



Gruppo Autogrill

Relazione sul governo societario
e gli assetti proprietari 2011





Gruppo Autogrill

Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011

ai sensi dell'articolo 123-bis TUF
(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Emittente: Autogrill S.p.A.

Sito web: www.autogrill.com

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2011

Data di approvazione della Relazione: 7 marzo 2012

Indice

| | | |
|------------|--|-----------|
| | Glossario | 4 |
| 1. | Profilo dell'Emittente | 6 |
| | Introduzione | 6 |
| 2. | Informazioni sugli assetti proprietari alla data del 7 marzo 2012 | 8 |
| a) | Struttura del capitale sociale | 8 |
| b) | Restrizioni al trasferimento di titoli | 10 |
| c) | Partecipazioni rilevanti nel capitale | 11 |
| d) | Titoli che conferiscono diritti speciali | 11 |
| e) | Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto | 11 |
| f) | Restrizioni al diritto di voto | 11 |
| g) | Accordi tra azionisti | 11 |
| h) | Clausole di <i>change of control</i> e disposizioni statutarie in materia di OPA | 12 |
| i) | Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie | 12 |
| l) | Attività di direzione e coordinamento | 13 |
| 3. | Compliance | 14 |
| 4. | Consiglio di Amministrazione | 15 |
| 4.1 | Nomina e sostituzione | 15 |
| 4.2 | Composizione | 17 |
| 4.3 | Ruolo del Consiglio di Amministrazione | 23 |
| 4.4 | Organi delegati | 25 |
| 4.5 | Altri consiglieri esecutivi | 27 |
| 4.6 | Amministratori indipendenti | 27 |
| 4.7 | <i>Lead Independent Director</i> | 28 |
| 5. | Trattamento delle informazioni societarie | 29 |
| 6. | Comitati interni al Consiglio | 30 |
| 7. | Comitato per le nomine | 31 |
| 8. | Comitato per le Risorse Umane | 32 |
| 9. | Remunerazione degli Amministratori | 35 |
| 10. | Comitato per il Controllo Interno e per la <i>Corporate Governance</i> | 38 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 11. | Sistema di Controllo Interno | 40 |
| 11.1 | Amministratore esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno | 44 |
| 11.2 | Preposto al Controllo Interno | 44 |
| 11.3 | Modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 | 45 |
| 11.4 | Società di revisione legale | 46 |
| 11.5 | Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari | 46 |
| 12. | Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate | 47 |
| 13. | Nomina del Collegio Sindacale | 48 |
| 14. | Sindaci | 50 |
| 15. | Rapporti con gli Azionisti | 52 |
| 16. | Assemblee | 54 |
| 17. | Ulteriori pratiche di governo societario | 55 |
| 18. | Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento | 55 |
| | Tabelle | 56 |
| | Tabella 1: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati | 56 |
| | Tabella 2: Struttura del Collegio Sindacale | 59 |

Glossario

Assemblea o Assemblea degli Azionisti: l'assemblea degli Azionisti di Autogrill.

Autogrill: Autogrill S.p.A.

Codice o Codice di Autodisciplina: il codice di autodisciplina delle società quotate approvato nel marzo del 2006 (e modificato nel marzo 2010) dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A. Laddove non diversamente specificato, i riferimenti a Principi, Criteri e Commenti sono da intendersi a principi, criteri e commenti del Codice del 2006, come modificato nel 2010.

Codice 2011 o Codice di Autodisciplina 2011: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel dicembre 2011 dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

Codice Etico: il Codice Etico adottato da Autogrill e dalle società del Gruppo dal 2002.

Collegio Sindacale: il Collegio Sindacale di Autogrill.

Comitato per il Controllo Interno e per la Corporate Governance: il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

Comitato per le Operazioni con Parti Correlate: il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

Comitato per le Risorse Umane: il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

Comitato Strategie e Investimenti: il Comitato istituito in seno al Consiglio di Amministrazione di Autogrill il 21 aprile 2011.

Cod. civ. o c.c.: il Codice Civile.

Consiglio di Amministrazione: il Consiglio di Amministrazione di Autogrill.

CONSOB: la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

Dirigente Preposto: il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari nominato dal Consiglio di Amministrazione in ottemperanza all'art. 154-bis del TUF, introdotto dalla Legge sul Risparmio, e all'art. 18 dello Statuto.

Emittente o la Capogruppo o la Società: Autogrill.

Esercizio: l'esercizio sociale 2011 a cui si riferisce la Relazione.

Gruppo o Gruppo Autogrill: Autogrill e le sue società controllate e collegate ai sensi dell'art. 2359 c.c. e dell'art. 93 del TUF.

Legge sul Risparmio: la legge n. 262 del 28 dicembre 2005 ("Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari").

L-LTIP: il nuovo *Leadership Team Long Term Incentive Plan Autogrill* approvato dall'assemblea ordinaria degli Azionisti in data 21 aprile 2011.

Modello: il Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della L. 29 settembre 2000, n. 300"), adottato dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill nella riunione del 9 luglio 2003 e via via modificato e integrato, da ultimo nel dicembre 2011.

O.D.V.: l'Organismo di Vigilanza preposto a controllare il funzionamento e l'osservanza del Modello, istituito dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill ai sensi del D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001.

Piano di Stock Option 2010-2014: il piano di *stock option* approvato dall'assemblea straordinaria degli Azionisti in data 20 aprile 2010.

Preposto al Controllo Interno: il preposto al controllo interno previsto dal criterio applicativo 8.C.1 del Codice.

Rapporto: il rapporto di sostenibilità soggetto a revisione contabile limitata e pubblicato annualmente da Autogrill.

Regolamento Emittenti: il Regolamento emanato dalla CONSOB con deliberazione n. 11971 del 14 maggio 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.

Regolamento Mercati: il Regolamento emanato dalla CONSOB con deliberazione n. 16191 del 29 ottobre 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.

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

Relazione: la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, che gli emittenti sono tenuti a redigere ai sensi dell'art. 123-bis TUF.

Statuto: lo statuto sociale di Autogrill approvato in data 24 aprile 2007, come successivamente modificato, da ultimo in data 21 aprile 2011.

TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 ("Testo Unico della Finanza").

1. Profilo dell'Emittente

Introduzione

Mission

Il Gruppo Autogrill è il primo operatore mondiale nei servizi di ristorazione e *retail* per chi viaggia e una delle società italiane più internazionalizzate. Autogrill è la Società Capogruppo di una articolata azienda presente in 5 continenti e in 35 Paesi del mondo, con circa 62.800 dipendenti¹. La *mission* aziendale consiste nell'offrire alle persone in viaggio un servizio di qualità nei settori della ristorazione e del *retail*, con l'intento di generare valore per tutti gli *stakeholder*, operando nel pieno rispetto delle diversità culturali e dell'ambiente naturale. La crescita estremamente rapida ha reso ancora più stringente l'esigenza di ricercare comuni regole di comportamento e valori tra tutte le persone del Gruppo: "lealtà, legalità e correttezza". Tali principi trovano espressione nel Codice Etico adottato dalla Società dal 2002 e rappresentano i tre principi con cui Autogrill connota tutte le proprie forme di relazione e le proprie *performance*, all'interno e all'esterno dell'azienda.

Il Codice Etico è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

Organizzazione societaria

L'organizzazione societaria di Autogrill è strutturata secondo il sistema tradizionale:

- (i) Assemblea degli Azionisti;
- (ii) Consiglio di Amministrazione, che esprime un Presidente e un Amministratore Delegato;
- (iii) Collegio Sindacale.

A questi organi sociali si affiancano: il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, il Comitato per le Risorse Umane, il Comitato Strategie e Investimenti, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, il Preposto al Controllo Interno e l'O.D.V. La revisione legale dei conti di Autogrill è effettuata da KPMG S.p.A.

Organizzazione operativa

L'organizzazione operativa del Gruppo Autogrill riflette il carattere multinazionale e multisettoriale del medesimo Gruppo.

All'Amministratore Delegato della Capogruppo risponde il *Leadership Team* costituito dai *Business Leader*, ovvero i responsabili dei due Settori di *business* (*Food & Beverage* e *Travel Retail & Duty-Free*), e dagli *Staff Leader*, ovvero i responsabili delle funzioni di indirizzo e controllo del Gruppo (o *Funzioni Corporate*). Sinteticamente le responsabilità di settore sono così rappresentabili:

1. *Food & Beverage North America & Far East*, operato tramite la divisione HMSHost (Autogrill Group Inc. e controllate); in questo contesto è stata finalizzata una revisione delle responsabilità su base geografica, tramite la creazione di una *business unit* con responsabilità specifica per il *Food & Beverage Far East, Middle East e North Europe*;
2. *Food & Beverage Italia*, operato da Autogrill S.p.A. e controllate italiane;

¹ I dati contenuti nel profilo sono riferiti al 31 dicembre 2011

3. *Food & Beverage Europa*, operato da società o gruppi societari dei singoli Paesi Europei di presenza;
4. *Travel Retail & Duty-Free*, operato dalle controllate di World Duty Free Group S.A. (con i nomi commerciali *Aldeasa*, *World Duty Free* e *Alpha Retail*).

A sostegno dei due Settori di attività, le Funzioni *Corporate* svolgono un ruolo di indirizzo e controllo, definendo *standard* e *policy* di Gruppo, favorendo l'introduzione e lo scambio di *best practice*, e garantendo il coordinamento finanziario e di iniziative progettuali di Gruppo.

