistema di *Corporate Governance* si basa sul ruolo fondamentale del Consiglio di Amministrazione (quale massimo organo deputato alla gestione della Società nell'interesse dei soci), sulla trasparenza dei processi di formazione delle decisioni aziendali e su un efficace sistema di controllo interno.

Questo sistema è stato posto in essere dalla Società con la predisposizione e l'adozione di codici, principi, regole e procedure che disciplinano e regolano lo svolgimento delle attività di tutte le strutture organizzative e operative della Società.

L'**Assemblea** è competente a deliberare in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla legge o dallo Statuto sociale.

Il **Consiglio di Amministrazione** è investito dei più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli che la legge e lo Statuto riservano in esclusiva all'Assemblea dei soci.

Il Consiglio elegge tra i suoi membri un Presidente e l'Amministratore Delegato e può eleggere un Vice Presidente che sostituisca il Presidente nei casi di assenza o di impedimento. Il Consiglio ha costituito al suo interno tre comitati con funzioni consultive e propositive: il Comitato Esecutivo, il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato per le Nomine e Remunerazioni.

Il **Collegio Sindacale** è chiamato non solo a vigilare sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali, ma anche a vigilare sull'efficacia del sistema di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio oltre che sui processi di informativa finanziaria, di revisione legale dei conti e sull'indipendenza della società o del revisore legale esterno.

L'attività di revisione contabile è affidata ad una società specializzata regolarmente iscritta all'albo Consob, appositamente nominata dall'Assemblea degli Azionisti su proposta motivata del Collegio Sindacale. La società incaricata della revisione legale dei conti della Società riveste analogo incarico presso la quasi totalità delle società del Gruppo.

## 2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis comma 1 TUF) alla data del 31 dicembre 2015

### Comma 1

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

Il capitale sociale della Società al 31 dicembre 2015, sottoscritto e versato, è di Euro 159.120.000 suddiviso in numero 159.120.000 di azioni ordinarie di valore nominale pari a Euro 1,00 cadauna.

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE				
	N° azioni	Percentuale rispetto al capitale sociale	Quotato	Diritti e obblighi
<b>Azioni ordinarie</b>	159.120.000	100%	Borsa Italiana – Segmento STAR	Quelli ordinariamente previsti dalla normativa vigente
<b>Azioni a voto multiplo</b>	/	/	/	/
<b>Azioni con diritto di voto limitato</b>	/	/	/	/
<b>Azioni prive del diritto di voto</b>	/	/	/	/
<b>Altro</b>	/	/	/	/

Le azioni sono indivisibili, liberamente trasferibili ed ogni azione dà diritto a un voto. I possessori di azioni possono esercitare i diritti sociali e patrimoniali loro attribuiti dalla normativa vigente, nel rispetto dei limiti posti da quest'ultima.

La Società non ha emesso altre categorie di azioni né di strumenti finanziari convertibili o scambiabili con azioni.

Alla data di approvazione della Relazione non sono in corso piani di incentivazione a base azionaria che comportino aumenti del capitale.

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

Non esistono restrizioni di alcun tipo al trasferimento di titoli.

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

Si precisa che l'Emittente è qualificabile quale PMI ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. w-quater.1), del TUF in quanto rientra nei parametri previsti dalla suddetta norma. Pertanto, la soglia per la comunicazione delle partecipazioni rilevanti ai sensi dell'art. 120 TUF è pari al 5% del capitale sociale con diritto di voto.

Sulla base delle informazioni disponibili e delle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del Testo Unico della Finanza al 31 dicembre 2015 gli azionisti possessori di quote superiori al 5% del capitale di Cementir Holding S.p.A. sono:

PARTECIPAZIONI RILEVANTI AL CAPITALE AL 31 DICEMBRE 2015			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Francesco Gaetano CALTAGIRONE	NO tramite: Vianini Industria S.p.A LAV 2004 S.r.l. CALT 2004 S.r.l. Caltagirone S.p.A. Pantheon 2000 S.p.A. Gamma S.r.l.	65,105%	65,105%
Francesco Gaetano CALTAGIRONE	SI	0,834%	0,834%
Francesco CALTAGIRONE	NO tramite: Chupas 2007 S.r.l.	3,035%	3,035%
Francesco CALTAGIRONE	SI	1,992%	1,992%

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

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

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

Non è stato istituito alcun sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti e non è quindi previsto alcun particolare meccanismo per l'esercizio del diritto di voto da parte di questi ultimi.

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

Non è prevista alcuna restrizione al diritto di voto.

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

Alla data di approvazione della Relazione non risultano, né sono stati denunciati, né sono conosciuti patti parasociali o accordi tra azionisti previsti dall'art. 122 del TUF concernenti l'esercizio dei diritti inerenti alle azioni o il trasferimento delle stesse.

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

L'Emittente, nell'ambito della normale attività finanziaria, ha sottoscritto un contratto di finanziamento di durata triennale pari a 50 milioni di Euro che impone all'Emittente l'obbligo di rimborso anticipato in caso di cambiamento dell'azionista di controllo dell'Emittente stesso. Le controllate dell'Emittente hanno in essere contratti di finanziamento che prevedono clausole standard di *change of control* in linea con le prassi commerciali.

Lo statuto dell'Emittente non deroga alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dall'art. 104, commi 1 e 1-bis del TUF e non prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis, commi 2 e 3 del TUF.

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

L'Assemblea Straordinaria degli Azionisti di Cementir Holding S.p.A. del 23 febbraio 2015 ha approvato l'attribuzione al Consiglio di Amministrazione di una delega di durata quinquennale ad aumentare il capitale sociale ai sensi dell'articolo 2443 del Codice Civile senza esclusione del diritto di opzione con conseguente modifica dell'articolo 3 dello statuto sociale.

La delega riguarda in particolare la facoltà per il Consiglio di Amministrazione di aumentare in una o più volte il capitale sociale, a pagamento e in via scindibile mediante emissione di azioni ordinarie. L'importo massimo dell'aumento, comprensivo dell'eventuale sovrapprezzo, non potrà eccedere 300 milioni di Euro.

Il Consiglio di Amministrazione non può emettere strumenti finanziari partecipativi.

L'Assemblea non ha autorizzato l'acquisto di azioni proprie ai sensi degli articoli 2357 e seguenti del Codice Civile. Vedi paragrafo 2 (a) (Struttura del capitale sociale).

#### **n) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. Codice Civile)**

La Società non è sottoposta a direzione e coordinamento da parte di altre società in quanto definisce in piena autonomia i propri indirizzi generali ed operativi. In particolare, l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari nonché l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sono riservati unicamente al Consiglio di Amministrazione della Società.

Non sussistono pertanto le condizioni indicate nell'art. 37 del Regolamento Mercati.

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma prima, lettera i) (Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto) sono contenute nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma prima, lettera l) (Nomina e sostituzione degli amministratori) sono contenute nel paragrafo 4 (Consiglio di Amministrazione) della presente Relazione.

#### **Comma 2**

##### **a) Adesione ad un codice di comportamento**

Vedi paragrafo 3 (*Compliance*).

##### **b) Descrizione dei sistemi di gestione dei rischi e controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziari, anche consolidata**

Vedi paragrafi 5 (Trattamento delle informazioni societarie), 10 (Sistema di Controllo Interno e di Gestione del Rischio) e l'Allegato 1 dedicato alle "Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria".

##### **c) Meccanismi di funzionamento dell'Assemblea**

Vedi paragrafo 15 (Assemblee).

##### **d) Composizione e funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati**

Vedi paragrafi 4 (Consiglio di Amministrazione), 6 (Comitati Interni al Consiglio), 7 (Comitato per le Nomine e Remunerazioni), 9 (Comitato Controllo e Rischi), 12 (Nomina dei Sindaci), 13 (Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale).

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

L'Emittente ha formalmente aderito al Codice accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana (<http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015clean.pdf>).

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di aderire ai principi contenuti nel Codice approvato dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A. adeguando altresì il proprio sistema di *governance* alle nuove disposizioni autoregolamentari.

Circa l'eventuale mancata adesione ad una o più raccomandazioni del Codice, si rinvia a quanto specificatamente indicato nelle diverse sezioni della presente Relazione.

L'Emittente e le sue controllate strategiche non risultano soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *Corporate Governance* dell'Emittente.

## 4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### 4.1. Nomina e sostituzione degli amministratori

Gli Amministratori della Società sono nominati in Assemblea su proposta diretta degli Azionisti in base a quanto stabilito dallo Statuto Sociale e dalle vigenti disposizioni di legge. Si ricorda che in occasione della riunione del 7 novembre 2013 il Consiglio di Amministrazione ha adeguato lo Statuto Sociale introducendo il principio secondo il quale la composizione del Consiglio di Amministrazione deve in ogni caso assicurare l'equilibrio tra i generi in conformità alla normativa vigente.

L'elezione dei componenti il Consiglio di Amministrazione avviene sulla base di liste presentate dai Soci aventi diritto di voto che rappresentino almeno il 2% del capitale sociale o la diversa soglia stabilita ai sensi della normativa vigente (per il 2015 è stata stabilita nel 2,5% del capitale sociale). Ciascuna lista contenete un numero di candidati pari o superiore a tre deve essere composta da un numero di candidati appartenente al genere meno rappresentato che assicuri il rispetto dell'equilibrio fra generi nella misura minima richiesta dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

Le liste devono essere depositate presso la sede sociale entro il venticinquesimo giorno antecedente la data fissata per la riunione dell'assemblea in prima convocazione.

Le liste contengono la candidatura di persone aventi i requisiti di indipendenza stabiliti dalla legge ed almeno pari al numero di amministratori indipendenti che per legge devono essere presenti nel Consiglio di Amministrazione e sono corredate dal curriculum vitae dei candidati che illustri le caratteristiche professionali e personali dei medesimi e dalla loro accettazione della candidatura.

Ogni azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista contenente un numero massimo di 15 candidati indicati con un numero progressivo; ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. I presentatori dovranno comprovare la loro qualità di Socio depositando, contestualmente all'elenco, la documentazione attestante il possesso del numero delle azioni necessarie alla presentazione della lista.

Il primo candidato della lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con la lista risultata prima per numero di voti, è eletto Amministratore; gli altri componenti del Consiglio di Amministrazione saranno tratti secondo l'ordine progressivo indicato nella lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

Qualora all'esito delle votazioni la composizione del Consiglio di Amministrazione non rispetti l'equilibrio tra generi nella misura minima richiesta dalla normativa di legge e regolamentare vigente, si procederà allo scorrimento nella lista che ha ottenuto il maggior numero di voti sostituendo l'ultimo membro selezionato con il primo elencato appartenente al genere meno rappresentato. Qualora l'equilibrio tra i generi non risultasse raggiunto nella misura minima richiesta dalla normativa di legge e regolamentare vigente nemmeno con il metodo dello scorrimento, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge.

In caso di presentazione di una sola lista o nel caso in cui una sola lista riporti voti, risulteranno eletti, all'esito della votazione, tutti i candidati della stessa in base alle ordinarie maggioranze di legge, ferma restando la necessità di rispettare l'equilibrio tra generi rappresentati nella misura minima prevista dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

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

Per la nomina di amministratori che abbia luogo al di fuori delle ipotesi di rinnovo dell'intero Consiglio di Amministrazione, l'assemblea delibera con le maggioranze di legge e senza osservare il procedimento sopra previsto, assicurando il rispetto dell'equilibrio tra i generi rappresentati nella misura prevista dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, si provvede ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile, assicurando il rispetto dell'equilibrio tra i generi rappresentati nella misura prevista dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

L'assemblea può nominare, anche al di fuori del Consiglio di Amministrazione, un Presidente Onorario, individuandolo tra le persone che si sono particolarmente distinte per l'impegno assunto ed i risultati ottenuti in favore della Società nonché per i meriti guadagnati nel corso della propria carriera professionale. Il Presidente Onorario può partecipare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione a scopo consultivo e senza diritto di voto. Il Presidente Onorario avrà diritto a percepire lo stesso compenso previsto statutariamente e dall'Assemblea degli Azionisti per i componenti del Consiglio di Amministrazione.

Si precisa che lo Statuto non prevede requisiti di indipendenza ulteriori rispetto a quelli stabiliti per i sindaci ai sensi dell'art. 148 TUF, e/o di onorabilità e/o professionalità per l'assunzione della carica di amministratore, anche con riferimento ai requisiti al riguardo previsti dal Codice.

Si precisa altresì che, in attuazione delle integrazioni apportate nel luglio del 2011 al TUF al fine di assicurare l'equilibrio tra i generi nella composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle società con azioni quotate, nonché alla luce delle disposizioni di attuazione dettate dalla CONSOB con regolamento, ed in base alle modifiche statutarie apportate dalla Società, in occasione dei primi tre rinnovi del Consiglio di Amministrazione successivi al 12 agosto 2012, le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre dovranno includere altresì candidati del genere meno rappresentato in misura pari ad un quinto dei candidati che andranno a comporre il Consiglio di Amministrazione per il primo mandato successivo e pari ad un terzo dei candidati che andranno a comporre il Consiglio di Amministrazione da nominarsi per i due mandati successivi secondo quanto sarà specificamente indicato nell'avviso di convocazione dell'assemblea.

Oltre alle norme previste dal TUF, l'Emittente non è soggetto a ulteriori norme in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione ad eccezione di quelle previste dal Codice e da quelle del Regolamento di Borsa per le società quotate nel segmento Star.

#### **Piani di successione**

Il Consiglio di Amministrazione, avuto riguardo alla particolare struttura della compagine societaria, caratterizzata da un modello di concentrazione del controllo azionario nonché dall'attuale sistema di deleghe di potere attuato in seno al Consiglio stesso, alla data di approvazione della presente Relazione non ha ritenuto per il momento necessario adottare uno specifico piano per la successione degli amministratori esecutivi.

Infatti, si ritiene che, in considerazione delle dimensioni e caratteristiche della Società, gestire l'eventuale sostituzione anticipata degli amministratori esecutivi secondo modalità e tempi da stabilirsi in funzione del suo concreto verificarsi, costituisca un sistema più tempestivo ed efficiente per -e risponda in modo più funzionale all'obiettivo di- evitare discontinuità e incertezza nella organizzazione aziendale.

Ad ogni modo, nel caso di cessazione anticipata di un amministratore rispetto alla ordinaria scadenza dalla carica, si applica la disciplina legale della cooptazione prevista dall'art. 2386 cod. civ., sempre nel rispetto dei criteri di composizione del Consiglio di Amministrazione previsti dalla legge e dallo Statuto.

#### **4.2. Composizione**

La Società, statutariamente, è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da non meno di cinque membri e non più di quindici membri eletti dall'Assemblea. Gli amministratori durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Gli amministratori sono rieleggibili a norma dell'art. 2383 del Codice Civile.

La Società è attualmente amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da tredici Amministratori – di cui tre indipendenti – nominati con una percentuale di voti favorevoli pari a 75,428588% sulla base dell'unica lista di 13 candidati presentata dall'azionista di maggioranza Calt 2004 S.r.l., dall'Assemblea ordinaria della Società tenutasi in data 21 aprile 2015. Il Consiglio così costituito rimarrà in carica tre esercizi ossia sino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017.

Si precisa che non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Consiglio di Amministrazione a far data dalla chiusura dell'Esercizio.

Le caratteristiche dell'informativa consiliare consentono agli Amministratori di ottenere un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'Emittente, delle dinamiche aziendali e delle loro evoluzioni, nonché del relativo quadro normativo e regolamentare di riferimento.

La seguente tabella illustra la struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati al 31 dicembre 2015:

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m)	NON ESEC	ESEC	INDIP TUF	INDIP CODICE	N. altri incarichi	% CDA	CE	% CE	C.N.R.:	% C.N.R.	C.C.R.	% C.C.R.
Presidente Amministratore Delegato	Francesco <i>CALTAGIRONE</i>	1968	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M		X			6	100	P					
Vice-Presidente	Carlo <i>CARLEVARIS</i>	1931	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X		X		5	100						
Consigliere	Alessandro <i>CALTAGIRONE</i>	1969	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X				7	55						
Consigliere	Azzurra <i>CALTAGIRONE</i>	1973	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X				8	80						
Consigliere	Edoardo <i>CALTAGIRONE</i>	1944	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X				/	80						
Consigliere	Saverio <i>CALTAGIRONE</i>	1971	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X				/	100						
Consigliere	Mario <i>CILIBERTO</i>	1946	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X				7	100						
Consigliere Indipendente	Paolo <i>DI BENDETTO</i>	1947	18.04.12	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X		X	X	2	90			P	100	P	100
Consigliere	Fabio <i>CORSICO</i>	1973	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X				3	90						
Consigliere	Mario <i>DELFINI</i>	1940	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M	X				9	100	M		M	100	/	/
Consigliere e Direttore Generale	Riccardo <i>NICOLINI</i>	1968	21.04.09	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017	M		X			6	100	M					
Consigliere Indipendente	Veronica <i>DE ROMANIS</i>	1969	21.04.15	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017				X	X	/	33						
Consigliere Indipendente	Chiara <i>MANCINI</i>	1972	21.04.15	Ass. Ord. 21.04.15	Approvazione Bilancio 2017				X	X	1	33						

#### CONSIGLIERI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m)	NON ESEC	ESEC	INDIP TUF	INDIP CODICE	N. altri incarichi	% CDA	CE	% CE	C.N.R.:	% C.N.R.	C.C.R.	% C.C.R.
Consigliere	Flavio <i>CATTANEO</i>	1963	21.04.09	Ass. Ord. 18.04.12	Approvazione Bilancio 2014	M	X		X	X	3	10			M	50	M	75
Consigliere	Alfio <i>MARCHINI</i>	1965	21.04.09	Ass. Ord. 18.04.12	Approvazione Bilancio 2014	M	X		X	X	2	0					M	75

La percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni tenute è indicata nella tabella su riportata.

La seguente tabella indica il numero di riunioni svolte dal Consiglio di Amministrazione, dal Comitato Controllo e Rischi, dal Comitato per le Nomine e Remunerazioni e dal Comitato Esecutivo al 31 dicembre 2015 e la percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni tenute.

<b>N. Riunioni svolte durante il 2015</b>	<b>CDA: 9</b>	<b>CCR: 4</b>	<b>CNR: 2</b>	<b>CE: 1</b>
---	---------------	---------------	---------------	--------------

#### Legenda

**Esec.:** barrato se il consigliere può essere qualificato come esecutivo

**Non esec.:** barrato se il consigliere può essere qualificato come non esecutivo

**Indip. TUF:** barrato se l'amministratore è in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del TUF (art. 144 decies, del Regolamento Emittenti)

**Indip. Codice:** barrato se l'amministratore è in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dal Codice.

**% Cda:** inserita la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Consiglio (nel calcolare tale percentuale, considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Consiglio svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

**Altri incarichi:** Precisato gli incarichi ricoperti in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, individuati in base ai criteri definiti dal Consiglio.

**CE:** comitato esecutivo; inserito P/M se presidente/membro del comitato esecutivo.

**%CE:** indicata la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato esecutivo (nel calcolare tale percentuale considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato esecutivo svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

**C.N.R.:** inserito P/M se presidente/membro del comitato per le nomine e remunerazioni

**% C.N.R.:** indicata la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato per la remunerazione (nel calcolare tale percentuale considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato per la remunerazione svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

**C.C.R.:** inserito P/M se presidente/membro del comitato controllo e rischi

**% C.C.R.:** indicata la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato per il controllo interno (nel calcolare tale percentuale considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato per il controllo interno svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

La seguente tabella illustra gli incarichi ricoperti dagli Amministratori della Società in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni:

<b>Nominativo</b>	<b>Carica</b>	<b>Altri incarichi</b>
Francesco <i>CALTAGIRONE</i>	Presidente e Amministratore Delegato	Vice Presidente Cimentas A.S. Vice Presidente Cimbeton A.S. CEO Aalborg-Portland Holding A.S. Consigliere Caltagirone S.p.A. Consigliere Caltagirone Editore S.p.A. Consigliere Acea S.p.A.
Carlo <i>CARLEVARIS</i>	Vice- Presidente	Pres. On. Banca Finnat Euramerica S.p.A. Consigliere Vianini Industria S.p.A. Consigliere Vianini Lavori S.p.A. Consigliere Il Messaggero S.p.A. Consigliere Immobiliare Caltagirone ICAL S.p.A.
Alessandro <i>CALTAGIRONE</i>	Consigliere	Consigliere Caltagirone S.p.A. Vice Presidente Aalborg-Portland A.S. Consigliere Vianini Lavori S.p.A. Consigliere Caltagirone Editore S.p.A. Consigliere Unicredit S.p.A. Consigliere Il Messaggero S.p.A. Consigliere Cimentas A.S.
Azzurra <i>CALTAGIRONE</i>	Consigliere	Presidente FGC S.p.A. Vice Presidente Caltagirone Editore S.p.A. Presidente il Gazzettino S.p.A. Vice Presidente Caltagirone S.p.A. Vice Presidente Il Messaggero S.p.A. Consigliere Il Mattino S.p.A. Consigliere Aalborg Portland Holding A.S. Consigliere Piemme S.p.A.
Edoardo <i>CALTAGIRONE</i>	Consigliere	
Saverio <i>CALTAGIRONE</i>	Consigliere	
Mario <i>CILIBERTO</i>	Consigliere	Presidente Cementir Italia S.p.A. Presidente Betontr S.p.A. Presidente Vianini Pipe Inc. Presidente Gaetano Cacciatore LLC. Presidente Aalborg Cement Company Inc. Presidente Aalborg Portland US Inc. Consigliere Sinai White Portland Cement Co. S.A.E.
Paolo <i>DI BENEDETTO</i>	Consigliere	Consigliere Edison S.p.A. Presidente Fondo Nazionale di Garanzia
Fabio <i>CORSICO</i>	Consigliere	Consigliere Il Gazzettino S.p.A. Consigliere Grandi Stazioni S.p.A. Consigliere Terna S.p.A.
Mario <i>DELFINI</i>	Consigliere	Presidente Vianini Lavori S.p.A. Presidente Vianini Industria S.p.A. Vice-Presidente Cementir Italia S.p.A. Consigliere Caltagirone S.p.A. Consigliere Caltagirone Editore S.p.A. Vice Presidente Fabrica Immobiliare SGR S.p.A. Consigliere Il Messaggero S.p.A. Consigliere Piemme S.p.A. Consigliere FGC S.p.A.
Riccardo <i>NICOLINI</i>	Consigliere	Consigliere Cimentas A.S. Consigliere Aalborg-Portland A.S. Presidente Aalborg Portland Malaysia Sdn Bhd Presidente Aalborg Portland (Anqing) Co., Ltd Vice-Presidente Unicon A.S. Vice-Presidente Sinai White Portland Cement Co. S.A.E.
Veronica De Romanis	Consigliere	
Chiara Mancini	Consigliere	Amministratore Astaldi S.p.A.

Con riferimento alle caratteristiche personali e professionali di ciascun amministratore in carica, si rinvia ai *curricula vitae* pubblicati, insieme alla lista sopramenzionata, sul sito internet della Società ([www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it)), nella sezione *Investor Relations/Corporate Governance/Assemblea Azionisti 2015*/lista candidature amministratori

### Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione ha preferito non esprimere il proprio orientamento in astratto in merito al numero massimo di incarichi compatibili con un efficace svolgimento della carica di amministratore dell'Emittente in quanto ha ritenuto che tale valutazione spetti, in primo luogo, in concreto ai soci in sede di designazione degli amministratori e, successivamente, al singolo amministratore all'atto di accettazione della carica.

Alla luce del buon funzionamento del Consiglio e in ragione dei differenti ruoli e delle molteplici e diverse situazioni astrattamente ipotizzabili, si ritiene più conforme alla policy della Società, optare per un valutazione sul caso specifico che tenga conto delle caratteristiche di ciascun amministratore per desumerne in concreto la compatibilità con altri incarichi ricoperti. Tale procedura invero consente di esaminare più approfonditamente se l'impegno richiesto per eventuali altri incarichi ricoperti presso altre società possa effettivamente inficiare sull'attività richiesta dalla Cementir Holding.

In ogni caso, il Consiglio verifica annualmente che il numero degli incarichi di amministrazione assunto in altre società dai propri componenti sia compatibile con l'efficace svolgimento del proprio incarico, tenuto conto del diverso grado di impegno dell'amministratore in relazione al ruolo che esso ricopre (es. esecutivo, non esecutivo, indipendente, componente di più comitati ecc); la natura e la dimensione delle società in cui gli incarichi sono ricoperti, l'eventuale appartenenza di tali società allo stesso gruppo dell'Emittente.

\*\*\*

Gli Amministratori, in sede di Consiglio di Amministrazione, vengono costantemente aggiornati circa la realtà e le dinamiche aziendali, anche in relazione al quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, affinché essi possano svolgere efficacemente il proprio ruolo.

Tutti gli Amministratori possiedono una conoscenza approfondita e aggiornata dei propri compiti e delle proprie responsabilità, nonché delle dinamiche aziendali della Società, in ragione delle informazioni fornite costantemente in sede consiliare.

### 4.3. Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo centrale nella guida strategica della Società e del Gruppo così come nella supervisione della complessiva attività di impresa, con un potere di indirizzo sull'amministrazione nel suo complesso e un potere di intervento diretto nelle decisioni necessarie o utili al perseguimento dell'oggetto sociale.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo competente ad assumere le decisioni più importanti sotto il profilo economico/strategico o in termini di incidenza strutturale sulla gestione ovvero funzionali all'esercizio dell'attività di indirizzo e di controllo della Società e del Gruppo.

Nello svolgimento dei propri compiti, il Consiglio di Amministrazione si avvale del supporto di appositi Comitati istituiti al proprio interno con compiti istruttori, propositivi e/o consultivi.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce almeno 4 volte l'anno; lo stesso peraltro viene tempestivamente convocato ogni qualvolta ne venga ravvisata la necessità.

Nel corso dell'esercizio 2015, il Consiglio di Amministrazione ha tenuto 9 riunioni alle quali hanno partecipato regolarmente gli Amministratori, i rappresentanti del Collegio Sindacale, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il *General Counsel*, ed in alcuni casi il Responsabile della funzione *Internal Audit* che ha fornito approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

Inoltre alle riunioni del Consiglio di Amministrazione possono essere chiamati a partecipare dirigenti della società al fine di fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

La durata media delle riunioni del Consiglio nel corso dell'esercizio 2015 è stata di circa un ora.

Per l'esercizio 2016 sono previste almeno 5 riunioni.

Non è statutariamente prevista una cadenza minima delle riunioni del Consiglio.

Nel corso dell'anno 2015, il Consiglio di Amministrazione della Società si è riunito in data 10 gennaio, 12 gennaio, 5 febbraio, 10 marzo, 23 aprile, 11 maggio, 30 luglio, 10 novembre, 10 dicembre.

Le attività del Consiglio di Amministrazione vengono coordinate dal Presidente che svolge un ruolo di impulso e di vigilanza sul funzionamento di tale organo. In particolare, il Presidente convoca le riunioni consiliari, ne fissa l'ordine del giorno e guida il relativo svolgimento.

Si sottolinea che la documentazione pre-consiliare completa è distribuita dalla Segreteria del Consiglio di Amministrazione, su incarico del Presidente, ai Consiglieri (in formato elettronico) a partire da 5 giorni prima della riunione consiliare, al fine di assicurare una completa e corretta valutazione degli argomenti portati all'attenzione del Consiglio medesimo.

\*\*\*

Il Consiglio può delegare, in tutto o in parte, le proprie attribuzioni e poteri al Presidente e ad altri membri, ovvero anche a persone estranee al Consiglio, determinando il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega ai sensi dell'art. 2381 del Codice Civile, può altresì nominare un Amministratore Delegato, determinandone mansioni e compensi.

Il Consiglio può nominare tra i suoi membri un Comitato Esecutivo, conferendo attribuzioni e poteri, nei limiti previsti dall'art. 2381 del Codice Civile.

Il Consiglio può costituire uno o più Comitati speciali tecnici e amministrativi, chiamando a farne parte anche persone estranee al Consiglio e determinandone gli eventuali compensi.

Il Consiglio può infine nominare un Direttore Generale, uno o più Direttori e Procuratori.

\*\*\*

Il Consiglio, nei limiti dell'oggetto sociale, ha pieni poteri di deliberare e compiere tutti gli atti di amministrazione ordinaria e straordinaria, eccettuate soltanto quelle deliberazioni che sono riservate all'Assemblea per legge o dal presente Statuto.

Il Consiglio delibera quindi anche sugli acquisti e sulle alienazioni immobiliari, sulla partecipazione ad altre aziende o società costituite o costituende, anche sotto forma di conferimento, su qualsiasi operazione presso il Debito Pubblico, la Cassa Depositi e Prestiti, le Banche, gli Istituti di emissione, ed ogni altro Ufficio pubblico e privato, sulle costituzioni, surroghe, postergazioni, cancellazioni o rinunce di ipoteche, sulle trascrizioni ed annotamenti di ogni specie, sulle azioni giudiziarie, anche in sede di cassazione, o revocazione, su compromessi o transazioni.