Rapporto di Sostenibilità

Autogrill pubblica annualmente sul proprio sito *internet* (www.autogrill.com) un Rapporto di Sostenibilità (di seguito "**Rapporto**"), soggetto a revisione limitata da parte della società incaricata della revisione legale della Società. Il Rapporto ha l'obiettivo di rendere sistematiche le forme di dialogo con gli *stakeholder* anche sui temi della responsabilità sociale (*Corporate Social Responsibility*) e dello sviluppo sostenibile, nonché di condividere e diffondere la cultura della sostenibilità a ogni livello dell'impresa.

2. Informazioni sugli assetti proprietari alla data del 7 marzo 2012

a) Struttura del capitale sociale

Ammontare in Euro del capitale sociale sottoscritto e versato: € 132.288.000.

Categorie di azioni che compongono il capitale sociale:

Struttura del capitale sociale

| | N. azioni | % rispetto al capitale sociale | Quotato/Non quotato | Diritti e obblighi |
|------------------|-------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Azioni ordinarie | 254.400.000 | 100% | Mercato Telematico Azionario | Come per legge e statuto |

Tutte le azioni ordinarie hanno gli stessi diritti, che sono esercitabili senza alcuna limitazione.

L'Assemblea straordinaria del 20 aprile 2010 ha deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015, mediante emissione di massimo n. 2.000.000 azioni ordinarie, a servizio di un piano di *stock option* a favore di Amministratori esecutivi e dipendenti della Società che rivestono funzioni di rilevanza strategica e di direzione (il "**Piano di Stock Option 2010-2014**").

La bozza del regolamento del Piano di Stock Option 2010-2014 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 4 marzo 2010 e sottoposta all'approvazione dell'Assemblea dei soci del 20 aprile 2010. Secondo quanto previsto all'art. 7 del Codice di Autodisciplina, come modificato in data 24 marzo 2010, la cui adozione era richiesta entro l'esercizio 2010 (art. 6 del Codice 2011), il Comitato per le Risorse Umane ha presentato, in data 30 luglio 2010, una relazione al Consiglio di Amministrazione. In particolare, con riferimento al criterio applicativo 7.C.2 (c) del Codice (che nel Codice 2011 è stato rinumerato 6.C.2 (c)), si è confermato che il Piano di Stock Option 2010-2014 non prevede che i partecipanti mantengano quota parte delle azioni maturate sino al termine del mandato, in quanto il periodo di *vesting* (4 anni) e il periodo di esercizio (1 anno), nonché la tipologia di piano (che presuppone l'acquisto di azioni da parte del partecipante), sono coerenti con il principio di creazione di valore in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Il periodo di *vesting* delle *stock option* è in linea con quanto previsto al criterio applicativo 7.C.2 (b) del Codice. Il *vesting* è inoltre soggetto "a obiettivi di *performance* predeterminati e misurabili", ai sensi del criterio 7.C.2 (b) del Codice.

In data 10 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione, in attuazione del predetto Piano di Stock Option 2010-2014, ha assegnato complessive n. 1.261.000 opzioni a favore di amministratori esecutivi e dipendenti della Società che rivestono funzioni di rilevanza strategica e di direzione della Società e del Gruppo e ha determinato il prezzo unitario di esercizio delle opzioni assegnate in € 9,34, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali delle azioni ordinarie della Società rilevati sul Mercato Telematico Azionario

organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei giorni di borsa aperta compresi tra il 9 ottobre 2010 e il 9 novembre 2010.

Nel corso del 2011 sono state cancellate 120.000 opzioni, mentre in data 29 luglio 2011 il Consiglio di Amministrazione, sempre in attuazione del predetto Piano di Stock Option 2010-2014, ha assegnato ulteriori n. 188.000 opzioni a favore di dipendenti della Società che rivestono funzioni di rilevanza strategica e di direzione della Società e del Gruppo e ha determinato il prezzo unitario di esercizio delle opzioni assegnate in € 8,91, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali delle azioni ordinarie della Società rilevati sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei giorni di borsa aperta compresi tra il 28 giugno 2011 e il 28 luglio 2011.

Infine in data 16 febbraio 2012 il Consiglio di Amministrazione, sempre in attuazione del predetto Piano di Stock Option 2010-2014, ha assegnato ulteriori n. 120.000 opzioni a favore di un dipendente del Gruppo con funzioni di rilevanza strategica ed ha determinato il prezzo unitario di esercizio delle opzioni assegnate in € 8,19, pari alla media aritmetica dei prezzi ufficiali delle azioni ordinarie della Società rilevati sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nei giorni di borsa aperta compresi tra il 15 gennaio 2012 e il 15 febbraio 2012.

Ciascun beneficiario del Piano di Stock Option 2010-2014, al ricorrere delle condizioni previste nel relativo regolamento, avrà diritto a sottoscrivere per ciascuna opzione assegnata n. 1 azione ordinaria Autogrill entro un anno dalla data di valutazione delle condizioni per la maturazione del diritto (aprile 2014).

Alla data della presente Relazione il numero complessivo massimo di azioni assegnabili è pari a 1.449.000. Termini e condizioni del Piano di Stock Option 2010-2014, partecipanti e relativi valori sono descritti (i) nel documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com), nonché (ii) nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 21 aprile 2011, ha approvato la sostituzione del Piano Leadership LTIP con il *Nuovo Leadership Team Long Term Incentive Plan Autogrill* ("**Nuovo L-LTIP**"), un piano di incentivazione riguardante il *top management* del Gruppo, che prevede l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Autogrill rivenienti, se del caso, anche da un aumento di capitale riservato. In particolare, il *Nuovo L-LTIP* contempla, in aggiunta a una componente di incentivazione monetaria, l'assegnazione gratuita di massimo n. 3.500.000 azioni ordinarie della Società ad amministratori esecutivi, a dirigenti con responsabilità strategiche e a *manager* apicali all'interno del Gruppo. L'assegnazione avverrà subordinatamente al verificarsi di predeterminate condizioni, ivi incluso il raggiungimento di specifici livelli di *performance* del Gruppo.

Le azioni da assegnare ai beneficiari del piano Nuovo L-LTIP saranno azioni proprie detenute dalla Società o azioni di nuova emissione rivenienti da un aumento di capitale gratuito riservato ai beneficiari del Piano. A tal fine, l'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2011, in sede ordinaria, ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2357-ter cod. civ., a disporre in tutto o in parte delle azioni proprie detenute in portafoglio della Società, a servizio, fra l'altro, del piano Nuovo L-LTIP. L'Assemblea straordinaria celebrata in pari data ha inoltre attribuito al Consiglio di Amministrazione, per un periodo di cinque anni dalla data di adozione della medesima deliberazione, la facoltà di aumentare il capitale sociale, in una o più volte, per un ammontare nominale massimo di € 1.820.000, con emissione, al valore nominale, di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie da assegnare gratuitamente, ai sensi dell'art. 2349 Cod. Civ., ai beneficiari del piano Nuovo L-LTIP.

I beneficiari del piano Nuovo L-TIP vengono di volta in volta individuati nominativamente dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill, sentito il Comitato per le Risorse Umane e su proposta motivata dell'Amministratore Delegato.

Il periodo di riferimento sulla base del quale viene determinato il conseguimento degli obiettivi e quindi il diritto alla percezione degli incentivi previsti dal piano Nuovo L-TIP è di tre anni a partire dall'esercizio 2011 per la prima componente del piano, ("**Wave 1**") e dall'esercizio 2012 per la seconda componente del piano ("**Wave 2**"). Il 29 luglio 2011 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'assegnazione di 1.920.000 diritti (c.d. "**Unit**") a ricevere (come previsto dal regolamento, in base al livello di raggiungimento degli obiettivi di *performance*) a titolo gratuito azioni ordinarie Autogrill S.p.A. relativamente al sottopiano 1 (Wave 1) 2011-2013. In data 16 febbraio 2012 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'assegnazione di 1.930.000 *Unit* relativamente al sottopiano 2 (Wave 2) 2012-2014.

Termini e condizioni del piano Nuovo L-TIP sono descritti (i) nel documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com), nonché (ii) nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

Ai fini di quanto previsto dal criterio applicativo 7.C.2 del Codice (criterio 6.C.2 del Codice 2011, sostanzialmente invariato rispetto alla precedente versione), si segnala in particolare che:

- i) i diritti di assegnazione gratuita di azioni Autogrill hanno un periodo medio di *vesting* pari a tre anni;
- ii) il *vesting* di cui al punto (i) è soggetto a obiettivi di *performance* predeterminati e misurabili;
- iii) è previsto un vincolo di indisponibilità sulle azioni assegnate ai beneficiari del piano Nuovo L-TIP ("**lock-up**"), per cui l'assegnazione delle azioni concretamente maturate avverrà in tre *tranche*: 50% alla maturazione, 30% un anno dopo e 20% tre anni dopo. Tale meccanismo è coerente sia con il principio di creazione di valore in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, sia con gli obiettivi di *retention* dei dirigenti con responsabilità strategica e di Alta Direzione. Per quanto riguarda l'Amministratore Delegato, una parte delle azioni eventualmente assegnategli è soggetta a vincolo di inalienabilità fino al termine del mandato (impegno di *minimum holding*).