Sono, inoltre, attribuite al Consiglio di Amministrazione a sensi dell'art. 2365, secondo comma, del Codice Civile le deliberazioni concernenti:

- la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 Codice Civile e 2505 bis del Codice Civile;
- l'istituzione, il trasferimento e la soppressione di sedi secondarie;
- la riduzione del capitale sociale in caso di recesso degli azionisti;
- gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione conformemente alle raccomandazione del Codice di Autodisciplina:

- esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo monitorandone periodicamente l'attuazione;
- definisce la natura e il sistema di governo societario dell'Emittente e del Gruppo;
- redige e adotta le regole di corporate governance della Società e definisce le linee guida della governance di Gruppo;
- definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'Emittente;
- definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e nomina un amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno definendone compiti e poteri;
- supervisiona il sistema di presidio e governo dei rischi in ambito aziendale;
- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- istituisce al proprio interno uno o più Comitati consiliari, nominandone i componenti e stabilendone compiti, poteri e compenso;
- attribuisce e revoca le deleghe agli Amministratori Delegati ed al Comitato Esecutivo definendone i limiti e le modalità di esercizio; stabilisce altresì la periodicità, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
- definisce la politica generale sulle remunerazioni;
- determina, esaminate le proposte del Comitato per le Nomine e Remunerazioni e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Delegati e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche;
- valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;
- esamina e approva le operazioni della Società e, ove necessario, delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano un rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario;
- effettua, almeno una volta l'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna;
- esprime agli azionisti, prima della nomina del nuovo consiglio, orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna;
- adotta, al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie, su proposta del Presidente e Amministratore delegato, una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti l'emittente, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate.
- costituisce l'Organismo di Vigilanza ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231;
- approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione *Internal Audit*;
- nomina i Direttori Generali e il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari determinandone attribuzioni e poteri e individua i dirigenti con responsabilità strategica;
- nomina e revoca, su proposta dell'amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno, il Responsabile *Internal Audit* e ne determina attribuzioni e compenso, sentito il parere del Comitato Controllo e Rischi, per i Rischi e per la *Corporate Governance* e del Collegio Sindacale;
- valuta e approva la documentazione di rendiconto periodico contemplata dalla normativa applicabile;
- valuta e approva le operazioni con parti correlate secondo quanto previsto dalla Procedura per le Operazioni con Parti correlate;
- formula le proposte da sottoporre all'Assemblea dei soci;
- esercita gli altri poteri e adempie ai compiti ad esso attribuiti dalla legge e dallo Statuto.

\*\*\*

Il Consiglio di Amministrazione come da statuto è l'organo investito dei più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione cui spetta l'indirizzo della gestione dell'impresa attraverso la definizione del modello di delega, l'attribuzione e la revoca delle deleghe, nonché l'esame, l'approvazione ed il costante monitoraggio dei piani strategici, industriali e finanziari elaborati dagli organi delegati, della struttura societaria di gruppo, delle operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, delle operazioni in cui gli organi delegati siano in una posizione di conflitto di interessi e di quelle con parti correlate riservate alla propria competenza dalle procedure in materia.

Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e approvato, nella seduta del 17 dicembre 2013, il Piano Industriale 2014-2016 del Gruppo e nel corso del 2015 ha effettuato un'attività di monitoraggio del Piano stesso.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 10 dicembre 2015 ha altresì approvato un riassetto organizzativo, al fine di rendere più incisiva l'azione del Management. Il progetto di riorganizzazione del Gruppo è finalizzato a rafforzare il management a livello regionale garantendo un più efficace coordinamento delle attività produttive e di sviluppo commerciale delle società controllate locali e consentirà alla Capogruppo di focalizzarsi su linee di indirizzo strategico e progetti di acquisizione, a sostegno della strategia di sviluppo.

A partire dal 1 gennaio 2016, la nuova organizzazione del Gruppo sarà incentrata su quattro aree: la Regione Nordic&Baltic e USA, che include oltre ai Paesi Scandinavi anche il Regno Unito, Polonia, Islanda, Russia e Stati Uniti, la Regione Mediterraneo Orientale, che raggruppa la Turchia e l'Egitto, la Regione Asia-Pacifico, che include la Cina, la Malesia e l'Australia e, infine, l'Italia.

\*\*\*

Il Consiglio ha valutato con cadenza almeno annuale:

- l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente attraverso l'assistenza fornita dal Collegio Sindacale;
- l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi attraverso l'assistenza fornita dal Comitato Controllo e Rischi coadiuvato dal Responsabile della funzione *Internal Audit*.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre verificato, con l'ausilio del Comitato Controllo e Rischi, il livello di rischio accettabile presso tutte le società operative del Gruppo.

Il Consiglio ha altresì valutato l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente e di tutte le società operative del Gruppo, in particolare, tali valutazioni sono state adottate sulla base dell'analisi dell'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e con il previo parere del Comitato Controllo e Rischi che, nell'ambito delle proprie riunioni – alle quali ha partecipato anche il responsabile della funzione di Internal Audit ha potuto verificare con continuità l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia dell'Emittente, sia del Gruppo, con particolare riferimento alle società aventi rilevanza strategica.

\*\*\*

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato riferisce costantemente, e comunque almeno trimestralmente, al Consiglio e al Collegio Sindacale circa le principali attività svolte nell'esercizio delle proprie attribuzioni al fine di garantire la trasparenza della gestione dell'impresa.

\*\*\*

Il Consiglio ha valutato periodicamente durante l'esercizio 2015 il generale andamento della gestione tenendo in considerazione le informazioni ricevute dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato in occasione dell'approvazione dei resoconti intermedi di gestione, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati.

\*\*\*

Il Consiglio di Amministrazione ha proceduto con l'esame e l'approvazione delle operazioni con significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario e all'esame delle operazioni con significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario delle sue controllate che definiscono in piena autonomia i propri indirizzi generali ed operativi.

Il Consiglio non ha ritenuto, inoltre, di dover stabilire preventivamente criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo ritenendo preferibile, data la sporadicità delle stesse, effettuare tale valutazione di volta in volta sulla base delle informazioni ricevute dagli Amministratori esecutivi.

In ogni caso, le operazioni di significativo rilievo economico e finanziario, comprese quelle con parti correlate quando l'operazione è significativa e rilevante ai sensi della procedura con parti correlate adottata dalla Società, sono sottoposte all'esame ed all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, ai cui componenti vengono fornite le informazioni necessarie per deliberare in merito ai vari argomenti da trattare.

In occasione di ciascuna delle riunioni viene fornita in anticipo adeguata documentazione tale da consentire agli Amministratori una proficua ed informata partecipazione ai lavori.

\*\*\*

In linea con le *best practices* internazionali e con le previsioni del Codice, il Consiglio di Amministrazione ha dato corso ad una valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica.

Tale valutazione, relativa all'esercizio 2015, è stata effettuata attraverso un sistema di autovalutazione che ha coinvolto tutti i Consiglieri dell'Emittente dall'Ufficio Affari Societari con il supporto di una Società di consulenza specializzata, nella fattispecie Korn-Ferry/Hay Group. In particolare, è stato distribuito ai Consiglieri un apposito questionario mediante il quale sono state raccolte le suddette valutazioni.

Dai risultati del processo di Autovalutazione, presentati al Consiglio nella riunione del 10 marzo 2016, emerge complessivamente un quadro positivo in termini di funzionalità dell'organo consiliare e dei Comitati.

Tutti i Consiglieri apprezzano i principi e le regole di governance di cui Cementir Holding si è dotata. È stata sottolineata l'attenzione posta alle regole di governance da parte del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del Presidente del Collegio Sindacale. I Consiglieri ritengono che la conoscenza del Codice di Autodisciplina sia diffusa ed adeguata in relazione al ruolo. La struttura del Consiglio viene considerata ben bilanciata, con la giusta proporzione tra Consiglieri esecutivi, non esecutivi, indipendenti.

In relazione alle esigenze attuali e prospettive della Società e del Gruppo il mix delle competenze presenti nel Consiglio risulta adeguato per il raggiungimento delle finalità strategiche della Società.

La conoscenza del Gruppo Cementir e del business è considerata di buon livello grazie al contributo fornito dai manager che sono anche Consiglieri, alla presenza di un buon numero di Consiglieri nell'organo collegiale da molti anni ed alla rappresentanza della famiglia, azionista di riferimento, che ha occasioni extra consiliari di conoscere il business e la Società.

Non viene ritenuto utile organizzare visite presso i siti operativi del Gruppo, quale parte integrante del piano di approfondimento delle conoscenze di business e dell'operatività aziendale.

Con riferimento all'operatività del Consiglio, sotto il profilo quantitativo, le aree nelle quali c'è il maggiore apprezzamento dei Consiglieri (attraverso la risposta "Concordo") sono:

- la verifica sistematica dei requisiti di indipendenza;
- la suddivisione dei compiti e delle responsabilità fra il Consiglio di Amministrazione ed i Comitati;
- il contributo sostanziale portato dai Consiglieri indipendenti;
- la frequenza e durata dei Consigli, ed efficacia degli Od.G. relativi (come nel 2013);
- la gestione di eventuali conflitti di interesse (idem);
- Il contributo complessivo fornito dal Presidente al Consiglio;
- L'efficacia del ruolo svolto dal Lead Independent Director e dal Segretario del Consiglio;
- La composizione ed il lavoro complessivo svolto dai Comitati (pur con minor percezione del ruolo svolto dal Comitato Esecutivo).

\*\*\*

L'assemblea della Società, per far fronte ad esigenze di carattere organizzativo, non ha autorizzato in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 del Codice Civile rinviando al Consiglio la valutazione nel merito di ciascuna fattispecie problematica con segnalazione alla prima assemblea utile di eventuali criticità.

Nell'esercizio 2015 non è stato esaminato nessun caso dal Consiglio.

#### **4.4. Organi Delegati**

##### **Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato**

Il Consiglio di Amministrazione nel corso della riunione del 23 aprile 2015 ha nominato Presidente e Amministratore Delegato Francesco Caltagirone attribuendogli i più ampi poteri per compiere tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione, con la sola esclusione di quelli riservati all'Assemblea ed al Consiglio di Amministrazione da legge o da statuto e, nei casi di assenza o di suo impedimento, al Vice Presidente Carlo Carlevaris.

Il Presidente e Amministratore Delegato è il legale rappresentante della Società, nei casi di assenza o di suo impedimento il Vice Presidente.

In considerazione del fatto che il Presidente e Amministratore Delegato è espressione degli azionisti di controllo dell'Emittente e azionista in proprio sono riconosciuti tutti i poteri – da esercitarsi a firma singola – necessari per compiere gli atti pertinenti l'attività sociale nelle sue diverse esplicazioni, nessuno escluso. Il tutto con facoltà di rilasciare mandati speciali e generali investendo il mandatario della firma sociale individualmente o collettivamente e con quelle attribuzioni che egli crederà del caso per il miglior andamento della Società ivi compresa quella di subdelegare.

Per effetto di quanto sopra, in via esemplificativa, e senza che risulti in qualsiasi modo limitata la generalità dei poteri come sopra conferiti, il Presidente e Amministratore Delegato, Francesco Caltagirone potrà pertanto:

- a) Coordinare e controllare l'attività aziendale ed assicurare l'attuazione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione.

- b) Firmare la corrispondenza e rappresentare attivamente e passivamente la Società in Italia e all'estero nei rapporti con le Amministrazioni dello Stato, con le Amministrazioni Regionali, Provinciali, Comunali e locali, con Enti Pubblici e Privati, Istituti, Agenzie, Aziende Autonome e municipalizzate e dinanzi a qualsiasi autorità amministrativa, fiscale e giudiziaria, ordinaria, speciale e in sede arbitrale.
- c) Proporre e sottoscrivere in qualsiasi procedura, in qualsiasi stato, fase, grado e sede, e dinanzi a qualsiasi autorità amministrativa, fiscale, giudiziaria e arbitrale qualunque ricorso, domanda o difesa, denuncia, esposto o querela, e qualunque atto di procedura; transigere controversie; nominare e revocare avvocati e procuratori anche domiciliatari; designare e nominare consulenti, arbitri e arbitratori.
- d) Acquistare, vendere, permutare beni immobili e mobili, convenirne il prezzo pagarlo e concedere dilazioni di pagamento, con o senza garanzia ipotecaria, rilasciando ed accettando, se del caso, a smobilizzo, cambiali garantite o meno da ipoteca, convenendo eventualmente la misura degli interessi nonché il rimborso di tasse e imposte, accollarsi e consentire l'accollo di passività già contratte dalla parte venditrice, accettando ed imponendo in tale caso i medesimi obblighi già assunti dai mutuatari verso i mutuant; richiedere e firmare garanzie relativamente alla proprietà e disponibilità dei beni nonché alla loro libertà da pesi, privilegi, ipoteche e trascrizioni pregiudizievoli; chiedere e consentire la immissione in possesso, accettare e convenire obblighi, riserve, servitù e comunioni; rinunciare eventualmente all'ipoteca derivante dagli atti di vendita con esonero dei Conservatori dei Registri Immobiliari competenti da qualsiasi responsabilità al riguardo, richiedere i benefici concessi dalle leggi fiscali impegnandosi ad adempiere a quanto prescritto dalle leggi stesse e fare quant'altro sarà necessario per il perfezionamento dell'operazione con tutti i poteri necessari senza limitazione di sorta, in modo che a tale finalità non possa mai venire apposta deficienza o carenza di mandato, con facoltà di rilasciare ad altre persone, in nome e per conto della Società, procure, con tutti o parte dei poteri come sopra conferiti al fine del compimento di singole operazioni di acquisto, vendita e permuta di beni mobili e immobili.
- e) Istituire, trasferire e sopprimere, sedi secondarie e/o unità locali quali stabilimenti, uffici vendita, centri di distribuzione, rappresentanze, agenzie e depositi dei prodotti sociali, provvedendo alle formalità eventualmente necessarie e/o opportune.
- f) Stipulare – con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria - modificare e risolvere, anche a mezzo di procuratori, contratti e convenzioni con le Amministrazioni dello Stato nonché con Enti pubblici e con privati aventi ad oggetto:
- l'acquisto, la vendita, la permuta ed il conferimento di macchinari, impianti attrezzature, materiali in genere, interventi per la manutenzione degli stessi, nonché forniture anche in opera e la vendita di prodotti dell'azienda o, comunque, da essa trattati;
  - la concessione ed assunzione di appalti e di subappalti, anche di servizi e le somministrazioni in genere;
  - la compravendita e la permuta di automezzi e mezzi di trasporto in genere, con esonero dei Conservatori dei Pubblici Registri da ogni obbligo e responsabilità;
  - i contratti di assicurazione;
  - concessioni ed aperture di credito per scoperto dei conti correnti intestati alle società.
- g) Consentire iscrizioni, surroghe, postergazioni, cancellazioni di ipoteche ed iscrizioni, anche senza corrispettivo, nonché qualsiasi annotamento ipotecario; il tutto con esonero dei competenti Conservatori dei Registri da ogni responsabilità al riguardo.
- h) Procedere alla costituzione di Consorzi ed Imprese secondo le previsioni degli articoli 2602/2612 e seguenti e 2615 del Codice Civile, anche sotto forma di Società consortili, e Raggruppamenti Temporanei di Imprese ai sensi delle leggi 584/77, 1/1978 e 687/1984, ovvero joint ventures tra la Cementir Holding S.p.A. e Imprese Generali e/o specialistiche, sia nazionali sia straniere al fine di poter partecipare all'acquisizione ed all'esecuzione di lavori e/o forniture comunque compatibili con l'oggetto sociale della Cementir Holding S.p.A.
- i) Procedere all'acquisizione e/o dismissione di partecipazioni in Società e/o Imprese, ovvero partecipare alla costituzione o Costituire Società e/o Imprese aventi scopo eguale ed affine o, comunque, connesso sia direttamente che indirettamente a quello della Cementir Holding S.p.A. e procedere conseguentemente alla sottoscrizione di capitale o di aumenti di capitale, effettuare finanziamenti anche in conto capitale con ogni consequenziale facoltà anche in ordine alla dismissione o liquidazione delle predette partecipazioni.
- j) Sottoscrivere le comunicazioni agli Uffici Giudiziari, alle Camere di Commercio, Borse Valori ed altri Enti ed uffici pubblici e privati, riguardanti adempimenti posti a carico della Società da leggi o da regolamenti, compresa la sottoscrizione delle comunicazioni annuali allo Schedario Generale dei Titoli Azionari; sottoscrivere le comunicazioni alla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa stabilite da leggi e regolamenti.
- k) Contrarre mutui attivi e passivi, operare cessioni di credito e di mandati scaduti, prestare ed accettare fidejussioni, anche in controgaranzia, ed avalli, trattare e concludere operazioni di fido, firmare e girare assegno, vaglia cambiari, postali e simili, firmare e girare vaglia e tratte, emettere assegni bancari anche a valere su aperture di credito.
- l) Stipulare contratti di locazione e conduzione - anche per durate superiori ai nove anni – convenendo i relativi canoni e condizioni generali e particolari, intimare ed accettare disdette di finita locazione.
- m) Esigere e liberamente riscuotere tutte le somme sia in denaro sia in titoli, sia per capitale sia per interessi maturati e maturandi da qualsiasi persona fisica o giuridica, o Amministrazione, Ente o Istituto, e da tutte le Pubbliche Amministrazioni e, a mero titolo esemplificativo, dai Ministeri, Uffici Postali, Delegazioni del Tesoro, Cassa Depositi e Prestiti, Genio Civile, Banca d'Italia, Banche, Istituti Finanziari e di Credito, Società, Consorzi, Enti Morali, Amministrazioni, Tesorerie Regionali, provinciali e Comunali, Agenzia per la Promozione dello Sviluppo del Mezzogiorno e suoi concessionari e mandatari, o da qualsiasi altra Amministrazione Entità Pubblica e/o Privata, Aziende Autonome o Municipalizzate; incassare depositi,

sottoscrivere quietanze, ordini e mandati di pagamento, rilasciare ricevute e quietanze nelle forme richieste con esonero per chi paga da qualsiasi responsabilità.

- n) Adire le pubbliche aste, le trattative e licitazioni private ed gli appalti concorso o altra forma di gara o confronto concorrenziale per l'acquisizione di concessioni, appalti e forniture con facoltà di sottoscrivere e presentare richieste di prequalificazione, offerte, progetti e preventivi, determinare prezzi e condizioni di pagamento ed ogni altra condizione generale o particolare, stipulando i relativi contratti, atti aggiuntivi e di sottomissione, con tutti i più ampi poteri per l'esecuzione degli stessi anche attraverso appalti, subappalti e forniture anche in opera.
- o) Assumere, sospendere e licenziare dirigenti, quadri, impiegati e operai; nominare dirigenti, convenire e concedere aumenti retributivi e premi, irrogare sanzioni disciplinari, affidare incarichi di consulenza, anche di lunga durata.
- p) Rilasciare a dipendenti della Società (anche se anche consiglieri) o a terzi procure speciali da esercitarsi a firma singola o congiunta, che li abilitino a compiere in nome e per conto della Società determinati atti o categorie di atti, usando per esse della firma sociale, nonché procure per rappresentare la società in singole assemblee ordinarie e straordinarie di altre società, aziende, consorzi e/o imprese, quali portatori di azioni e/o quote di proprietà della Cementir Holding S.p.A..

Nel corso del 2015 non si sono mai verificate ipotesi di esercizio vicario di attività gestorie e rappresentative da parte del Vice Presidente Avv. Carlevaris.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato è (i) il principale responsabile della gestione dell'Emittente, (ii) non è l'azionista di controllo della Società e (iii) non ha incarichi in altri Emittenti in cui l'Amministratore Delegato è un amministratore dell'Emittente.

#### **Comitato Esecutivo**

Con delibera del 23 aprile 2015 il Consiglio di Amministrazione, ha nominato con validità sino alla prima riunione successiva all'Assemblea degli Azionisti che approva il bilancio relativo all'esercizio 2017, un Comitato Esecutivo, stabilendo che esso sia composto da tre membri:

- Francesco Caltagirone Presidente;
- Riccardo Nicolini Consigliere;
- Mario Delfini Consigliere;

e, quindi, di delegargli tutti i poteri spettanti al Consiglio di Amministrazione, eccetto quelli esclusivamente attribuiti allo stesso, per legge e/o secondo lo statuto sociale di cui agli artt. 2423, 2443, 2446 e 2447 del Codice Civile.

A partire dalla ricostituzione del Comitato Esecutivo, a valle del rinnovo del Consiglio di Amministrazione deliberato dall'Assemblea del 23 aprile 2015, lo stesso si è riunito una sola volta in data 26 novembre 2015.

#### **Informativa al Consiglio**

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato riferisce costantemente, e comunque almeno trimestralmente, al Consiglio e al Collegio Sindacale circa le principali attività svolte nell'esercizio delle proprie attribuzioni al fine di garantire la trasparenza della gestione dell'impresa.

Il report degli organi delegati al Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività svolte nell'esercizio delle deleghe viene effettuato in occasione di ogni riunione dello stesso, attraverso l'introduzione di specifici punti all'ordine del giorno ovvero, mediante trattazione nel punto "varie ed eventuali".

#### **4.5. Altri consiglieri esecutivi**

Il Consigliere Riccardo Nicolini ha rivestito la carica di Direttore Generale della Società dal 23 aprile 2015 al 31 dicembre 2015. In virtù dell'incarico rivestito all'interno dell'Emittente il Consigliere Riccardo Nicolini è da considerarsi per l'esercizio 2015 consigliere esecutivo.

Si precisa che, non essendosi verificate corso del 2015 ipotesi di esercizio vicario di attività gestorie e rappresentative da parte del Vice Presidente Avv. Carlevaris, quest'ultimo non viene considerato quale amministratore esecutivo.

#### **4.6. Amministratori indipendenti**

Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre amministratori indipendenti sia ai sensi del TUF che del Codice (Veronica De Romanis, Paolo Di Benedetto e Chiara Mancini).

Detiene, inoltre, i requisiti di indipendenza ai sensi del solo TUF il Consigliere Carlo Carlevaris.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione tenutasi il 23 aprile 2015, ha verificato - applicando i criteri previsti dal Codice - la sussistenza dei requisiti di indipendenza ai sensi del TUF e del Codice in capo ai suddetti Amministratori.

Gli Amministratori indipendenti:

- i) non controllano l'Emittente, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, né sono in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole;
- ii) non partecipano, direttamente o indirettamente, ad alcun patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'Emittente;

iii) non sono, né sono stati nei precedenti 3 esercizi, esponenti di rilievo (per tale intendendosi il Presidente, il rappresentante legale, il Presidente del Consiglio, un Amministratore esecutivo ovvero un Dirigente con responsabilità strategiche) della Società, di una sua controllata avente rilevanza strategica, di una società sottoposta a comune controllo con l'Emittente, ovvero di una società o di un ente che, anche congiuntamente con altri attraverso un patto parasociale, controlli l'Emittente o sia in grado di esercitare sullo stesso un'influenza notevole;

iv) non intrattengono, ovvero non hanno intrattenuto nell'esercizio precedente, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale ovvero non intrattengono o non hanno intrattenuto nei precedenti 3 esercizi rapporti di lavoro subordinato: (a) con l'Emittente, con una sua controllata, ovvero con alcuno degli esponenti di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, dei medesimi; (b) con un soggetto che, anche congiuntamente con altri attraverso un patto parasociale, controlli l'Emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con gli esponenti di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, dei medesimi;

v) fermo restando quanto indicato al punto (iv) che precede, non intrattengono rapporti di lavoro autonomo o subordinato, ovvero altri rapporti di natura patrimoniale o professionale tali da comprometterne l'indipendenza: (a) con l'Emittente, con sue controllate o controllanti o con le società sottoposte a comune controllo; (b) con gli Amministratori dell'Emittente; (c) con soggetti che siano in rapporto di coniugio, parentela o affinità entro il quarto grado degli Amministratori delle società di cui al precedente punto (a); vi) non ricevono, né hanno ricevuto nei precedenti 3 esercizi, dall'Emittente o da una società controllata o controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di Amministratore non esecutivo della Società, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;

vii) non sono stati Amministratori dell'Emittente per più di 9 anni negli ultimi 12 anni;

viii) non rivestono la carica di Amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un Amministratore esecutivo dell'Emittente abbia un incarico di Amministratore;

ix) non sono soci o Amministratori di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione legale dell'Emittente;

x) non sono stretti familiari di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti e comunque non sono coniugi, parenti o affini entro il quarto grado degli Amministratori dell'Emittente, delle società da questo controllate, delle società che lo controllano e di quelle sottoposte a comune controllo.

Tale verifica è stata effettuata sulla base delle informazioni fornite dagli interessati ed in particolare sulla base di dichiarazioni di possesso dei requisiti di indipendenza e di non sussistenza di ipotesi sintomatiche di assenza di indipendenza di cui all'articolo 3 del Codice di Autodisciplina verificando, altresì, la sussistenza dei requisiti di onorabilità e professionalità.

Nella medesima riunione, gli Amministratori indipendenti si sono impegnati a mantenere l'indipendenza durante la durata del mandato, e, comunque ad informare tempestivamente il Consiglio di Amministrazione in merito ad eventuali situazioni che possano compromettere la propria indipendenza.

Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri concordando, data la non tassatività delle ipotesi sintomatiche di assenza di indipendenza indicate nei criteri applicativi del Codice di Autodisciplina, di valutare il prossimo anno di prendere in esame eventuali ulteriori fattispecie, non espressamente contemplate dal Codice, che potrebbero apparire comunque idonee a compromettere l'indipendenza degli amministratori.

Gli Amministratori Indipendenti non si sono riuniti in assenza degli altri amministratori, nel corso dell'esercizio 2015

#### **4.7. Lead Independent Director**

Il Consiglio ha designato l'amministratore indipendente Paolo Di Benedetto, quale *Lead Independent Director*, con il ruolo di rappresentante e coordinatore delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi ed in particolare di quelli indipendenti e in questa veste:

- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato per il miglior funzionamento del Consiglio stesso;
- ha la facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, riunioni – anche informali - dei soli amministratori indipendenti su tematiche inerenti il funzionamento del Consiglio di Amministrazione in particolare e il sistema di governo societario più in generale, con la possibilità altresì di invitare esponenti del management per un confronto con la struttura organizzativa;
- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

## 5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

### Procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle informazioni

La Società, in adesione al Codice, ha adottato la procedura relativa alla "Gestione delle informazioni con particolare riferimento alle informazioni privilegiate" il cui testo integrale è disponibile sul sito della Società ([www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it)) nella sezione *Corporate Governance/Internal Dealing*.

Scopo di tale procedura è definire le responsabilità, le modalità e i principi comportamentali nella gestione delle informazioni riservate e privilegiate e nella tenuta del Registro delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate, e contestualmente istituire gli opportuni protocolli di controllo aziendali ai fini della prevenzione dei reati di Market Abuse previsti dal D.Lgs. 231/2001.

Sono tenuti al rispetto della stessa tutti i dipendenti di Cementir Holding e delle società da essa controllate.

A partire dal 1° aprile 2006, la Società ha, inoltre, istituito il Registro delle persone che hanno accesso a informazioni privilegiate secondo quanto prescritto dall'art. 115-bis del TUF, conformemente alle modalità specificate dagli articoli 152-bis e seguenti del predetto Regolamento Emittenti.

Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, in adesione al Codice, ha adottato nella riunione del 17 dicembre 2013 una nuova procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la Società al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie e lo scopo di definire ruoli, responsabilità e modalità operative cui attenersi nelle attività di Investor Relations del Gruppo.

### Internal dealing

La Società, ha, inoltre adottato ai sensi dell'art. 114 del TUF, il codice di *Internal Dealing* per disciplinare gli obblighi informativi in materia di *internal dealing*, secondo quanto specificato dagli articoli 152-sexies e seguenti del Regolamento Emittenti.

Tale codice, in vigore dal 1° aprile 2006, come noto, disciplina gli obblighi informativi e comportamentali che le "persone rilevanti" (Amministratori, Sindaci Effettivi, CFO, etc) sono tenute a rispettare nei confronti di Consob e della Società per consentire alla stessa di comunicare al mercato, secondo le modalità ed i termini stabiliti dal predetto Regolamento Emittenti, le operazioni sugli strumenti finanziari quotati o su altri strumenti finanziari connessi, emessi dalla Società o da sue controllate.

Si ricorda che la Società, in linea con quanto previsto dal Regolamento di Borsa per gli emittenti quotati sul segmento Star, ha aggiornato il proprio codice di *Internal Dealing* prevedendo un "*black out period*" sull'attività di compravendita delle azioni della Società di 15 giorni di calendario (anziché 5) precedenti le riunioni assembleari e/o consiliari.

Il codice di *Internal Dealing* è disponibile sul sito della Società ([www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it)) nella sezione *Corporate Governance/Internal Dealing*.

## 6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Successivamente alla scadenza dell'organo amministrativo e dei comitati costituiti al proprio interno avvenuta con l'approvazione del bilancio di esercizio 2014, il Consiglio di Amministrazione nella prima riunione utile ha provveduto a rinnovare per il triennio 2015-2017 sino alla riunione successiva all'Assemblea che approverà il bilancio relativo all'esercizio 2017, il Comitato Esecutivo di cui si è già trattato nella Sezione 4.4 della presente Relazione.

Il Consiglio di Amministrazione, in conformità ai principi del Codice, ha altresì provveduto alla costituzione del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per le Nomine e Remunerazioni ("Comitati") entrambi con funzioni consultive e propositive.

Si precisa che, appositi regolamenti disciplinano la composizione, i compiti e le modalità di funzionamento dei Comitati nel rispetto di quanto raccomandato dal Codice.

Per maggiori informazioni in merito ai Comitati si rinvia alle Sezioni 7 e 9 della presente Relazione.

Si precisa che nessuna delle funzioni dei Comitati previsti dal Codice sono state riservate all'intero Consiglio di Amministrazione sotto il coordinamento del Presidente.