Non esistono altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Non esistono restrizioni al trasferimento di titoli, né limiti al possesso degli stessi, né sono previste clausole di gradimento per accedere alla compagine azionaria.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale

Le partecipazioni rilevanti nel capitale, dirette o indirette, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'art. 120 TUF, sono indicate nella tabella che segue:

Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale

| Dichiarante | Azionista diretto | Quota % su capitale ordinario | Quota % su capitale votante |
|-----------------|---|----------------------------------|--------------------------------|
| Edizione S.r.l. | Schematrentaquattro S.r.l. | 59,283 | 59,283 |
| Blackrock Inc. | Blackrock Asset Management Ireland Limited | 0,074 | 0,074 |
| | Blackrock (INetherlands) B.V. | 0,009 | 0,009 |
| | Blackrock Institutional Trust Company N.A. | 1,107 | 1,107 |
| | Blackrock Advisors (UK) Limited | 0,339 | 0,339 |
| | Blackrock Investment Management LLC | 0,052 | 0,052 |
| | Blackrock Financial Management INC. | 0,015 | 0,015 |
| | Blackrock Asset Management Japan Limited | 0,076 | 0,076 |
| | Blackrock Fund Advisors | 0,241 | 0,241 |
| | Blackrock Investment Management (UK) Limited | 0,059 | 0,059 |
| | Blackrock Fund Managers Limited | 0,015 | 0,015 |
| | Blackrock Investment Management (Australia) Limited | 0,003 | 0,003 |
| | Blackrock Asset Management Australia Ltd. | 0,004 | 0,004 |
| | Blackrock Asset Management Canada Limited | 0,012 | 0,012 |
| | Blackrock Advisors LLC | 0,004 | 0,004 |
| Invesco Ltd. | Invesco Ltd. | 2,044 | 2,044 |

d) Titoli che conferiscono diritti speciali

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo, né esistono soggetti titolari di poteri speciali ai sensi delle disposizioni normative e statutarie vigenti.

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

Non è previsto alcun meccanismo che escluda o limiti l'esercizio diretto del diritto di voto da parte dei beneficiari del Piano di Stock Option 2010-2014 e dei beneficiari del piano Nuovo L-LTIP di cui alla lettera a) che precede.

f) Restrizioni al diritto di voto

Non esistono meccanismi di restrizione al diritto di voto degli Azionisti, salvi i termini e le condizioni per l'esercizio del diritto di intervento e di voto in Assemblea di cui al successivo paragrafo 16 della presente Relazione.

g) Accordi tra azionisti

Non sono stati comunicati alla Società accordi tra Azionisti ai sensi dell'art. 122 TUF.

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

Contratti di natura commerciale

Autogrill ha stipulato numerose convenzioni aventi a oggetto la gestione del servizio di ristoro presso aree di servizio autostradali, in qualità di subconcessionaria. Queste convenzioni prevedono il divieto di cambiamento di controllo ("ingresso di nuovi soci di controllo nell'azionariato del subconcessionario") senza la preventiva autorizzazione della società autostradale subconcedente. Tale autorizzazione, peraltro, può essere negata solo qualora il cambiamento di controllo pregiudichi gli elementi tecnici, gestionali, commerciali ed economici previsti nelle stesse convenzioni di servizio.

Contratti di finanziamento bancario

Autogrill è altresì parte di contratti di finanziamento bancari, per circa € 1,7 miliardi (di cui € 1.050 milioni in capo al settore *Food & Beverage* e € 650 milioni in capo al Settore *Travel Retail*), che prevedono, come è d'uso in questa tipologia di contratti, il diritto degli istituti finanziatori di estinguere i finanziamenti, con la conseguente obbligazione della società finanziata al rimborso anticipato di tutte le somme da essa utilizzate, in caso di cambio di controllo sulla società stessa.

Ai fini di tali contratti, il "cambio di controllo" si verifica qualora la partecipazione degli attuali azionisti di riferimento possa essere inferiore a determinate percentuali prestabilite contrattualmente. Tali soglie sono state negoziate da Autogrill sulla base di criteri di opportunità e flessibilità finanziaria e possono variare a seconda del tipo di contratto bancario stipulato (da un minimo del 25%) e/o al verificarsi di determinati eventi definiti contrattualmente.

Obbligazioni

Inoltre, Autogrill è garante delle obbligazioni di Autogrill Group Inc., da essa interamente controllata, rivenienti da prestiti obbligazionari per complessivi \$ 416 milioni al 31 dicembre 2011.

Tali prestiti prevedono, quale conseguenza di un cambiamento di controllo della stessa Autogrill, il diritto di ciascun obbligazionista di ottenere il rimborso anticipato delle obbligazioni detenute. Ai fini dei suddetti prestiti obbligazionari, per "cambio di controllo" si intende il caso in cui uno o più soggetti che agiscono di concerto, diversi dagli azionisti di riferimento, vengano a controllare o detenere più del 50% dei diritti di voto in Autogrill.

Disposizioni statutarie in materia di OPA

Con riferimento alle vigenti disposizioni in materia di OPA, si precisa che lo Statuto non prevede alcuna deroga alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dall'art. 104, commi 1 e 2, del TUF, né prevede espressamente 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

Come anticipato al precedente paragrafo (a), l'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione, con contestuale modifica dello

Statuto, ai sensi dell'art. 2443 Cod. Civ. e dell'art. 5 dello Statuto, la facoltà di aumentare il capitale sociale per il periodo di cinque anni dalla data della relativa deliberazione, in una o più volte, per un ammontare nominale massimo di € 1.820.000, con emissione al valore nominale di un numero massimo di 3.500.000 azioni ordinarie con godimento regolare, da assegnare gratuitamente ai beneficiari del piano di incentivazione Nuovo L-LTIP, approvato in pari data dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti.

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 21 aprile 2011, ha inoltre autorizzato l'acquisto e la successiva eventuale disposizione di azioni proprie ordinarie nel numero massimo di 12.720.000 previa revoca della precedente analoga autorizzazione disposta dall'Assemblea il 20 aprile 2010. L'autorizzazione è efficace per un periodo di 18 mesi, a partire dal 21 aprile 2011.

Come anticipato al precedente paragrafo (a), l'Assemblea degli Azionisti ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione a disporre delle azioni proprie in portafoglio anche a servizio dei piani di incentivazione su base azionaria.

Le operazioni di acquisto e vendita di azioni proprie sono state e dovranno essere eseguite nei mercati regolamentati, in conformità alle norme applicabili. Le operazioni di acquisto devono rispettare un prezzo minimo e massimo rispetto al prezzo di Borsa, determinato secondo i criteri indicati nella delibera assembleare. Il programma di acquisto di azioni proprie è stato avviato da Autogrill in data 29 settembre 2011 e al 31 dicembre 2011, considerando le azioni proprie già precedentemente in portafoglio, la Società detiene un totale di n. 1.004.934 azioni proprie, pari a circa lo 0,395% del capitale sociale.

I) Attività di direzione e coordinamento

Il Consiglio di Amministrazione, in data 27 aprile 2004, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante, Edizione S.r.l. (già Edizione Holding S.p.A.), ai sensi dell'art. 2497-bis c.c. Successivamente, in seguito al conferimento da parte di Edizione S.r.l. di tutta la sua partecipazione azionaria in Autogrill alla società Schematrentaquattro S.r.l., interamente controllata dalla stessa Edizione S.r.l., il Consiglio di Amministrazione, in data 18 gennaio 2007, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis Cod. Civ., alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante Schematrentaquattro S.r.l. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nelle sopra richiamate sedute consiliari, ha accertato la non rilevanza di indicatori di effettiva influenza dominante da parte del socio di controllo, quali l'ampia autonomia gestionale, organizzativa ed amministrativa di Autogrill e l'assenza di istruzioni e direttive da parte della società Schematrentaquattro S.r.l. o della società Edizione S.r.l. che possano far configurare la sussistenza di presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento dai soci di controllo.

* * *

Si precisa infine che:

- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera i) del TUF (*"gli accordi tra la società e gli amministratori [...] che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto"*) sono contenute nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi degli artt. 123-ter del TUF e 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità all'Allegato 3, schema 7-bis, del medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com);
- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma 1, lettera l) del TUF (*"le norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori [...] nonché alla modifica dello statuto, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva"*) sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 4.1).

3. Compliance

Autogrill ha costantemente recepito i principi e le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, aggiornando e promuovendo la Relazione annuale sul governo societario.

Nel mese di dicembre 2011 è stata peraltro emanata dal Comitato per la *Corporate Governance* una nuova versione del Codice (il "**Codice 2011**" o il "**Codice di Autodisciplina 2011**"), alla quale le società emittenti sono invitate ad adeguarsi, salvo alcune eccezioni, entro la fine dell'esercizio 2012.

Come si avrà modo di segnalare nel prosieguo della presente Relazione, la Società è già allineata ad alcune delle nuove raccomandazioni del Codice 2011 e provvederà a valutare ed eventualmente recepire le ulteriori novità previste dal Codice 2011 entro i termini del periodo transitorio previsti dal punto VIII della Sezione "Principi guida e regime transitorio" del Codice 2011.

La Relazione sul governo societario e gli Assetti Proprietari di Autogrill è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*), nonché sul sito *internet* di Borsa Italiana (www.borsaitaliana.it).

Né la Società né le sue controllate sono soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzino la struttura di *Corporate Governance* di Autogrill.