## 7. COMITATO PER LE NOMINE E REMUNERAZIONI

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di costituire al proprio interno un Comitato per le Nomine, accorpandolo al Comitato per la Remunerazione, nel rispetto delle regole di composizione fissate dal Codice. L'accorpamento dei due comitati è stato deciso per ragioni di ordine organizzativo interno alla Società e dal momento che le funzioni svolte dal Comitato per le Nomine non giustificano la costituzione di un comitato ad hoc in quanto non sono state sinora riscontrate, né si prevedono, difficoltà da parte degli azionisti nel proporre adeguate candidature tali da consentire che la composizione del Consiglio sia conforme a quanto raccomandato dal Codice.

### Composizione e funzionamento del Comitato per le Nomine e Remunerazioni

A tale comitato, denominato Comitato per le Nomine e la Remunerazione, sono stati quindi attribuiti sia i compiti e le funzioni previste dall'art. 5 del Codice in materia di nomina degli amministratori, sia i compiti e le funzioni previste dall'art. 6 del Codice in materia di remunerazione degli amministratori.

L'attuale Comitato per le Nomine e Remunerazioni è composto da quattro amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, di cui due con esperienza in materia contabile e finanziaria ritenuta adeguata dal Consiglio.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione della Società, in conformità a quanto previsto dal Codice, ha provveduto a nominare quali componenti del Comitato per le Nomine e Remunerazioni i seguenti amministratori:

- Paolo Di Benedetto (Presidente del Comitato - indipendente e non esecutivo);
- Mario Delfini (non esecutivo con esperienza in materia contabile e finanziaria);
- Chiara Mancini (indipendente e non esecutivo);
- Veronica De Romanis (indipendente e non esecutivo, con esperienza in materia contabile e finanziaria).

Il Comitato per le Nomine e Remunerazioni si riunisce ogniqualvolta il suo Presidente, che ne coordina i lavori, lo ritenga opportuno, ovvero ne sia fatta richiesta da almeno un componente e comunque, con frequenza adeguata al corretto svolgimento dei propri compiti.

Alle riunioni del Comitato per le Nomine e Remunerazioni partecipa il Presidente del Collegio Sindacale (oppure altro sindaco da lui designato) nonché – qualora ritenuto opportuno e su invito del Comitato – altri rappresentanti della Società (*General Counsel*, *Chief Financial Officer* e *Chief HR Officer*). Gli Amministratori si astengono dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

Nel corso del 2015, il Comitato per le Nomine e Remunerazioni si è riunito due volte, rispettivamente in data 3 marzo e 5 maggio, per:

- Esaminare la politica di remunerazione e la relazione sulla remunerazione 2014 ex articolo 123-ter del D.Lgs. 58/1998;
- Verificare l'adeguatezza, la coerenza e la concreta applicazione della politica di remunerazione adottata nell'esercizio precedente;

e per

- Verificare e aggiornare il Regolamento del Comitato per le Nomine e Remunerazioni;
- Proporre la remunerazione del Presidente e Amministratore Delegato, ai sensi dell'articolo 2389 comma 3 del Codice Civile;
- Verificare il sistema di incentivazione del management a lungo termine (c.d. sistema "Long Term Incentives" o "LTI").

Le riunioni hanno avuto una durata di circa un'ora e mezzo.

Alle riunioni hanno partecipato tutti i componenti del Comitato, il Presidente del Collegio Sindacale, il *Chief Financial Officer*, il *Chief HR Officer* ed il *General Counsel*, intervenendo sui punti all'ordine del giorno di loro competenza.

Nel corso del 2016 si è tenuta una riunione del Comitato per le Nomine e Remunerazioni e si prevede di tenerne almeno un'altra.

La percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni del Comitato tenutesi nel 2015 è indicata nella tabella contenuta nell'articolo 4 (Consiglio di amministrazione).

#### **Funzioni attribuite al Comitato per le Nomine e Remunerazioni**

Il Comitato per le Nomine e Remunerazioni svolge funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione, e di supervisione per garantire la definizione e applicazione della Politica di remunerazione ed in particolare:

- formula pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso e dei suoi Comitati, nonché in merito alle competenze e figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio di Amministrazione o dei Comitati sia ritenuta opportuna affinché il Consiglio stesso possa esprimere il proprio orientamento agli azionisti prima della nomina del nuovo Consiglio, tenendo altresì conto degli esiti dell'autovalutazione annuale del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati ai sensi del Codice di Autodisciplina;
- esprime raccomandazioni al Consiglio di Amministrazione in merito al numero massimo di incarichi negli organi di amministrazione o di controllo di altre società quotate in mercati regolamentati, di società finanziarie, bancarie, assicurative o, comunque, di rilevanti dimensioni che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore della Società;
- esprime raccomandazioni al Consiglio di Amministrazione in merito ad eventuali fattispecie problematiche connesse all'applicazione del divieto di concorrenza previsto a carico degli Amministratori dall'art. 2390 del codice civile, qualora l'Assemblea, per esigenze di carattere organizzativo, abbia autorizzato in via generale e preventiva deroghe a tale divieto;
- propone al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di Amministratore, tenendo conto delle segnalazioni eventualmente pervenute dagli azionisti, in caso di cooptazione, qualora occorra sostituire Amministratori indipendenti;
- provvede all'istruttoria relativa alle verifiche periodiche dei requisiti di indipendenza e onorabilità degli amministratori e sull'assenza di cause di incompatibilità o ineleggibilità in capo agli stessi;

come anche:

- formula al Consiglio di Amministrazione proposte in merito alla politica per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, valutando periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica adottata ed avvalendosi delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato per quanto riguarda l'attuazione di tale politica nei riguardi dei Dirigenti con responsabilità strategiche;

- presenta proposte o esprime 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, provvedendo a monitorare l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso e verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- valuta e formula eventuali proposte al Consiglio di Amministrazione in merito a piani di incentivazione azionaria, di stock option, di azionariato diffuso e simili piani di incentivazione e fidelizzazione del management e dei dipendenti delle società del gruppo facenti capo alla Società;
- riferisce agli azionisti sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni; a tal fine, all'Assemblea annuale dei soci è presente il Presidente del Comitato per le Nomine e Remunerazioni o altro componente del Comitato;
- esamina preventivamente la relazione annuale sulla remunerazione da mettere a disposizione del pubblico in vista dell'Assemblea annuale di bilancio;
- fornisce pareri sulle questioni di volta in volta sottoposte al suo vaglio dal Consiglio di Amministrazione in materia di remunerazione o su quant'altro inerente o connesso.

\*\*\*\*

Le riunioni del Comitato per le Nomine e Remunerazioni sono state regolarmente verbalizzate e nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio e che non intrattengono con la Società relazioni che ne possano compromettere l'indipendenza di giudizio.

Qualora lo ritenga necessario o opportuno per l'espletamento dei compiti ad esso attribuiti il Comitato per le Nomine e Remunerazioni, si avvale di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive. L'indipendenza dei consulenti esterni viene verificata dal Comitato per le Nomine e Remunerazioni prima del conferimento del relativo incarico.

Il Comitato per le Nomine e Remunerazioni per l'esercizio delle sue funzioni è dotato di un budget annuale di 50 mila Euro.

## **8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI**

### **Politica di remunerazione**

Si rinvia al capitolo 1 della Relazione sulla Remunerazione

### **Piani di incentivazione azionaria**

Si rinvia al capitolo 2.2.2. della Relazione sulla Remunerazione.

### **Remunerazione degli amministratori esecutivi**

Si rinvia al capitolo 2.1. della Relazione Remunerazione.

### **Remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategica**

Si rinvia al capitolo 2.1.4. della Relazione Remunerazione.

### **Meccanismi di incentivazione della funzione di Internal Audit e del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari**

Si rinvia al capitolo 2.1.2. della Relazione Remunerazione.

### **Remunerazione degli amministratori non esecutivi**

Si rinvia al capitolo 2.1. della Relazione Remunerazione.

### **Accordi ex art. 123-bis comma 1, lett- i) del TUF**

Si rinvia al capitolo 2 della Relazione Remunerazione.

## 9. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di costituire al proprio interno un Comitato Controllo e Rischi, in conformità a quanto previsto dall'articolo 7 del Codice.

L'attuale Comitato Controllo e Rischi è composto da tre amministratori non esecutivi indipendenti ai sensi del TUF e del Codice, di cui uno con esperienza in materia contabile e finanziaria ritenuta adeguata dal Consiglio.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione della Società, in conformità a quanto previsto dal Codice, ha provveduto a nominare quali componenti del Comitato Controllo e Rischi i seguenti amministratori:

- Paolo Di Benedetto (Presidente del Comitato - indipendente e non esecutivo);
- Chiara Mancini (indipendente e non esecutivo);
- Veronica De Romanis (indipendente, non esecutivo, con esperienza in materia contabile e finanziaria).

### Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi è incaricato di assistere il Consiglio di Amministrazione nell'espletamento dei compiti relativi al sistema di controllo interno, quali:

- la definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione del rischio, in modo che i principali rischi afferenti alla Società 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 individuali, formulando al riguardo eventuali proposte al Consiglio di Amministrazione;
- la valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché della sua efficacia;
- l'approvazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione Internal Audit, sentito il Collegio Sindacale (e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi);
- la valutazione, sentito il collegio sindacale, dei risultati espressi dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nelle relazioni sulle questioni fundamentalmente emerse in sede di revisione legale;
- la valutazione, unitamente al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato.

Su richiesta del Consiglio di Amministrazione esprime pareri:

- su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- sulla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;
- sulla nomina e revoca del Responsabile della funzione di Internal Audit;
- sull'adeguatezza delle risorse assegnate al Responsabile della funzione di Internal Audit per l'espletamento delle proprie responsabilità;
- sulla definizione della remunerazione del Responsabile della funzione di Internal Audit.

Svolge inoltre i seguenti compiti:

- 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 funzione Internal Audit;
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit;
- può chiedere alla 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, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Comitato Controllo e Rischi si riunisce ogniqualvolta il suo Presidente, che ne coordina i lavori, lo ritenga opportuno, ovvero ne sia fatta richiesta da almeno un componente e comunque, con frequenza adeguata al corretto svolgimento dei propri compiti.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi partecipa il Presidente del Collegio Sindacale nonché – qualora ritenuto opportuno e su invito del Comitato – altri rappresentanti della Società (come il Responsabile della funzione di Internal Audit, il Responsabile della funzione di Risk e Compliance, il General Counsel, Chief Financial Officer). Gli Amministratori si astengono dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

Nel corso dell'esercizio 2015 il Comitato Controllo e Rischi si è riunito 5 volte per:

- analisi delle attività relative al sistema di valutazione e gestione dei rischi;
- esame delle relazioni finanziarie di periodo con particolare riferimento al corretto utilizzo dei principi contabili e della loro omogeneità ai fini della redazione delle situazioni di periodo, del bilancio civilistico e del bilancio consolidato;
- analisi dell'aggiornamento del piano di audit per l'anno 2016;
- analisi delle attività di audit;
- aggiornamento delle Linee Guida del sistema di Controllo interno e di gestione dei rischi;

- valutazione del corretto utilizzo dei principi contabili e della loro omogeneità ai fini della redazione delle situazioni di periodo, del bilancio civilistico e del bilancio consolidato;
- valutazione del dimensionamento della funzione di Internal Audit;
- valutazione sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Le riunioni hanno avuto una durata media di circa un'ora e mezza sono state coordinate dal Presidente del Comitato.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi hanno partecipato il Presidente del Collegio Sindacale, il Responsabile della funzione di Risk e Compliance, ed il Responsabile della funzione di Internal Audit. Il Dirigente Preposto ed il Partner della società di revisione hanno partecipato nel corso del 2015 rispettivamente a quattro e ad una riunione, su invito del Comitato, intervenendo sui punti all'ordine del giorno di loro competenza.

Nel corso del 2016 si è tenuta una riunione del il Comitato Controllo e Rischi e si prevede di tenerne nel corso dell'anno altre tre.

La percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni del Comitato tenutesi nel 2015 è indicata nella tabella contenuta nell'articolo 4 (Consiglio di amministrazione).

Il Comitato Controllo e Rischi per l'esercizio delle sue funzioni è dotato di un budget annuale di 50 mila Euro.

## 10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società è quel complesso di regole, procedure e di strutture organizzative volte a consentire attraverso un adeguato processo di identificazione misurazione e gestione dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

Il Consiglio, coadiuvato dal Comitato Controllo e Rischi, ha definito le linee guida del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti all'Emittente e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando la compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati. Il documento è stato aggiornato nella sua quarta edizione il 29 luglio 2015.

Il Consiglio, coadiuvato dal Comitato Controllo e Rischi ha valutato l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

In merito alla descrizione delle principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, si rinvia all'[Allegato 1](#).

### 10.1. Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 23 aprile 2015, in conformità a quanto previsto dall'articolo 7 del Codice, ha nominato, quale amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il Presidente e Amministratore Delegato Francesco Caltagirone, attribuendogli i seguenti compiti:

- cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- si occupa dell'adattamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- chiede 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;
- riferisce tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il comitato (o il consiglio) possa prendere le opportune iniziative;
- propone alla competente delibera del Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, la nomina e la revoca del Responsabile della funzione di Internal Audit e la determinazione della sua remunerazione in linea con le policies aziendali e in conformità con la normativa vigente; previa condivisione e parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, definisce i target annuali e pluriennali del Responsabile della funzione di *Internal Audit* e valuta il raggiungimento dei risultati, assicurando che gli stessi siano indipendenti dagli obiettivi definiti per i manager operativi.

### 10.2. Responsabile della funzione di Internal Audit

Il Consiglio di Amministrazione nel 2015 ha nominato il Responsabile della funzione di *Internal Audit* Franco Doria.

La nomina è avvenuta su proposta del Presidente del Consiglio di Amministrazione sentito il parere del Comitato Controllo e Rischi.

L'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi 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 e di uno specifico budget per l'espletamento delle proprie responsabilità.

Il Responsabile della funzione di *Internal Audit* riferisce al Consiglio di Amministrazione ed interagisce con il Comitato Controllo e Rischi, l'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ed il Collegio Sindacale in modo da assicurare la costante operatività ed il requisito dell'indipendenza nello svolgimento delle proprie mansioni in coerenza con il sistema di governance della Società, con il Codice ed in linea con le migliori prassi internazionali. Il Responsabile della funzione di *Internal Audit* non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal consiglio di amministrazione; ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico.

Il Responsabile della funzione di *Internal Audit* nell'assolvimento delle proprie funzioni, riporta all'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al Collegio Sindacale ed al Comitato di Controllo e Rischi in ordine a quanto segue:

- fornire annualmente una valutazione sull'adeguatezza e sull'efficacia dei processi di controllo e di gestione del rischio dell'organizzazione
- riferire su problemi significativi relativi ai sistemi di controllo della Società e delle sue controllate proporre possibili miglioramenti, e dar seguito a tali problemi sino alla loro risoluzione;
- aggiornare periodicamente sull'avanzamento e sui risultati del piano di audit annuale e sull'adeguatezza delle risorse del reparto;
- effettuare una supervisione ed un coordinamento con le altre funzioni di controllo e monitoraggio.