4. Consiglio di Amministrazione

4.1 Nomina e sostituzione

La nomina e la sostituzione degli Amministratori sono disciplinate dalle norme di legge e regolamentari applicabili e dall'art. 10 dello Statuto, in forza dei quali il Consiglio di Amministrazione è nominato con il sistema del voto di lista.

Si riportano di seguito le rilevanti previsioni del citato art. 10 dello Statuto.

Gli Amministratori sono nominati dall'Assemblea sulla base di liste presentate dagli Azionisti, nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente (25 giorni), nelle quali i candidati, in misura non superiore a 15 (quindici) e in possesso dei requisiti disposti dalla disciplina legale e regolamentare vigente, dovranno essere elencati mediante l'attribuzione di un numero progressivo.

Le liste devono indicare quali candidati siano in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla disciplina legale e regolamentare vigente.

Ogni Azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena d'ineleggibilità. Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari di tempo in tempo vigenti.

In proposito, si precisa che con delibera n. 18083 del 25 gennaio 2012 Consob ha determinato nella misura dell'1,5% la quota di partecipazione richiesta, ai sensi dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti, per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di Autogrill.

Unitamente a ciascuna lista devono depositarsi le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché il possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente per le rispettive cariche. Con le dichiarazioni è depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali con l'eventuale indicazione dell'idoneità a qualificarsi come indipendente.

Le liste per le quali non sono osservate le statuizioni di cui sopra sono considerate come non presentate.

Ogni avente diritto potrà votare una sola lista.

Al termine della votazione, risultano eletti i candidati delle due liste che hanno ottenuto il maggior numero di voti, secondo i seguenti criteri:

- a) dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi dagli Azionisti sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, un numero di Amministratori pari al numero totale dei componenti da eleggere, tranne 2 (due);

- b) i restanti 2 (due) Amministratori sono tratti dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti ("lista di minoranza"), che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

In caso di parità di voti di lista, si procede a una nuova votazione da parte dell'intera Assemblea risultando eletti i candidati che ottengano la maggioranza semplice dei voti.

Se al termine della votazione non fossero eletti in numero sufficiente Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla disciplina legale e regolamentare vigente, verrà escluso il candidato che non sia in possesso di tali requisiti eletto come ultimo in ordine progressivo della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti e sarà sostituito dal candidato successivo avente i requisiti di indipendenza tratto dalla medesima lista del candidato escluso. Tale procedura, se necessario, sarà ripetuta sino al completamento del numero degli Amministratori indipendenti da eleggere.

In caso di presentazione di una sola lista, ovvero nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, ovvero nel caso in cui la lista presentata non consenta la nomina di Amministratori indipendenti nel rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari vigenti, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge.

L'Assemblea, anche nel corso del mandato, può variare il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione, sempre entro il limite di cui al primo comma dell'art. 10 dello Statuto, provvedendo alle relative nomine. Gli Amministratori così eletti scadranno con quelli in carica.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, si provvede ai sensi dell'art. 2386 Cod. Civ. In deroga alle precedenti disposizioni dell'art. 10, qualora, per qualsiasi ragione, l'Amministratore o gli Amministratori tratto/i dalla lista di minoranza non possa/no assumere la carica o, avendola assunta, decada/no, subentrerà/anno il candidato o i candidati appartenente/i alla medesima lista, secondo il rispettivo ordine progressivo, che sia/no ancora eleggibile/i e disposto/i ad accettare la carica.

Per la conferma dell'Amministratore cooptato dal Consiglio di Amministrazione o per la nomina di altro Amministratore in sua sostituzione, nell'Assemblea successiva, si procederà secondo le seguenti modalità: gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari, possono indicare un proprio candidato depositando la documentazione indicata all'art. 10 dello Statuto .

Se l'Amministratore cooptato, o l'Amministratore da questi sostituito, era tratto dalla lista di minoranza, l'Azionista che rappresenta la percentuale maggiore di capitale sociale presente in Assemblea e gli Azionisti a esso collegati in alcun modo, anche indirettamente, non possono votare.

Si applicano, *mutatis mutandis*, le precedenti disposizioni dell'art. 10 dello Statuto qui riportato.

All'esito della votazione risulta eletto il candidato che ha ottenuto il maggior numero di voti.

Se viene meno la maggioranza dei Consiglieri, s'intenderà dimissionario l'intero Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea dovrà essere convocata senza indugio dal Consiglio di Amministrazione per la ricostituzione dello stesso.

Piani di successione

La funzione *HR Corporate* coordina il processo di valutazione delle posizioni di Gruppo a maggiore impatto sul *business* o con maggiore criticità, valutandone al contempo le competenze, *performance* e capacità degli attuali responsabili. Il processo di valutazione annuale in essere consente di individuare le

persone potenzialmente idonee a ricoprire una "posizione chiave" che rimanesse improvvisamente vacante nelle differenti strutture aziendali (c.d. "piani di successione"). A fronte dell'indisponibilità di profili interni pronti a coprire tali posizioni nel breve termine, vengono effettuate attività di *screening* del mercato esterno al fine di individuare possibili candidati idonei. Inoltre il Gruppo favorisce piani formativi del personale meritevole e percorsi di carriera sia verticali (nell'ambito della medesima funzione e/o settore di attività) che orizzontali (tra differenti funzioni e/o settori di attività), con particolare attenzione a una formazione internazionale nell'ottica dello sviluppo professionale dei futuri *manager* del Gruppo.

La gestione delle risorse umane basata su modelli che enfatizzano e premiano il merito è orientata all'identificazione delle competenze richieste nei ruoli apicali, particolarmente critici e aventi caratteristiche strategiche per il Gruppo, al fine di dotare ogni azienda di strumenti adatti a individuare preventivamente dipendenti aventi competenze idonee alle sostituzioni (sia attraverso promozioni, sia attraverso spostamenti orizzontali).

Il processo di valutazione delle posizioni ricoperte dai dirigenti apicali (ivi compresi i "dirigenti con responsabilità strategiche") è portato a conoscenza del Comitato per le Risorse Umane, alle cui riunioni è invitato a partecipare anche il Presidente del Collegio Sindacale, o altro sindaco dal medesimo designato, in ossequio alle raccomandazioni dell'art. 7 del Codice (art. 6 del Codice 2011) e tale informativa è aggiornata con cadenza almeno annuale.

La predetta gestione delle risorse umane è orientata anche all'eventuale copertura della posizione dell'Amministratore Delegato, ancorché non possa parlarsi dell'esistenza di un "piano di successione"; va peraltro sottolineata al riguardo, anche in funzione della struttura del capitale della Società, la possibilità di attivare prontamente il Consiglio di Amministrazione al fine di assumere le opportune deliberazioni.

4.2 Composizione

Il Consiglio di Amministrazione in carica, il cui mandato scadrà con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2013, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti il 21 aprile 2011, mediante voto di lista, ai sensi dell'art. 10 dello Statuto.

Ai fini della nomina del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stata presentata un'unica lista di 13 candidati dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.r.l., che alla data della riunione assembleare deteneva una partecipazione rappresentativa del 59,28% del capitale sociale di Autogrill. Con il 63,974% dei voti, in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti tutti i candidati indicati dalla lista presentata.

Il Consiglio di Amministrazione è stato inizialmente costituito dai seguenti 13 membri, di cui uno esecutivo – Gianmario Tondato Da Ruos, Amministratore Delegato – e 12 non esecutivi: Gilberto Benetton (Presidente), Alessandro Benetton, Tommaso Barracco, Arnaldo Camuffo, Francesco Giavazzi, Marco Jesi, Alfredo Malguzzi, Maurizio Manca, Marco Mangiagalli, Gianni Mion, Stefano Orlando e Paolo Roverato.

Con comunicazione datata 31 agosto 2011, l'Amministratore non esecutivo e indipendente Maurizio Manca, ha rassegnato le proprie dimissioni, con efficacia immediata, per motivi personali.

In data 7 marzo 2012 il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a nominare per cooptazione il tredicesimo Consigliere, non esecutivo, nella persona di Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano, il cui *curriculum vitae* è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

Ai sensi del paragrafo 2.C.5 del Codice 2011, si precisa che, alla data della presente Relazione, non sussistono situazioni di c.d. *cross-directorship*: l'Amministratore Delegato di Autogrill, Gianmario Tondato

da Ruos, non ricopre infatti incarichi di amministrazione in società, estranee al Gruppo, delle quali un altro amministratore di Autogrill sia *Chief Executive Officer*. Si riportano di seguito le caratteristiche personali e professionali di ciascun Amministratore.

Curricula Amministratori

Gilberto Benetton

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Nato nel 1941 a Treviso, Gilberto Benetton ha dato inizio nel 1965, con i fratelli Giuliana, Luciano e Carlo, all'attività del Gruppo Benetton, *leader* mondiale nel settore dell'abbigliamento e oggi presente in circa 120 Paesi. È Presidente di Edizione S.r.l., la finanziaria di famiglia, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill (dal 1997) e Consigliere di Benetton Group S.p.A., Mediobanca S.p.A., Atlantia S.p.A., Pirelli & C. S.p.A., Allianz S.p.A. e Sintonia S.A. Nell'ambito della finanziaria di famiglia presiede a tutta l'attività di investimento finanziario e immobiliare. Appassionato sportivo, è il promotore delle numerose attività del Gruppo nello sport, in particolare nel settore giovanile, nelle attività sociali e nel rugby professionistico. Attraverso la Fondazione Benetton ha voluto la realizzazione de La Ghirada, autentica cittadella dello sport a Treviso.