Il Responsabile della funzione di *Internal Audit* ha inoltre la responsabilità delle seguenti attività:

- sviluppare un piano annuale di audit che sia flessibile e basato su un'appropriata metodologia di valutazione dei rischi, inclusi quelli identificati dal management; sottoporlo al Collegio Sindacale all'amministratore incaricato ed al Comitato di Controllo e Rischi per esame e approvazione, e comunicarne periodicamente gli aggiornamenti;
- realizzare il piano annuale di audit così come è stato approvato includendo in esso se del caso eventuali specifiche attività o progetti richieste dal Collegio Sindacale, dall'Amministratore responsabile e/o dal Management;
- assicurare che lo staff del reparto di *Internal Audit* abbia sufficiente professionalità, capacità ed esperienza per soddisfare le esigenze di questo mandato;
- effettuare servizi di consulenza, oltre a quelli di assurance tipici dell'*Internal Auditing*, per assistere il management nel raggiungere i propri obiettivi;
- riferire tempestivamente all'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ogni sospetto caso di frode che coinvolga il management oppure dipendenti in posizione chiave nei controlli interni della società;
- assistere nell'investigazione di sospetti casi di frode interna ed informare dei
- l'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il management ed il Comitato di controllo interno.

Il Collegio Sindacale ed il Comitato Controllo e Rischi, nell'ambito delle proprie attività, possono chiedere alla funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali.

Nel corso dell'esercizio 2015 il Responsabile della funzione di *Internal audit* ha svolto le seguenti principali attività:

- realizzato il piano di audit 2015 approvato dal Consiglio di Amministrazione includendo alcune richieste formulate dal Presidente del Collegio Sindacale, dall'Amministratore incaricato e dal Comitato Controllo e Rischi;
- effettuata la verifica dell'implementazione nelle società operative e nella Cementir Holding di una metodologia standard di valutazione e gestione dei rischi prevista dalla *Risk Policy* della società, con implementazione del modulo SAP "Governance Risk & Compliance" (GRC);
- rafforzato il Sistema di Gestione delle Denunce, quale elemento della *Corporate Governance* del Gruppo, introducendo sui siti Internet ed Intranet del Gruppo un richiamo specifico al tema, fornendo gli indirizzi di posta tradizionale, email e numeri telefonici dedicati in cui i dipendenti o i terzi possono inviare liberamente le loro segnalazioni, mantenendo l'anonimato. Le stesse informazioni sono state riportate, in lingua locale, sulle bacheche aziendali dei siti produttivi del Gruppo.

### 10.3. Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001

L'Emittente ha adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 8 maggio 2008 il Modello Organizzativo di Gestione e Controllo Interno ed un Codice Etico di cui al D.Lgs n. 231/2001 elaborati facendo riferimento sia alle indicazioni contenute nelle Linee Guida di Confindustria sia alla migliore pratica italiana esistente in materia.

Il Modello è stato costruito attraverso un'analisi dei rischi connessi alla natura di holding di partecipazioni industriali del settore cementiero e suoi derivati assunta dalla Società e alla sua struttura organizzativa essenziale. Sulla base dell'analisi dei rischi e della valutazione conseguente del sistema di controllo interno esistente sono state elaborate alcune procedure volte a coprire i rischi derivanti dalle attività sensibili e strumentali ai fini del compimento dei reati coperti dal suddetto decreto.

Il 'Modello 231' specifica, con riferimento all'OdV, quanto segue:

- i requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità e continuità di azione;
- la libertà di accesso dell'OdV a tutta la struttura aziendale e a tutte le funzioni;
- l'accesso dell'OdV a tutte le informazioni aziendali;
- la dotazione di un apposito budget;
- la possibilità di avvalersi, da parte dell'OdV, dell'ausilio della struttura aziendale ovvero di consulenti esterni, disponendo all'uopo del budget di cui sopra.

Nel 2015 è stato, inoltre, rinnovato, per la durata di tre anni (fino all'approvazione del bilancio 2017), l'incarico conferito nel 2012 all'Organismo di Vigilanza, composto attualmente da un membro esterno indipendente, il Prof. Mario Venezia, che svolge il ruolo di Presidente, da due membri interni che sono il Responsabile dell'attività di *Internal Audit* Dr. Francesco Paolucci e il Dr. Franco Doria ed il Responsabile della funzione di Risk e Compliance Dr. Francesco Paolucci.

L'Organismo di Vigilanza, oltre a quanto previsto dalla normativa, ha in particolare il compito di:

- verificare l'effettività, l'adeguatezza del modello;
- vigila sul funzionamento e sull'osservanza del modello;
- curare la diffusione del modello;
- aggiornare e integrare il modello e il Codice Etico, affinché gli stessi rispecchino sempre le attività e le procedure aziendali e la normativa in materia;
- monitorare le violazioni del modello, incluse le violazioni del Codice Etico.

L'Organismo si è dotato di un proprio regolamento, che definisce gli aspetti più operativi e tecnici delle proprie attività (calendarizzazione, verbalizzazioni, flussi informativi, metodologie di controllo).

Nel corso del 2015 l'Organismo di Vigilanza si è formalmente riunito 4 volte con le finalità di:

- monitorare l'avanzamento delle attività di aggiornamento del Modello 231;
- verificare l'implementazione del "Modello di organizzazione, gestione e controllo";
- pianificare le attività per l'anno 2016;
- seguire l'implementazione del Modello 231 delle controllate italiane ed i riflessi sulle controllate estere;
- verificare eventuali segnalazioni di violazione delle prescrizioni del Modello.

Il Presidente del Collegio Sindacale ha partecipato ad 2 riunioni dell'Organismo di Vigilanza. L'Organismo di Vigilanza per tramite di uno o più dei suoi membri ha partecipato a cinque riunioni del Collegio Sindacale tenutesi nel 2015 ed a quattro riunioni del Comitato di Controllo e Rischi. L'Organismo di Vigilanza ha inoltre incontrato nel corso del 2015 il General Counsel della società.

L'Organismo verbalizza le proprie riunioni.

L'Organismo ha un potere di spesa adeguato a consentirne l'appropriata operatività con un budget definito dal Consiglio di Amministrazione.

Per ulteriori informazioni sul Modello 231 e sul Codice Etico adottato dalla Società si rinvia al sito della stessa ([www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it)) nella sezione *Investor Relations/Corporate Governance*.

#### **10.4. Società di Revisione**

L'attività di revisione contabile è affidata ai sensi di legge a una società di revisione iscritta all'albo della Consob. L'incarico è stato conferito dall'Assemblea degli Azionisti su proposta motivata del Collegio Sindacale.

La società di revisione in carica è KPMG S.p.A., incaricata dall'Assemblea del 18 aprile 2012 dello svolgimento dell'attività di revisione contabile del bilancio di esercizio della Società e del bilancio consolidato per il periodo 2012 -2020. L'incarico scadrà con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020.

#### **10.5. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari**

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto sociale, in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 154 bis del Testo Unico della Finanza, il Consiglio di Amministrazione nomina il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili ("Dirigente Preposto"), previo parere del Collegio Sindacale. Il dirigente viene scelto tra coloro che abbiano maturato un'adeguata esperienza in materia di amministrazione, finanza e controllo presso società di rilevanti dimensioni ovvero nell'esercizio dell'attività professionale e posseggano i requisiti di onorabilità previsti per gli amministratori.

Il venir meno dei requisiti di onorabilità nel corso del mandato determina la decadenza dall'incarico; in tal caso, si provvede alla tempestiva sostituzione del dirigente decaduto.

Il Dirigente Preposto rimane in carica per un anno fino alla riunione del Consiglio di Amministrazione successivo all'Assemblea che approva il bilancio d'esercizio.

Il Consiglio di Amministrazione della Società nella riunione del 23 aprile 2015 ha rinnovato al Dott. Massimo Sala - *Chief Financial Officer* della Società con la responsabilità dell'amministrazione, finanza e controllo - l'incarico di Dirigente Preposto, ai sensi dell'art. 16 dello Statuto e dell'art.154 bis del TUF.

Il Consiglio, su proposta del Presidente e sentito il parere favorevole del Collegio Sindacale, ha valutato l'esperienza sintetizzata nel curriculum vitae del Dr. Sala e lo ha nominato fino alla riunione successiva all'assemblea degli azionisti convocata per l'approvazione del bilancio 2015, delegando il Presidente a formalizzare la detta nomina attribuendogli tutti i poteri necessari per l'espletamento dell'incarico.

In esecuzione della suddetta delibera, sono stati conferiti al Dirigente Preposto i poteri e mezzi necessari per lo svolgimento dei compiti ed in particolare, a titolo meramente esemplificativo:

- in presenza di atti e comunicazioni della società diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile anche infrannuale, sottoscrive una dichiarazione attestante che i suddetti atti e comunicazioni corrispondono alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili (art 154-bis comma 2 TUF);

- predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario (art 154-bis comma 3 TUF);
- provvede ad attestare, nelle forme di legge, ai sensi del comma 5 dell'art. 154-bis del TUF, unitamente agli organi amministrativi delegati, con apposita relazione, allegata al bilancio annuale (di esercizio e consolidato) e al bilancio semestrale abbreviato, l'adeguatezza e effettiva applicazione delle procedure di cui al paragrafo precedente, nel corso del periodo cui si riferiscono i documenti, nonché la corrispondenza di questi alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Società e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento nonché la conformità dei documenti ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità Europea (art 154-bis comma 5 TUF);
- valuta, unitamente al Comitato Controllo e Rischi e sentiti il Revisore Legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- partecipa alle riunioni del Consiglio di Amministrazione che trattano gli argomenti che hanno impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria e nei casi in cui sono discussi argomenti pertinenti la propria attività; ha facoltà di proporre modifiche ai processi e procedure aziendali dei quali non è process owner, inclusi quelli informatici, che hanno impatto indiretto sulla formazione del bilancio ovvero sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria;
- revisionare le procedure esistenti e, se del caso, provvedere alla formazione di nuove procedure, al fine di determinare, nell'ambito dei processi organizzativi interni, la tracciabilità dei flussi delle informazioni, l'attribuzione di compiti, responsabilità e loro tempistica, la sicurezza dei sistemi informativi in ordine ai flussi di informazioni e la sussistenza di un adeguato sistema di controllo;
- riferire al Consiglio con periodicità almeno trimestrale, e comunque in occasione dell'approvazione delle situazioni contabili annuali ed infra-annuali, dell'attività svolta, in particolare in ordine alle modalità di attuazione dell'attività di gestione e controllo del processo di predisposizione dei documenti contabili e dell'informativa diretta al mercato;
- segnalare eventuali problematiche emerse nel corso del periodo e le eventuali azioni adottate per il superamento delle stesse;
- informare il Consiglio di Amministrazione in ordine all'impiego delle risorse messe a Sua disposizione;
- richiedere le modifiche organizzative necessarie e/o opportune per l'assolvimento dei compiti a lei affidati dalla legge. dallo Statuto e dal Consiglio di Amministrazione nonché eventuali incarichi di consulenza e/o di prestazioni professionali o l'acquisto di beni e servizi strettamente utili o necessari per l'efficace espletamento dei compiti;
- informare immediatamente il Consiglio del sopraggiungere di ogni impedimento di qualsiasi natura tale da pregiudicare la corretta esecuzione di quanto sopra stabilito.

I rapporti tra il Dirigente Preposto ed il Consiglio di Amministrazione sono regolati attraverso il Comitato di Controllo e Rischi, al quale il Dirigente Preposto riferisce, con periodicità semestrale nonché ogniqualvolta le circostanze lo rendano necessario in ordine:

- all'idoneità dei poteri a propria disposizione;
- all'idoneità dei mezzi e delle risorse a sua disposizione;
- alla rispondenza delle procedure amministrative adottate ovvero all'esigenza di modificarle in relazione alle problematiche riscontrate;
- alle azioni correttive da adottare e necessarie al superamento delle problematiche riscontrate.

Il Consiglio di Amministrazione vigila, affinché il Dirigente Preposto disponga oltre che dei sopracitati poteri e mezzi anche, sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili (art.154-bis comma 4 TUF).

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

La società, in ossequio al principio 7.P.3 del Codice di Autodisciplina, nonché in conformità alla *best practice* delle società quotate ha previsto una modalità di coordinamento tra vari i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Cementir Holding (Consiglio di Amministrazione, Collegio Sindacale, Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, Comitato controllo e rischi, Responsabile della funzione di Internal Audit, Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari)

Il coordinamento è stato definito attraverso l'adozione di un documento "Definizione delle relazioni tra gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale" che definisce ed armonizza le interrelazioni tra i diversi organi e funzioni che compongono il sistema di controllo interno della Cementir Holding. L'obiettivo che si intende perseguire con l'adozione del presente documento è quello di minimizzare il rischio di ripercussioni sull'operatività dell'azienda in termini di potenziali duplicazioni di richieste provenienti da questi stessi organi e di realizzare a livello aziendale un sistema di controllo razionale ed efficiente.

## 11.INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato con delibera dell' 8 maggio 2008 una procedura (successivamente modificata dal Consiglio di Amministrazione del 5 novembre 2010) relativa alle operazioni poste in essere dalla Società e/o dalle sue controllate, con parti correlate al fine di standardizzare l'approvazione e l'esecuzione delle operazioni stesse.

Per ciascuna delle predette operazioni il Consiglio ha adottato, in ottemperanza ai principi generali dettati dalla Consob, regole e procedure che garantiscono la trasparenza e la correttezza sostanziale e formale delle suddette operazioni.

In particolare, il Consiglio, nel determinare la procedura di approvazione e di esecuzione delle operazioni con parti correlate, ha definito le specifiche operazioni determinando i criteri per individuare le operazioni che debbono essere approvate dal Consiglio stesso previo parere del Comitato Controllo e Rischi.

In particolare, la procedura:

- definisce le parti correlate e le operazioni con parti correlate e stabilisce i criteri per l'individuazione delle operazioni con parti correlate di maggiore e minore rilevanza e le operazioni di importo esiguo;
- stabilisce le modalità con cui si istruiscono e si approvano le operazioni;
- definisce i casi di esclusione che non sono soggetti all'applicazione della procedura.

Per ulteriori informazioni sulla suddetta procedura si rinvia al sito della Società ([www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it)), nella sezione *Investor Relations/Corporate Governance*, dove può essere consultata.

Il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto di dover adottare specifiche soluzioni operative idonee ad agevolare l'individuazione e l'adeguata gestione delle situazioni in cui un amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi. Il Consiglio di Amministrazione, di volta in volta, adotta le soluzioni operative che ritiene più idonee.

## 12. NOMINA DEI SINDACI

L'art.15 dello Statuto sociale prevede che il Collegio Sindacale sia composto da tre Sindaci effettivi e tre Supplenti a cui spetterà la retribuzione determinata dall'Assemblea. Si ricorda che in occasione della riunione del 7 novembre 2013 il Consiglio di Amministrazione ha adeguato lo Statuto Sociale introducendo il principio secondo il quale la composizione del Collegio Sindacale deve in ogni caso assicurare l'equilibrio tra i generi in conformità alla normativa vigente.