Gianmario Tondato Da Ruos

Amministratore Delegato di Autogrill dal mese di aprile 2003

Nato ad Oderzo (Treviso) nel 1960, dopo la laurea in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia, inizia il suo percorso professionale nel 1985 in Nordica S.p.A., proseguendo quindi in Arnoldo Mondadori Editore e in diverse società del Gruppo Benetton, dove si è occupato di riorganizzazione aziendale e mobilità internazionale.

È entrato nel Gruppo Autogrill nel 2000, quando si è trasferito negli Stati Uniti per gestire l'integrazione della controllata americana HMSHost, e ha condotto un intenso lavoro di rifocalizzazione strategica sulle attività in concessione e di diversificazione del *business* per settore, canale e area geografica. Attraverso una politica di sviluppo organico e per acquisizioni ha portato Autogrill quasi al raddoppio del fatturato e le acquisizioni di Aldeasa S.A., Alpha Group Plc. e World Duty Free Europe Ltd. hanno trasformato il Gruppo nel primo operatore mondiale di *retail* aeroportuale, integrando l'offerta di servizi di ristorazione.

È *Lead Independent Director* di Lottomatica S.p.A., *Chairman* di Autogrill Group Inc. e Consigliere di Amministrazione di Aldeasa S.A.

Alessandro Benetton

Amministratore

Nato nel 1964 a Treviso e figlio di Luciano Benetton. È laureato in *Business Administration* all'Università di Boston. Nel 1991 ha conseguito un *Master in Business Administration* all'Università di Harvard.

La sua carriera professionale inizia in Goldman Sachs, come analista nei settori *Mergers & Acquisitions*. Nel 1993 fonda Schemaquattordici S.p.A., *holding* di partecipazioni i cui soci sono Edizione S.r.l., Intesa SanPaolo S.p.A., Fininvest S.p.A., Gruppo Seragnoli, Assicurazioni Generali S.p.A. e Ricerca S.p.A. e ne diventa presidente, carica che mantiene ancora oggi. È Presidente e Consigliere Delegato di 21 Partners S.p.A. È Consigliere di Edizione S.r.l. e Autogrill (dal 1997). È inoltre Vice Presidente esecutivo di Benetton Group S.p.A., Presidente del Consiglio di Amministrazione di 21 Investimenti SGR S.p.A. e membro del Consiglio di Sorveglianza di 21 Centrale Partners S.A.

Tommaso Barracco

Amministratore

Nato a Cosenza nel 1951, è laureato in Ingegneria Meccanica all'Università di Pisa e ha conseguito un *Master in Business Administration* presso HEC (Jouy en Josas, Francia).

All'inizio della sua carriera ha lavorato come *project manager* in società del gruppo Ansaldo, nel campo dell'*engineering* di impianti di produzione di energia in Italia e all'estero.

Nel 1984 entra a far parte di Boston Consulting Group (BCG) presso l'ufficio di Parigi; è eletto *partner* e *managing director* nel 1990 e *senior partner* nel 1999.

Nell'ambito di BCG ha ricoperto incarichi di responsabilità in settori industriali, ed è stato amministratore delegato di BCG Italia. Ha lavorato per grandi gruppi internazionali, sviluppando una profonda conoscenza dei settori dei beni di largo consumo, distribuzione, servizi, trasporti e turismo.

Ha contribuito a numerosi studi e pubblicazioni sulla creazione di valore nelle aziende e sulle problematiche legate all'internazionalizzazione e alla competitività.

È membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill dal 2011.

Arnaldo Camuffo

Amministratore

Nato a Venezia nel 1961, è laureato in Economia Aziendale all'Università Ca' Foscari di Venezia. Nel 1990 ha conseguito un *Master in Business Administration* alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology e il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale all'Università di Venezia.

Già Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Venezia (1990-2003) e di Padova (2003-2007), ha svolto attività di consulenza direzionale per alcuni tra i principali gruppi industriali italiani. Ha collaborato con i maggiori istituti di formazione italiani ed europei. Collabora con istituti di ricerca e associazioni professionali italiane nelle discipline organizzative e di gestione delle risorse umane. È membro del Comitato Scientifico dell'AIF e di ASFOR. È Direttore Scientifico del Lean Enterprise Center of Italy, membro del *Board of Directors* del Lean Global Network e *Principal Investigator* dell'International Motor Vehicle Program.

Dal 2007 è Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale all'Università L. Bocconi di Milano dove è anche Direttore del *PhD Program in Business Administration and Management*. Membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill dal 2008 e di Carraro S.p.A. dal 2009.

Francesco Giavazzi

Amministratore

Nato a Bergamo nel 1949, è laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano. Nel 1978 ha conseguito il Ph.D. in Economia al MIT (Massachusetts Institute of Technology).

È Professore di Economia Politica all'Università Bocconi e *Visiting Professor* al MIT. È membro dello *Strategic Committee* dell'Agence France Trésor.

Dal 1992 al 1994 è stato Dirigente Generale del Ministero del Tesoro, con la responsabilità della ricerca economica, della gestione del debito e delle privatizzazioni, rappresentando il Ministero nei Consigli di Amministrazione di INA – Istituto Nazionale delle Assicurazioni S.p.A., Assitalia S.p.A. e Banco di Napoli S.p.A., del quale è stato anche Vicepresidente.

Dal 1998 al 2000, durante il governo D'Alema, è stato membro del gruppo dei consiglieri economici del Presidente del Consiglio italiano.

È editorialista del Corriere della Sera.

È membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill (dal 2008), di Vitale&Associati S.p.A. (dal 2000) e di Arsenale di Venezia S.p.A. (dal 2005).

Marco Jesi

Amministratore

Nato nel 1949 a Milano, è laureato in giurisprudenza all'Università Statale di Milano. Tra il 1989 e il 2002 ha frequentato diversi corsi di *management* negli USA e nel Regno Unito, incluso il *Corporate Leadership Course* della University of Virginia.

La sua carriera professionale è iniziata in Unilever e proseguita con numerosi incarichi prevalentemente nel settore dell'industria dei beni di consumo, tra i quali: *brand manager* in Kraft Food Italy, *sales and marketing positions* in SC Johnson Wax, *Sales and Operations Director* in GS Supermarkets e *President FII South Europe* 1996-2000.

Nel 2000 viene nominato Presidente di Western Europe-Frito Lay International e dal 2002 al 2005 è stato Presidente di PepsiCo Europe, con responsabilità per tutti i *business* in Europa di PepsiCo.

Tra il 2006 e il 2007 è stato Presidente e Amministratore Delegato di Galbani S.p.A.

A partire dal 2008 ha ricoperto incarichi di amministrazione in Argenta S.p.A. (in qualità di Presidente), Safilo Group S.p.A. (Consigliere), Agrifarma S.p.A. (Presidente), LSB Barcellona (Consigliere) e dal 2011 in Parmalat S.p.A. (Consigliere) e in Autogrill (Consigliere indipendente).

Alfredo Malguzzi

Amministratore

Nato nel 1962 a Lerici (SP). *Name Partner* dello studio Malguzzi e Associati, consulenti societari e tributari in Milano, è laureato in Economia Aziendale presso l'Università L. Bocconi. Dottore Commercialista dal 1987, libero professionista dal 1991, svolge la propria attività nell'ambito della consulenza societaria e tributaria (nazionale e internazionale) in cui ha maturato la propria esperienza dal 1984.

Già collaboratore presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi (1990-1997) area Amministrazione e Controllo, è pubblicitista in materia fiscale. Specializzato nella materia tributaria e societaria relativa a operazioni di finanza straordinaria, acquisizioni, dismissioni e ristrutturazioni aziendali.

È Consigliere di Autogrill (dall'aprile 2004), di Benetton Group S.p.A., Candy S.p.A., FincoBank S.p.A. e Borgo Scopeto e Tenuta Caparzo S.r.l.; Presidente del Consiglio di Amministrazione di LaGare S.p.A.; Sindaco effettivo di BNP Paribas Lease Group S.p.A., biG S.r.l., Parmalat S.p.A., Egidio Galbani S.p.A. e

Gruppo Lactalis Italia S.p.A.; Presidente del Collegio Sindacale di First Atlantic Real Estate Holding S.p.A. (Gruppo DeA Capital).

Dal 2011 è *Lead Independent Director* di Autogrill.

Marco Mangiagalli

Amministratore

Nato nel 1949 a Milano, nel 1973 si è laureato in Economia Politica all'Università L. Bocconi. La maggior parte della sua carriera si è svolta nel Gruppo ENI, con esperienze lavorative anche nel Gruppo Barclays (Italia) e nel Gruppo Nuovo Banco Ambrosiano.

In ENI ha assunto incarichi di crescente responsabilità fino ad assumere la posizione di Direttore Finanziario e successivamente *Chief Financial Officer* dal 1993 al 2008.

È stato Consigliere di Amministrazione di numerose società, tra le quali: Agip S.p.A., Polimeri Europa S.p.A., Nuovo Pignone S.p.A., Snamprogetti S.p.A., Saipem S.p.A., Eni International Holding B.V., ENI International Bank Ltd, Albacom S.p.A., Emittenti Titoli S.p.A., Oil Investment Corp., Snam Rete Gas S.p.A., Falck Renewables S.p.A.

È stato Presidente di ENI Coordination Center S.A. e di Enifin S.p.A., nonché Presidente di Saipem S.p.A. per il triennio 2008-2011.

Attualmente ricopre i seguenti incarichi: Consigliere di Amministrazione indipendente di Autogrill (dal 2011), membro del Consiglio di Sorveglianza, del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato per le Operazioni con parti Correlate di Intesa Sanpaolo S.p.A., Consigliere di Amministrazione e membro del Comitato per il Controllo Interno di Luxottica Group S.p.A. e Membro del *Senior Advisory Board* di Global Infrastructure Partners.

Gianni Mion

Amministratore

Nato nel 1943 a Vo' (PD), è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. Dottore Commercialista e Revisore dei Conti, è Amministratore Delegato di Edizione S.r.l. dal 1986. La sua carriera professionale inizia in KPMG come *Auditor* e prosegue in Mc Quay Europa S.p.A. nel ruolo di *Controller*. Nel 1974 entra in Gepi S.p.A. e ne diventa Vice Direttore Generale nel 1980. Consigliere Delegato in Fintermica S.p.A. dal 1983 al 1985, prosegue il suo percorso in Marzotto S.p.A., ricoprendo la carica di Direttore Finanza fino al 1986.

Attualmente è Consigliere di Amministrazione in Autogrill (dal 1995), Benetton Group S.p.A., Atlantia S.p.A., Aeroporti di Roma S.p.A., Luxottica Group S.p.A., Burgo Group S.p.A., Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia e Sintonia S.A..

Stefano Orlando

Amministratore

Nato a Venezia nel 1948, si è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. È Dottore Commercialista dal 1980 e Revisore Contabile.

Iniziata la sua carriera professionale a Milano, nel 1974, l'anno successivo entra in Arthur Andersen S.p.A., diventandone dirigente nel 1980 e socio nel 1986. Tra il 1987 e il 1993 è stato membro del

Comitato Nazionale per i *Professional Standards*, diventando coordinatore nazionale per le attività di formazione del personale professionale (1989-1992) e responsabile degli uffici del Triveneto e poi di quello di Brescia, dal 1992, assumendo in seguito la direzione dell'attività di revisione contabile per le società manifatturiere, commerciali e di servizi anche per gli uffici di Bologna, Firenze, Parma e da ultimo Roma, Napoli e Bari.

Nel 2002 è diventato *Country Managing Partner* per il network Arthur Andersen e Amministratore Delegato di Arthur Andersen S.p.A. e, a seguito dell'integrazione con il network Deloitte & Touche, *Country Managing Partner* di quest'ultimo e Amministratore Delegato di Deloitte & Touche S.p.A., che ha lasciato nel 2005.

Attualmente è Consigliere di Amministrazione indipendente di Autogrill (dal 2011) e Benetton Group S.p.A..

Paolo Roverato

Amministratore

Nato a Padova nel 1963, è laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari di Venezia. Dottore Commercialista e Revisore dei Conti, nel 1989 entra in Arthur Andersen S.p.A.

È Dirigente di Edizione S.r.l. dal 2002 e membro dei Consigli di Amministrazione di Autogrill (dal 2008), Aeroporti di Roma S.p.A., Aeroporti Holding S.r.l., Edizione Property S.p.A., Edizione Alberghi S.r.l. e Investimenti Infrastrutture S.p.A. È inoltre Amministratore Delegato di Aeroporti Holding S.p.A. e Sindaco effettivo, fra l'altro, di Alì Group S.r.l.

Limite al cumulo di incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 12 dicembre 2007, ha adottato, su proposta del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, il seguente orientamento sul numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo degli Amministratori presso altre società:

- a) un Amministratore esecutivo della Società non deve ricoprire:
 - (i) la carica di Consigliere esecutivo in altra società quotata, o in una società finanziaria bancaria o assicurativa o con un patrimonio netto superiore a € 10 miliardi e
 - (ii) la carica di Consigliere non esecutivo o Sindaco (o di membro di altro organo di controllo) in più di tre delle società menzionate *sub* (i);
- b) un Amministratore non esecutivo della Società non deve ricoprire, oltre alla carica ricoperta nella Società:
 - (i) la carica di Consigliere esecutivo in più di una delle società di cui al punto (a)(i) che precede e la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco (o di membro di altro organo di controllo) in più di tre delle società indicate, ovvero
 - (ii) la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco in più di sei delle predette società.

Restano escluse dal limite di cumulo le cariche ricoperte in altre società appartenenti al gruppo facente capo a Edizione S.r.l.

In ogni caso, prima di assumere un incarico di Amministratore o di Sindaco (o membro di altro organo di controllo) in un'altra società non partecipata o controllata, direttamente o indirettamente, da Autogrill, l'Amministratore esecutivo informa il Consiglio di Amministrazione, che preclude l'assunzione dell'incarico dove riscontri incompatibilità con le funzioni attribuite all'Amministratore esecutivo e con l'interesse di Autogrill.

In data 15 dicembre 2011 il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica ha confermato l'orientamento sopra richiamato sul numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo degli Amministratori presso altre società e ha conseguentemente accertato che l'attuale composizione del Consiglio rispetta i suddetti criteri.

La Relazione contiene, in allegato, le tabelle con il numero degli incarichi ricoperti da ciascun Amministratore in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di dimensioni rilevanti, e con indicazione della carica ricoperta e della denominazione sociale.

4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce regolarmente: nell'esercizio 2011 si è riunito 11 volte (con una durata media di circa 3 ore) e sono previste 11 riunioni nel 2012 (3 delle quali sono già state tenute).

Anche in considerazione della regolare cadenza delle proprie riunioni, il Consiglio di Amministrazione della Società è in grado di agire con efficacia e tempestività e la sua composizione è tale da assicurare che, nello svolgimento delle sue funzioni, sia garantito il primato dell'interesse sociale.

La tempestività e la completezza dell'informativa pre-consiliare sono garantite dalle competenti direzioni della Società, che curano la predisposizione di tutti i documenti necessari per la trattazione degli argomenti all'ordine del giorno. La trasmissione ai Consiglieri è curata dal Segretario del Consiglio di Amministrazione, che vi provvede con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione, tenuto anche conto delle possibili esigenze di riservatezza e di urgenza relative a determinati argomenti.

Conformemente a quanto previsto dal criterio applicativo 1.C.6 del Codice 2011, a tutte le riunioni sono invitati a partecipare, in relazione a determinati argomenti, i dirigenti della Società e del Gruppo con competenze e responsabilità specifiche sulle questioni esaminate dal Consiglio di Amministrazione.

Oltre a quelle non delegabili per legge e per Statuto, il Consiglio di Amministrazione ha individuato le seguenti attribuzioni a sé riservate in via esclusiva:

- a) esame e approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo;
- b) esame del budget, della strategia finanziaria annuale e del piano degli investimenti della Società e del Gruppo;
- c) esame e approvazione preventiva delle operazioni con significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario della Società, con particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più Amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi, e alle operazioni con parti correlate.

In particolare, sono riservate al Consiglio di Amministrazione le deliberazioni riguardanti:

- 01. gli investimenti, le operazioni di acquisizione, alienazione, dismissione di partecipazioni societarie, aziende, rami d'azienda, la costituzione di *joint venture* e la partecipazione a gare di affidamento di servizi di ristorazione e *market* di importo superiore a € 5.000.000,00, secondo la procedura investimenti del Gruppo;
- 02. le operazioni di finanziamento con gli istituti di credito a medio e lungo termine;
- 03. il rilascio di garanzie e di fidejussioni per importi superiori a € 5.000.000,00;
- 04. l'esame preventivo delle operazioni indicate ai punti 1, 2 e 3 del presente paragrafo e delle materie indicate alla lettera c) del precedente paragrafo, riguardanti le società del Gruppo;
- 05. l'approvazione della *policy* finanziaria e di gestione dei rischi finanziari;
- 06. l'esame e l'approvazione delle regole fondamentali del governo societario della Società, della struttura del Gruppo e delle linee guida per le società controllate;
- 07. la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e delle principali società controllate, predisposto dall'Amministratore Delegato;

08. la verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno, perché i principali rischi aziendali afferenti alla Società e alle società controllate siano correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati;
09. la nomina e la revoca, ai sensi dell'art. 18 dello Statuto, del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari previsto dall'art. 154-bis del TUF;
10. la nomina e la revoca del preposto o i preposti al controllo interno ai sensi dell'art. 8 del Codice;
11. l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. n. 231 dell'8 Giugno 2001;
12. il conferimento e la revoca delle deleghe di funzione e di potere agli Amministratori e al Comitato Esecutivo, dove costituito, definendo i limiti, le modalità di esercizio e la periodicità, non superiore al trimestre, con cui gli organi delegati devono riferire al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale in merito all'attività svolta nell'esercizio delle deleghe e dei poteri loro conferiti;
13. la valutazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e del Comitato per le Risorse Umane, dei criteri di retribuzione dei dirigenti e dei piani di incentivazione pluriennali e/o annuali per il *management* della Società e del Gruppo;
14. la valutazione del generale andamento della gestione, in considerazione delle informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato e dal Comitato Esecutivo, dove costituito, con un confronto periodico tra i risultati conseguiti e le previsioni;
15. l'esame, la valutazione e l'approvazione della documentazione di rendiconto periodico contemplata dalla normativa vigente.