L'elezione dei componenti il Collegio Sindacale avviene sulla base di liste presentate dai Soci aventi diritto di voto che rappresentino almeno il 2% del capitale sociale oppure in alternativa, la percentuale inferiore che eventualmente verrà fissata dalla normativa in materia (per il 2015 è stata stabilita nel 2,5% del capitale sociale).

Le liste devono essere depositate presso la sede sociale entro il venticinquesimo giorno antecedente la data fissata per la riunione dell'assemblea in prima convocazione.

I presentatori dovranno comprovare la loro qualità di Socio depositando, contestualmente alla lista, la documentazione attestante il possesso del numero delle azioni necessarie alla presentazione della lista.

Nel caso in cui alla data di scadenza del termine per la presentazione delle liste sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci appartenenti al medesimo gruppo o aderenti ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della Società, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data, fermo restando il rispetto degli obblighi di pubblicità ai sensi della normativa vigente. In tale caso la soglia percentuale stabilita per la presentazione delle liste è ridotta della metà.

Le liste devono essere corredate dalle informazioni relative ai soci che le hanno presentate, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta, dal curriculum vitae di ciascun componente della lista nonché da una dichiarazione dei medesimi attestante, sotto la propria personale responsabilità, il possesso dei requisiti previsti dalla legge e la propria accettazione della candidatura.

Le liste per l'elezione dei componenti il Collegio Sindacale recano i nominativi di uno o più candidati, comunque in numero non superiore ai sindaci da eleggere, contrassegnati da un numero progressivo; le liste possono essere ripartite in due sezioni, ciascuna con un massimo di n. 3 candidati (progressivamente numerati) per la carica di sindaco effettivo e di sindaco supplente. Ciascuna lista per la nomina a sindaco effettivo e a sindaco supplente deve contenere un numero di candidati appartenente al genere meno rappresentato che assicuri il rispetto dell'equilibrio fra generi nella misura minima richiesta dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

Nessun socio potrà presentare o votare, anche per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie, più di una lista ed ogni candidato potrà candidarsi in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

All'esito della votazione risulteranno eletti Sindaci effettivi i primi due candidati della lista che avranno ottenuto il maggior numero di voti ("Lista di Maggioranza") e il primo candidato della lista - presentata e votata da parte di soci che non siano collegati, neanche indirettamente, ai soci di riferimento - che sarà risultata seconda per numero di voti ("Lista di Minoranza"), il quale assumerà la carica di Presidente del Collegio Sindacale.

Risulteranno altresì eletti:

- due Sindaci supplenti tra i candidati indicati nella sezione "Sindaci Supplenti" della Lista di Maggioranza in numero progressivo;
- un Sindaco supplente tra i candidati indicati nella sezione "Sindaci Supplenti" dalla Lista di Minoranza secondo il numero progressivo.

Qualora all'esito delle votazioni la composizione del Collegio Sindacale, nei suoi membri effettivi e supplenti, non rispetti l'equilibrio tra generi nella misura minima richiesta dalla normativa di legge e regolamentare vigente, si procederà allo scorrimento nella lista che ha ottenuto il maggior numero di voti sostituendo l'ultimo membro selezionato con il primo elencato appartenente al genere meno rappresentato. Qualora l'equilibrio tra i generi non risultasse raggiunto nella misura minima richiesta dalla normativa di legge e regolamentare vigente nemmeno con il metodo dello scorrimento, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge.

In caso di presentazione di una sola lista o nel caso in cui una sola lista riporti voti, all'esito della votazione, risulteranno eletti tutti i candidati della stessa secondo le ordinarie maggioranze di legge ferma restando la necessità di rispettare l'equilibrio tra generi rappresentati nella misura minima prevista dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

In caso di mancata assunzione o di cessazione dalla carica di un sindaco effettivo subentra il Supplente appartenente alla medesima lista nel rispetto del principio di equilibrio tra generi rappresentati nella misura minima prevista dalla normativa di legge e regolamentare vigente; se tale sostituzione non consente il rispetto della normativa vigente, l'Assemblea deve essere convocata senza indugio per assicurare il rispetto della stessa normativa.

L'Assemblea chiamata a reintegrare il Collegio ai sensi di legge provvederà in modo da rispettare il principio della rappresentanza della minoranza e di equilibrio tra generi rappresentati nella misura minima prevista dalla normativa di legge e regolamentare vigente.

I componenti il Collegio Sindacale devono risultare in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza stabiliti dalla legislazione vigente, per i Sindaci di società con azioni quotate.

Non possono essere inseriti nelle liste i candidati che ricoprono già incarichi di Sindaco in altre tre società quotate, con esclusione delle società del Gruppo di controllo.

I sindaci restano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica. I sindaci uscenti sono rieleggibili.

Si precisa che, in attuazione delle integrazioni apportate nel luglio del 2011 al Testo Unico della Finanza al fine di assicurare l'equilibrio tra i generi nella composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle società con azioni quotate, nonché alla luce delle disposizioni di attuazione dettate dalla CONSOB con regolamento, ed in base alle modifiche statutarie in occasione dei primi tre rinnovi del Collegio Sindacale successivi al 12 agosto 2012, le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre dovranno includere altresì candidati del genere meno rappresentato misura pari ad un quinto dei candidati che andranno a comporre il Collegio Sindacale per il primo mandato successivo e pari ad un terzo dei candidati che andranno a comporre il Collegio Sindacale da nominarsi per due mandati successivi secondo quanto sarà specificamente indicato nell'avviso di convocazione dell'assemblea.

### 13.COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale in carica è stato nominato, ai sensi dello Statuto e della normativa vigente, dall'Assemblea degli Azionisti del 17 aprile 2014 per il triennio 2014-2016 sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016 sulla base dell'unica lista di candidati presentata dall'azionista di maggioranza Calt 2004 S.r.l. con una percentuale di voti favorevoli pari a 81,02%.

La seguente tabella illustra la struttura del Collegio Sindacale al 31 dicembre 2015:

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica dal	In carica fino al	Lista (M/m)*	Indipendenza da Codice	% Part. C.S.	N. Altri incarichi
Presidente	Claudio <i>BIANCHI</i>	1939	16.04.08	Ass. Ord. 17.04.14	Approvazione Bilancio 2016	M	X	100	5
Sindaco Effettivo	Giampiero <i>TASCO</i>	1951	16.04.08	Ass. Ord. 17.04.14	Approvazione Bilancio 2016	M	X	100	18
Sindaco Effettivo	Maria Assunta <i>COLUCCIA</i>	1966	17.04.14	Ass. Ord. 17.04.14	Approvazione Bilancio 2016	M	X	100	22
Sindaco Supplente	Stefano <i>GIANNULI</i>	1965	17.04.14	Ass. Ord. 17.04.14	Approvazione Bilancio 2016	M	X	/	/
Sindaco Supplente	Vincenzo <i>SPORTELLI</i>	1961	16.04.08	Ass. Ord. 17.04.14	Approvazione Bilancio 2016	M	X	/	/
Sindaco Supplente	Patrizia <i>AMORETTI</i>	1970	18.04.11	Ass. Ord. 17.04.14	Approvazione Bilancio 2016	M	X	/	/

#### Legenda

**% part. C.S.:** in questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del C.S.

**Altri incarichi:** in questa colonna è indicato il numero complessivo di incarichi ricoperti dal soggetto interessato rilevanti ai sensi dell'art. 148 bis TUF. L'elenco completo degli incarichi è allegato, ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti, alla relazione sull'attività di vigilanza, redatta dai sindaci ai sensi dell'articolo 153, comma 1 del TUF.

La percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni tenute è indicata nella Tabella su riportata.

Nel valutare l'opportunità di attribuire al Collegio Sindacale le funzioni dell'organismo 231/01 si è deciso di mantenere distinti i due organi di controllo

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015 non vi sono stati Sindaci cessati dalla carica e che dalla chiusura dell'esercizio alla data di approvazione della Relazione non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Collegio Sindacale.

In merito alle caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco si rinvia ai *curricula vitae* disponibili sul sito internet della Società ([www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it)), nella sezione *Investor Relations/Corporate Governance/Assemblee Azionisti/archivio 2014/lista candidature dei sindaci*.

\*\*\*

Nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale si è riunito 4 volte.

Le riunioni hanno avuto una durata media di circa un'ora e mezza.

Per il 2016 si prevedono 5 riunioni di cui una già tenuta il 15 gennaio.

\*\*\*

In adesione alle previsioni del Codice, il Collegio Sindacale valuta l'indipendenza dei propri membri nella prima riunione utile dopo la nomina, nonché annualmente il permanere degli stessi.

Nel corso del esercizio, il Collegio Sindacale ha valutato (nella riunione del 10 giugno 2015) la permanenza dei requisiti di indipendenza in capo a ciascun Sindaco Effettivo. Nell'effettuare le valutazioni di cui sopra il Collegio ha applicato tutti i criteri previsti dal Codice con riferimento all'indipendenza degli Amministratori e dal Testa Unico Finanziario.

I Sindaci hanno dichiarato di possedere i requisiti di indipendenza ai sensi dell'articolo 148 comma 3 TUF e di quelli prescritti dall'articolo 3 del Codice di Autodisciplina anche sulla base delle ipotesi sintomatiche di assenza di indipendenza indicate nei criteri applicativi.

\*\*\*

Il Collegio Sindacale esercita i poteri e le funzioni a esso attribuite dalla legge e da altre disposizioni applicabili.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione e verificato il rispetto delle disposizioni normative in materia nonché la natura e l'entità di eventuali servizi prestati alla Società.

L'informativa consiliare, per i suoi contenuti e la sua frequenza, consente ai Sindaci di ottenere un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e delle loro evoluzioni, nonché del relativo quadro normativo di riferimento.

Con riferimento alle situazioni in cui il Sindaco sia portatore di un interesse, per conto proprio o di terzi, si applica la procedura con parti correlate di cui alla precedente Sez. 11 nella quale si prevede che il sindaco che si ritrovi nella circostanza sopra menzionata debba informarne tempestivamente e in modo esauriente gli altri sindaci ed amministratori circa la natura, i termini, le origini e la portata del proprio interesse.

Nello svolgimento delle proprie attività il Collegio Sindacale si è coordinato con la funzione di *internal audit* dalla quale ha ricevuto aggiornamenti circa lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e con il Dirigente Preposto.

Inoltre, il Collegio Sindacale si è coordinato con il Comitato Controllo e Rischi, mediante il tempestivo scambio di informazioni rilevanti per l'espletamento dei relativi incarichi e la presenza del Presidente del Collegio alle riunioni del Comitato. Il Collegio Sindacale ha ricevuto altresì dalla funzione di *Internal Audit* aggiornamenti circa lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative. Ciò ha permesso un continuo flusso informativo tra i vari organi, volto al monitoraggio dell'intero sistema dei controlli.

E' stata valutata l'opportunità di attribuire al Collegio Sindacale le funzioni di vigilanza ex D. Lgs. 231/01 con decisione di mantenere distinti gli organi di controllo.

## 14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Allo scopo di realizzare un dialogo costante con gli investitori istituzionali, con gli azionisti e con il mercato, e al fine di garantire la sistematica diffusione di un'informazione esauriente e tempestiva sulla propria attività, la Società ha istituito un'apposita sezione del proprio sito internet [www.cementirholding.it](http://www.cementirholding.it) dove vengono pubblicate, in lingua italiana e inglese, sia informazioni di carattere economico-finanziario, sia dati e documenti di interesse per gli azionisti in modo da consentire a questi ultimi un esercizio consapevole dei propri diritti.

Il Consiglio di Amministrazione della Società nella seduta del 31 gennaio 2013, ha nominato il CFO del Gruppo Massimo Sala quale responsabile delle relazioni con gli investitori istituzionali e con gli altri Azionisti, fermo restando che, nell'ambito di tali relazioni, la comunicazione di documenti ed informazioni riguardanti la Società deve avvenire nel rispetto della relativa procedura interna. La Società è inoltre dotata di una struttura aziendale incaricata di gestire i rapporti con gli Azionisti, attualmente collocata all'interno della funzione Amministrazione, Finanza e Controllo.

## 15. ASSEMBLEE

L'Assemblea è convocata nei termini e nelle modalità previste dalla normativa vigente e non esistono particolari quorum costitutivi e/o deliberativi.

L'Assemblea ordinaria e quella straordinaria si tengono in unica convocazione con le maggioranze a tal fine previste dalla legge.

L'Assemblea ordinaria viene convocata almeno una volta l'anno per l'approvazione del bilancio entro centottanta (180) giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale essendo la Società tenuta alla redazione del bilancio consolidato o, comunque, quando lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura e all'oggetto sociale. L'Assemblea è inoltre convocata sia in via ordinaria che straordinaria ogni volta che il Consiglio lo ritenga opportuno e nei casi previsti dalla legge.

In particolare sono legittimati all'intervento in assemblea ed all'esercizio del diritto di voto coloro che risultano tali in base ad una comunicazione effettuata alla Società dall'intermediario ai sensi della disciplina applicabile, sulla base delle evidenze delle proprie scritture contabili relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto (c.d. "record date") precedente la data fissata per l'assemblea in prima convocazione.

Il titolare del diritto di voto può farsi rappresentare mediante delega scritta, salve le incompatibilità e nei limiti previsti dallo Statuto e dalla normativa vigente.

L'Assemblea degli Azionisti delibera sulle materie di propria competenza ai sensi della normativa vigente, non essendo previste dallo Statuto Sociale ulteriori specifiche competenze. Si ricorda che lo Statuto, in osservanza dell'art. 2365, co. 2 del cod. civ., attribuisce al Consiglio di Amministrazione la competenza a deliberare la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505 bis del codice civile, l'istituzione, il trasferimento e la soppressione di sedi secondarie, la riduzione del capitale in caso di recesso degli Azionisti, l'adeguamento dello Statuto a disposizioni normative.

Si precisa che, alla data di approvazione della presente Relazione, non è prevista l'esistenza di azioni a voto multiplo, né la Società ha ad oggi introdotto l'istituto della maggiorazione del voto previsto dall'art. 127-quinquies del TUF.

\*\*\*

Ai sensi dell'art. 10 dello statuto il Consiglio di Amministrazione è attribuita, ex art. 2365, secondo comma del Codice Civile, la delega a modificare lo statuto sociale in tutte le ipotesi in cui si renda necessario adeguarlo a disposizioni normative obbligatorie sopravvenute.

Inoltre, il Consiglio ha riferito in Assemblea dell'attività svolta e dei programmi futuri in linea con le richieste pervenute da parte degli azionisti presenti.

\*\*\*

Con le modifiche statutarie introdotte a seguito del D.Lgs. n. 27/2010, la Società ha inteso fornire agli azionisti la possibilità di avvalersi di ulteriori strumenti per la partecipazione all'Assemblea e l'esercizio del diritto di voto. In particolare, è stato previsto in statuto l'istituto della notifica elettronica delle deleghe secondo le modalità stabilite nell'avviso di convocazione.