Il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* ha presentato, nella riunione consiliare del 7 marzo 2012, una relazione sull'attività da esso svolta nel 2011, sulla base della quale, nella medesima riunione, il Consiglio di Amministrazione ha valutato efficace e adeguato alle dimensioni e alla struttura della Società e del Gruppo e alle loro caratteristiche il Sistema di Controllo Interno di Autogrill.

In data 16 febbraio 2012, sulla base di una presentazione elaborata da parte delle competenti funzioni aziendali, con il parere positivo del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo, con particolare riferimento al sistema di gestione dei conflitti di interesse, per l'esercizio 2011.

Si precisa che, in base ai ricavi generati, sono state individuate le seguenti società controllate aventi rilevanza strategica: Autogrill Group Inc., Aldeasa S.A., Autogrill Retail UK Ltd., Holding de Participations Autogrill Sas, Autogrill Schweiz A.G. e Autogrill Belux N.V.

La suddivisione del compenso globale spettante ai componenti del Consiglio di Amministrazione è stata effettuata dall'Assemblea degli Azionisti in seguito alla loro nomina in data 21 aprile 2011.

Il Consiglio di Amministrazione ha provveduto, in occasione della sua prima riunione del 2011 dopo la nomina, in data 21 aprile, a ripartire fra i Comitati interni al Consiglio, e fra i rispettivi componenti (con l'unica esclusione del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, dato il carattere straordinario, e non frequente e ripetitivo, dell'attività che sarà eventualmente svolta da detto Comitato), il compenso complessivo stanziato per essi dall'Assemblea degli Azionisti. Inoltre, esaminate le proposte del Comitato per le Risorse Umane e sentito il Collegio Sindacale, in data 10 novembre 2011 ha determinato l'emolumento per la carica speciale esecutiva conferita all'Amministratore Delegato.

In occasione della riunione consiliare del 15 dicembre 2011, in linea con le *best practice* internazionali e le previsioni del Codice di Autodisciplina (criterio applicativo I.C.1. g, analogo a quello del Codice 2011), il Consiglio di Amministrazione ha dato corso, per il sesto anno consecutivo, al programma di autovalutazione (*board review*) periodica sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione in carica e dei suoi Comitati, riferito all'esercizio 2011. La *board review* è stata effettuata attraverso la somministrazione di un questionario a ciascun Consigliere, predisposto dalla

funzione Affari Societari e dal *Lead Independent Director* con l'assistenza di un consulente esterno specializzato e indipendente. Considerato il rinnovo del Consiglio intervenuto con l'approvazione del bilancio del 2010, si è ritenuto opportuno concentrare la *board review* 2011 prioritariamente sugli esiti e sulle linee guida tracciate della precedente autovalutazione e, in particolare, sulle aree che presentavano opportunità di miglioramento, al fine di verificare i progressi rispetto all'anno precedente e la percezione da parte dei nuovi Consiglieri.

In occasione della riunione consiliare del 16 febbraio 2012 è stato messo a disposizione dei Consiglieri un documento di sintesi delle risposte fornite (in via anonima) al predetto questionario, la cui elaborazione e valutazione è ancora in corso con il supporto di altro consulente esterno specializzato e indipendente, integrata anche attraverso colloqui individuali svolti dal consulente con i singoli Consiglieri su specifici aspetti del funzionamento del Consiglio segnalati nelle risposte fornite al predetto questionario.

Fermo restando che la compiuta elaborazione delle risultanze è ancora in corso, la *board review* 2011 ha fatto emergere la conferma di un'ampia soddisfazione su alcune tematiche, mostrandone anche i progressi compiuti rispetto al passato (soprattutto in materia di *refocusing* delle priorità del Consiglio, di *induction meeting*, di utilizzo di nuove modalità di distribuzione elettronica delle informazioni e la loro completezza e fruibilità); d'altro lato, sono emerse aree di potenziale ulteriore miglioramento. Al fine di valorizzare ancor più il contributo degli Amministratori non esecutivi, è stato suggerito in particolare di proseguire l'attività di *induction*, che ha avuto luogo subito dopo l'insediamento del Consiglio attualmente in carica, valutata molto utile per approfondire la conoscenza delle realtà operative e di specifiche tematiche di business, e di intensificare l'interlocazione dei differenti Comitati con il Consiglio e dei Comitati tra loro.

L'Assemblea degli Azionisti non ha autorizzato, in via generale e preventiva, deroghe al divieto di concorrenza a carico degli Amministratori, previsto dall'art. 2390 c.c. A oggi non si sono mai verificate le ipotesi previste dalla suddetta norma di legge.

4.4 Organi delegati

Amministratore Delegato

Il Consiglio di Amministrazione è un organo unitario, in cui le deleghe di gestione affidate all'Amministratore Delegato si bilanciano con le competenze tecniche e professionali di alto profilo dei componenti non esecutivi e di quelli indipendenti, permettendo di alimentare una dialettica continuativa all'interno del Consiglio di Amministrazione, funzionale all'assunzione di decisioni allineate con l'interesse sociale.

Ai sensi della deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill in data 21 aprile 2011, l'Amministratore Delegato è munito di generali poteri di gestione, da esercitare nel rispetto (i) dei piani e dei *budget* aziendali, (ii) dei limiti di oggetto e di valore relativi alle materie riservate al Consiglio di Amministrazione, (iii) delle norme di legge e regolamentari, del codice etico e delle procedure della Società, nonché (iv) di ogni decisione e indirizzo del Consiglio di Amministrazione.

Alcuni dei poteri conferiti all'Amministratore Delegato devono essere esercitati nei limiti qui di seguito individuati:

- a) contratti di compravendita (anche con patto di riservato dominio) e permuta di macchinari, impianti, attrezzature, materiali e automezzi: entro un limite di valore di € 5.000.000 per ogni singolo contratto;
- b) contratti di consulenza, di prestazione d'opera intellettuale e di prestazioni professionali in genere: entro un importo non superiore a € 1.000.000 per singolo contratto e a tempo determinato;

- c) contratti di locazione e sublocazione di edifici ed unità immobiliari similari, di affitto e subaffitto di aziende: entro un canone annuo minimo non superiore a € 5.000.000;
- d) contratti di acquisizione e/o cessione d'azienda e/o di rami d'azienda: entro un importo non superiore a € 5.000.000, inclusivo dell'eventuale debito, per singolo contratto;
- e) acquisti, sottoscrizioni, vendita di titoli azionari, quote societarie e consortili: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per operazione;
- f) acquisto, vendita a pronti e a termine, costituzione in deposito e in garanzia di titoli di stato e garantiti dallo stato di qualsivoglia specie e natura, nonché acquisto e vendita di titoli di debito di emittenti sovranazionali, con ogni facoltà al riguardo: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per operazione;
- g) stipula, con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria, modifica e risoluzione di contratti di compravendita di fabbricati, terreni e altri beni immobili: entro un importo non superiore a € 5.000.000 per singolo contratto;
- h) stipula, anche nell'interesse di società controllate, con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria, modifica e risoluzione di contratti di apertura di credito, di affidamento in genere, di finanziamento e di mandato di credito: entro un importo non superiore, per singola operazione, a € 10.000.000;
- i) trattative con istituti di credito, enti e investitori finanziari in relazione a finanziamenti senza limitazione di scadenza (anche in forma cartolare): entro un importo non superiore a € 10.000.000 per singola operazione, sottoponendo agli organi sociali della Società le relative necessarie deliberazioni e autorizzazioni per la stipula dei contratti relativi agli stessi;
- l) contratti di finanziamento di qualsiasi natura con società interamente controllate: entro un importo non superiore a € 10.000.000 per singola operazione; contratti di gestione accentrata della tesoreria di gruppo o "cash pooling" e contratti di conto corrente infragruppo: entro una disponibilità massima giornaliera in pooling di € 10.000.000 nell'interesse di ciascuna società controllata;
- m) contratti di conto corrente e deposito presso istituti di credito ed enti postali, ivi inclusi contratti di cash pooling: entro una disponibilità massima giornaliera in pooling pari a € 10.000.000 nell'interesse di ciascuna società controllata;
- n) richiesta, anche nell'interesse di controllate, di fidejussioni bancarie e/o assicurative, lettere di garanzia e affidamenti in genere, rilascio di lettere di manleva e/o fidejussioni, avalli, lettere di patronage: entro un importo massimo di € 5.000.000 per singola operazione;
- o) sottoscrizione di controgaranzie e lettere di manleva: entro un valore non superiore a € 5.000.000 per singolo atto a fronte di garanzie rilasciate da istituti di credito a favore di terzi e nell'interesse della società;
- p) instaurazione e abbandono di giudizi; transazioni relative a qualsiasi controversia giudiziale o stragiudiziale; nomina e revoca di avvocati, procuratori e periti; nomina di arbitri, anche amichevoli compositori: con un limite di valore di € 5.000.000 per singola controversia.

Le operazioni eccedenti i limiti sopra indicati sono di competenza del Consiglio di Amministrazione.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, al quale sono attribuiti i poteri di legge e di Statuto, senza deleghe operative, è responsabile del funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dell'informazione agli Amministratori e del coordinamento delle attività del Consiglio stesso. Il Presidente può proporre iniziative che ritenga opportune per accrescere la conoscenza degli Amministratori sulle realtà e sulle dinamiche aziendali.

Spetta al Presidente, con il consenso degli altri Amministratori, invitare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione dirigenti della Società o di società controllate o consulenti, per illustrare operazioni specifiche o aspetti tecnico-operativi della Società e del Gruppo.