È stato inoltre previsto che la Società possa avvalersi della facoltà di designare un rappresentante degli azionisti, al quale gli stessi possano conferire una delega, con istruzioni di voto, su tutte o parte delle materie all'ordine del giorno, sino alla fine del secondo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in prima o in unica convocazione.

Attualmente lo Statuto della Società non prevede il voto per corrispondenza, il voto telematico o eventuali collegamenti audiovisivi in quanto non ritenuto utile alla luce della struttura dell'azionariato della Società.

La Società, per il momento, non ha ritenuto opportuno dotarsi di un regolamento assembleare, considerata la regolarità che, da sempre, contraddistingue i lavori nell'ambito delle sedute ed il limitato numero di azionisti, ritenendo esaustiva la direzione dell'Assemblea da parte del Presidente sulla base delle regole di partecipazione riassunte dal medesimo in apertura della riunione. Il Presidente dell'Assemblea constata il diritto di intervento dei singoli Soci ed accerta se l'Assemblea è regolarmente costituita ed in numero legale per deliberare. Il Presidente dirige e regola la discussione in Assemblea.

\*\*\*

I legittimati all'esercizio del diritto di voto possono chiedere la parola sugli argomenti posti in discussione, facendo osservazioni, chiedendo informazioni e formulando proposte. La richiesta di intervento può essere avanzata dal momento della costituzione dell'Assemblea e – salvo diverso termine indicato dal Presidente – fino a quando il Presidente dell'Assemblea non abbia dichiarato chiusa la discussione sull'argomento oggetto della stessa. Il Presidente dell'Assemblea e, su suo invito, coloro che lo assistono rispondono alle domande al termine di tutti gli interventi ovvero dopo ciascun intervento. Coloro che hanno chiesto la parola hanno facoltà di replica.

\*\*\*

Nel corso dell'esercizio 2015 l'assemblea ordinaria si è riunita due volte il 23 febbraio con l'intervento di 7 Amministratori e dell'intero Collegio Sindacale e il 21 aprile con l'intervento di 9 Amministratori e dell'intero Collegio Sindacale.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si adoperato per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari affinché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

\*\*\*

Gli Azionisti vengono regolarmente informati in merito alle modalità di esercizio delle funzioni del Comitato per la Nomine e Remunerazione sia mediante la presente Relazione, sia attraverso le informazioni contenute nell'ambito della Relazione sulla Remunerazione.

\*\*\*

Si segnala che la capitalizzazione di borsa dell'Emittente è aumentata del 17,7% nel corso del 2015 e risulta pari a 940.000.000 di Euro a fine 2015. Nell'esercizio 2015 l'indice FTSE Italia All Share è aumentato del 14,6% mentre l'indice FTSE Italia Star è aumentato del 38%.

Nel corso dell'Esercizio non si sono riscontrate variazioni rilevanti nella composizione della compagine sociale.

## **16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO**

Rispetto a quelle già indicate nei punti precedenti, e all'adozione del modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001, la Società non ha applicato ulteriori pratiche di governo societario al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative e regolamentari.

## **17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO**

Fatto salvo quanto sopra indicato, non si sono verificati cambiamenti significativi nel sistema di *corporate governance* della Società dalla chiusura dell'Esercizio alla data della presente Relazione.

Roma, 10 marzo 2016

Per il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente e Amministratore Delegato  
Francesco Caltagirone

**ALLEGATO 1: Paragrafo sulle “Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria” ai sensi dell’art. 123-bis, comma 2, lett. b), TUF.**

**1) Premessa**

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi costituisce elemento essenziale del sistema di Corporate Governance delle società del Gruppo Cementir Holding (Cementir Holding e le sue controllate). L’obiettivo di tale sistema è, tra l’altro, quello di assicurare attraverso un adeguato processo d’identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi l’attendibilità, l’accuratezza, l’affidabilità e la tempestività dell’informativa finanziaria.

Al fine di consentire l’identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi della Società, E’ stato adottato il principio dell’univocità e centralità del Sistema di Controllo Interno che prevede un’articolazione delle responsabilità di controllo sui tre livelli,:

- primo livello – definisce e gestisce i controlli c.d. di linea, insiti nei processi operativi;
- secondo livello – presidia il processo di gestione e controllo dei rischi legati all’operatività garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio;
- terzo livello – fornisce “assurance” sul disegno e sul funzionamento del complessivo Sistema di Controllo Interno attraverso valutazioni indipendenti accompagnate da piani di miglioramento definiti dal Management.

Il Sistema di gestione dei rischi adottato dalla Società non deve essere considerato separatamente dal sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria; entrambi infatti costituiscono elementi del medesimo Sistema volto a garantire l’attendibilità, l’accuratezza, l’affidabilità e la tempestività dell’informativa finanziaria.

Componenti del sistema di controllo interno

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo interno sono:

- un sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro, in particolare con riguardo all’attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica e descrizione dei compiti;
- procedure manuali e/o informatiche che regolino lo svolgimento delle attività, prevedendo opportuni controlli;
- poteri autorizzativi e di firma attribuiti in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite, prevedendo, laddove richiesto, l’indicazione delle soglie di approvazione delle spese;
- sistemi di controllo di gestione capaci di fornire tempestiva segnalazione dell’insorgere di criticità generali e/o particolari;
- un Codice Etico approvato dal CDA nel maggio 2008;
- comunicazione al personale e sua formazione.

Le componenti del sistema di controllo si uniformano ai seguenti principi:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
- applicazione del principio di separazione delle funzioni e segregazione dei compiti (nessuno può gestire in autonomia un intero processo);
- documentazione dei controlli;
- un’attività di adeguamento periodico del sistema di controlli interno basata sulla valutazione dei rischi e sull’evoluzione del modello organizzativo.

Il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità finale del sistema di controllo interno.

Il Consiglio di Amministrazione, con l’assistenza del Comitato Controllo e Rischi definisce le linee guida del Sistema di controllo interno, *determinando il grado di compatibilità dei rischi con gli obiettivi strategici dell’impresa* e valuta, almeno con cadenza annuale, l’adeguatezza, l’efficacia e l’effettivo funzionamento del Sistema di controllo interno *rispetto alle caratteristiche della Società e al profilo di rischio assunto. 7.C.1*

L’Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ha la responsabilità di progettare, realizzare e gestire il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, sulla base delle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione delegando tale attività al management responsabile. I compiti ex criterio 7.C.4. sono indicati tutti nella relazione

Il Responsabile della funzione di *Internal Audit* fornisce assurance all’Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al Comitato Controllo e Rischi ed al Collegio Sindacale, affinché il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi:

- sia idoneo a reagire tempestivamente a significative situazioni di rischio che nascano sia all’interno che da modifiche dell’ambiente in cui la società opera;
- preveda regolari attività di controllo dell’efficacia del Sistema di Controllo Interno, nonché la possibilità di attivare specifiche attività di controllo nell’ipotesi in cui vengano segnalate debolezze nel Sistema di Controllo Interno;

- comprenda procedure per la comunicazione immediata ad un livello appropriato della società, adottando a tal fine idonee soluzioni organizzative che garantiscano l'accesso delle funzioni direttamente coinvolte nel Sistema di Controllo Interno alle necessarie informazioni ed ai vertici aziendali;
- sia parte integrante dell'operatività e della cultura della società, attivando a tal fine idonei processi di informazione, comunicazione e formazione faciliti l'individuazione e tempestiva esecuzione di azioni correttive.

Il Dirigente Preposto ha, tra le altre responsabilità elencate nella relazione sulla corporate governance, quella di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato.

## **2) Descrizione delle principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria**

### Nomina del Dirigente Preposto e approvazione del regolamento di funzionamento

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato come Dirigente Preposto Massimo Sala CFO della società nella riunione tenutasi il 23 aprile 2015, ed ha approvato nella riunione dell' 7 novembre 2012 un "Regolamento di funzionamento del "Dirigente Preposto"; tale documento definisce le linee di indirizzo che devono essere applicate nell'ambito del gruppo Cementir Holding con riferimento agli obblighi derivanti dall'art. 154-bis del decreto legislativo 58/1998 in tema di redazione dei documenti contabili societari e dei relativi obblighi di attestazione. In particolare il documento ha:

- definito i poteri e le deleghe del Dirigente Preposto;
- definito la nomina del Dirigente preposto nelle società operative del Gruppo e le modalità di effettuazione della stessa;
- introdotto, a supporto della stesura delle attestazioni/dichiarazioni di legge del Dirigente Preposto, la possibilità che i Dirigenti Preposti delle società operative del gruppo, attestino internamente, tramite il relativo processo di comunicazione interna, il corretto funzionamento delle procedure amministrative contabili, la completezza e l'attendibilità dei flussi informativi, nonché l'adeguatezza ed effettiva applicazione dei controlli in relazione al processo di informazione finanziaria.

### Adeguamento del sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno è stato adeguato a seguito di un'analisi dei rischi afferenti i principali processi aziendali.

E' stata effettuata una *gap analysis* con riferimento ai seguenti principi di controllo interno:

- procedure e regolamenti;
- segregazione dei compiti;
- poteri autorizzativi e di firma;
- attività di controllo.

### Controlli sui sistemi informativi

L'attuale organizzazione prevede l'individuazione dei responsabili ex L. 262/2005 (Dirigenti preposti delle società operative delle controllate) ed è stato previsto che questi attestino internamente il corretto funzionamento delle procedure amministrative contabili, la completezza e l'attendibilità dei flussi informativi, nonché l'adeguatezza ed effettiva applicazione dei controlli.

Il Dirigente Preposto, una volta ricevuta, da parte dei responsabili 262 delle società operative controllate, la conferma dell'applicazione dei controlli previsti, effettua una verifica rispetto alle informazioni contabili di natura economica, patrimoniale o finanziaria presenti e provvede a rilasciare l'attestazione di corrispondenza dalle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

Gli strumenti di controllo sopra indicati, è previsto che vengano monitorati, in accordo alle linee guida del sistema di controllo interno, dai responsabili aziendali delle società operative per le aree di pertinenza (controllo di 1° livello) dal Dirigente Preposto (controllo di 2° livello) e dalla funzione *Internal Audit* (controllo di 3° livello).

## **Sistema di gestione dei rischi**

La società nel corso del 2011 ha avviato un'attività di adeguamento del sistema di valutazione e gestione dei rischi. In tale ambito è stata emanata una Risk Policy che definisce ruoli, responsabilità, principi di comportamento, processi e standard a cui tutte le società del gruppo devono uniformarsi nella valutazione e gestione dei rischi.

Per quanto riguarda i ruoli e le responsabilità, il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità finale del processo di gestione dei rischi della Cementir Holding. il Chief Operating Officer della Cementir Holding ed i Chief Operating Officer e Managing Director delle controllate (Regioni e Operating companies) sono responsabili tra l'altro, nell'ambito della strategia di rischio e della risk policy:

- di sviluppare ed implementare un adeguato sistema di gestione dei rischi;
- di presentare una proposta di strategia di rischio al rispettivo Consiglio di Amministrazione;
- di effettuare periodicamente una reporting dei rischi.

In materia di rischio finanziario il CFO di Cementir Holding è specificamente responsabile di :

- sviluppare e attuare un adeguato sistema di gestione del rischio comprese le procedure;
- valutare gli andamenti in tutte le aree di rischio, oltre che i rischi emergenti;
- adattare il livello di rischio della società alla propensione al rischio approvata.

L'inclusione dei rischi finanziari nella relazione sul rischio al CdA è effettuata in coordinamento con il Chief Operating Officer della Cementir Holding.

La funzione di Risk e Compliance supporta il management nella valutazione e gestione dei rischi facilitando l'implementazione del sistema di gestione dei rischi in tutto il gruppo, raccoglie, rivede e verifica la reportistica dei rischi prevista dalla policy.

Il sistema di gestione e valutazione del rischio è stato implementato in tutte le società operative del Gruppo: Aalborg Portland (Danimarca), Aalborg Portland Anqing (China), Aalborg Portland Malaysia, Cimentas, Recydia, Hereko e Sureko (Turchia), Cementir Italia, Vianini Pipe e Gaetano Cacciatore (USA) Neales Waste Management (Gran Bretagna) e presso la Cementir Holding.

La metodologia utilizzata prevede che il management agisca sul rischio seguendo le seguenti fasi:

- ❖ identificazione del rischio: il management attraverso workshop, brainstorming ed altri strumenti classifica il rischio all'interno delle seguenti categorie:
  - strategico: concorrenza, evoluzione della domanda, evoluzioni strutturali del settore, lancio di nuovi prodotti e servizi, clima politico, rapporti con gli investitori, fusioni/acquisizioni/cessioni, reputazione e marchio;
  - operativo: canali di distribuzione, sicurezza informatica, piani di continuità aziendale, conformità con la regolamentazione esterna o interna (per es. il Codice Etico aziendale), salute e sicurezza, ambiente e crolli o malfunzionamento del sistema IT;
  - finanziario: gestione della liquidità, credito, previsioni dei flussi finanziari, tesoreria, frodi, variazioni dei tassi di interesse e imposte;
  - immagine: cattiva pubblicità o deterioramento del marchio;
  - conformità: Codice Etico, questioni legali o di non conformità con la normativa, modifiche regolamentari.
- ❖ valutazione del rischio: per ciascun rischio individuato, il management esprime una valutazione in termini di probabilità e di impatto sull'attività, utilizzando un sistema di valutazione (scoring) a 5 livelli;
- ❖ gestione del rischio: si individua un responsabile (owner) per ciascun rischio, attribuendogli la responsabilità di verificare che le iniziative concordate siano assunte tempestivamente e nei limiti di budget previsti e che tali iniziative contribuiscano in modo efficace a mitigare il rischio. Il coinvolgimento del management è necessario in particolare per i rischi valutati come elevati;
- ❖ reporting del rischio: il Chief Executive Officer è responsabile della relazione (risk register) basata sui principali rischi a livello di società operative e regione. L'inclusione dei rischi finanziari avviene in coordinamento con il Chief Financial Officer. La relazione include i maggiori dieci rischi identificati;
- ❖ monitoraggio del rischio: le attività di monitoraggio riguardano le attività di mitigazione e di controllo, in quanto componenti chiave nella gestione delle esposizioni al rischio.

La reportistica del sistema di risk management prevede una relazione (il "Risk Management Report") presentata periodicamente per ogni unità organizzativa al CdA che evidenzia i principali 10 rischi, le iniziative assunte dal management per ridurre i rischi a livelli accettabili e una valutazione del funzionamento dei meccanismi di controllo.

Il report include anche una indicazione esplicita di tutte le eccezioni significative a questa politica, i limiti di rischio, e il livello di propensione al rischio approvato dal CdA. Evidenzia inoltre eventuali cambiamenti significativi delle ipotesi e dei rischi che sottendono la strategia, specificando il loro effetto operativo e offrendo una visione complessiva delle metodologie di gestione del rischio, ai fini della loro verifica e approvazione.