Informativa al Consiglio

Il Consiglio valuta costantemente il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

In particolare a ogni riunione del Consiglio di Amministrazione e almeno ogni trimestre:

- l'Amministratore Delegato o gli altri Amministratori cui siano state conferite particolari deleghe forniscono adeguata informazione al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'esercizio delle stesse.
- l'Amministratore Delegato riferisce sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sulle operazioni con parti correlate, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

Nel corso dell'esercizio, per permettere agli Amministratori una maggiore conoscenza delle dinamiche e delle realtà aziendali, sono stati invitati a partecipare a riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Strategie e Investimenti, del Comitato per il Controllo Interno e del Collegio Sindacale alcuni *manager* della Società e di sue controllate.

Si segnala inoltre che, successivamente alla nomina del nuovo Consiglio d'Amministrazione avvenuta in data 21 aprile 2011, nel mese di maggio 2011 è stato organizzato un *induction meeting* a beneficio degli Amministratori di nuova nomina, nel corso del quale l'Amministratore Delegato ha illustrato diffusamente la struttura societaria e organizzativa e le attività del Gruppo e ha presentato i dirigenti con responsabilità strategica del Gruppo.

4.5 Altri consiglieri esecutivi

Oltre all'Amministratore Delegato, nel Consiglio di Amministrazione di Autogrill non vi sono altri Consiglieri da considerarsi esecutivi.

4.6 Amministratori indipendenti

Il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori, valuta annualmente, con riferimento a ogni suo componente, la sussistenza dei requisiti di indipendenza e ne fornisce informazione al mercato. La presenza degli Amministratori indipendenti nel Consiglio di Amministrazione e nei suoi Comitati costituisce un elemento idoneo a esprimere un'adeguata tutela degli interessi di tutti gli Azionisti e degli *stakeholder*.

Il Codice indica, al criterio applicativo 3.C.1 (peraltro sostanzialmente invariato nel Codice 2011), i parametri ai quali il Consiglio di Amministrazione può attenersi nella valutazione dell'indipendenza dei propri Amministratori non esecutivi.

In data 12 dicembre 2007, il Consiglio di Amministrazione, dopo aver esaminato il contenuto del criterio applicativo sopra citato e le relative indicazioni del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, ha adottato i requisiti di indipendenza degli Amministratori già previsti dal Codice e ora dal Codice 2011, a eccezione del requisito di permanenza in Consiglio per oltre 9 anni negli ultimi 12 anni. Gli stessi requisiti sono stati ritenuti applicabili anche ai componenti del Collegio Sindacale.

La decisione, adottata su proposta del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, è stata motivata dalla considerazione che il consolidamento della conoscenza delle problematiche

specifiche dell'impresa costituisce un valore positivo in quanto arricchisce le competenze soggettive, permettendo di svolgere più efficacemente il proprio ruolo.

Il Consiglio di Amministrazione, il 21 aprile 2011 all'atto della nomina, ha valutato il possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice in capo ai Consiglieri Tommaso Barracco, Marco Jesi, Alfredo Malguzzi, Marco Mangiagalli, Stefano Orlando, Arnaldo Camuffo e Francesco Giavazzi (oltre che in capo al Consigliere Maurizio Manca, che ha poi rinunciato al proprio incarico di Amministratore in data 31 agosto 2011).

Inoltre, il Consiglio ha valutato che in capo ai Consiglieri Tommaso Barracco, Marco Jesi, Marco Mangiagalli, Arnaldo Camuffo e Francesco Giavazzi (oltre che in capo al Consigliere Maurizio Manca che ha poi rinunciato al proprio incarico di Amministratore in data 31 agosto 2011) sussistono altresì i requisiti di indipendenza stabiliti dal combinato disposto degli articoli 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del TUF.

Rispettivamente in data 10 maggio 2011 e 29 luglio 2011, approfondita la valutazione preliminare svolta il 21 aprile 2011, il Consiglio di Amministrazione ha accertato il possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal TUF anche in capo ai Consiglieri Alfredo Malguzzi e Stefano Orlando.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione è conforme anche al criterio applicativo 3.C.3 del Codice 2011, ove si richiede che almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione sia composto da Amministratori indipendenti.

Le deliberazioni del Consiglio sono state trasmesse al Collegio Sindacale per le verifiche di sua competenza ai sensi del criterio applicativo 3.C.5 del Codice (criterio immutato nel Codice 2011).

In data 28 febbraio 2012, 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.

Almeno una volta l'anno gli Amministratori indipendenti si riuniscono in una sessione totalitaria, sotto la presidenza del *Lead Independent Director*, in assenza degli altri Amministratori, per discutere sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione e su temi di *governance* della Società. Gli Amministratori indipendenti facenti parte del Consiglio di Amministrazione attualmente in carica hanno tenuto detta sessione totalitaria in data 19 gennaio 2012.

4.7 Lead Independent Director

Il Consigliere Alfredo Malguzzi, nella riunione consiliare del 21 aprile 2011, è stato nominato *Lead Independent Director* della Società, con il compito di svolgere le funzioni previste dal criterio applicativo 2.C.3 del Codice e dalle *best practice* internazionali. Nella stessa riunione Alfredo Malguzzi è stato anche nominato Presidente del Comitato per le Risorse Umane e Coordinatore del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

5. Trattamento delle informazioni societarie

Procedura in materia di informazioni privilegiate

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato dal 2006 la procedura di Gruppo per la comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate in ottemperanza alla Legge n. 62 del 18 aprile 2005 (c.d. Legge Comunitaria 2004) in materia di *market abuse*.

La procedura ha lo scopo di disciplinare la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate, non ancora rese pubbliche, relative ad Autogrill, a una sua controllata, al titolo Autogrill o a eventuali strumenti finanziari emessi da Autogrill, che, se rese pubbliche, potrebbero influire in modo sensibile sull'andamento del titolo.

Le informazioni privilegiate, appena raggiungono un sufficiente grado di certezza, vengono tempestivamente comunicate al mercato, al fine di consentire la parità informativa di tutti gli investitori.

La procedura è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

In ottemperanza alla disciplina vigente, la Società ha istituito un registro contenente i nomi delle persone fisiche o giuridiche che, in ragione dell'attività e delle funzioni svolte per Autogrill o per le sue controllate, hanno o possono avere accesso, regolarmente o in via occasionale, alle informazioni privilegiate.

Il soggetto preposto alla redazione e all'aggiornamento di questo registro è il Responsabile Affari Societari di Gruppo.

La Società applica inoltre costantemente i principi contenuti nella "Guida per l'informazione al Mercato" di Borsa Italiana S.p.A., a integrazione delle disposizioni di legge e di regolamento esistenti.

Procedura in materia di *Internal Dealing*

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato dal 2006 la procedura in materia di *Internal Dealing* per la comunicazione al mercato, da parte di soggetti rilevanti, delle operazioni compiute sulle azioni e sugli altri strumenti finanziari emessi dalla Società.

Attualmente sono considerati soggetti rilevanti, obbligati all'osservanza della procedura, gli Amministratori e i Sindaci di Autogrill, i soggetti che svolgono funzioni di direzione e i dirigenti che abbiano regolare accesso a informazioni privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni di gestione che possono incidere sulle evoluzioni e prospettive future di Autogrill, nonché tutte le persone strettamente legate ai soggetti rilevanti sopra indicati.

Ai soggetti rilevanti e alle persone a essi strettamente legate è vietato compiere operazioni sugli strumenti finanziari della Società nei 15 giorni antecedenti l'approvazione di dati contabili.

Il soggetto preposto al ricevimento, alla gestione e alla diffusione al mercato delle informazioni previste dalla Procedura è il Segretario del Consiglio di Amministrazione.

La procedura è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

6. Comitati interni al Consiglio

In adesione alle raccomandazioni del Codice, il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno i seguenti Comitati:

- (i) Comitato per le Risorse Umane, che svolge, fra l'altro, le funzioni del comitato per la remunerazione previsto dal Codice;
- (ii) Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, che svolge, fra l'altro, le funzioni del Comitato per il Controllo Interno previsto dal Codice;
- (iii) Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, istituito ai sensi del Regolamento Parti Correlate; e
- (iv) Comitato Strategie e Investimenti.

Con riferimento ai Comitati *sub* (ii), (iii) e (iii) si rinvia, rispettivamente, ai successivi paragrafi 8, 10 e 12 della Relazione.

Il Comitato Strategie e Investimenti è stato costituito in data 21 aprile 2011 ed è attualmente composto dai Consiglieri indipendenti Tommaso Barracco e Marco Jesi e dal Consigliere non esecutivo Gianni Mion, che lo presiede.

Detto Comitato ha funzioni istruttorie e consultive nei confronti dell'Amministratore Delegato e del Consiglio di Amministrazione, con riferimento ad attività di indirizzo strategico e di indirizzo delle politiche di investimento del Gruppo, oltre che in merito alle operazioni rilevanti.

In particolare, il Comitato Strategie e Investimenti esamina le proposte dell'Amministratore Delegato da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in tema di:

- strategie di *business*;
- piani pluriennali e *budget* del Gruppo e delle società operative di rilevanza strategica, nonché operazioni rilevanti, esprimendo pareri e/o raccomandazioni;
- *budget* annuale e piano pluriennale degli investimenti e dei relativi aggiornamenti o integrazioni;
- *Policy* Investimenti del Gruppo e relativi aggiornamenti;
- specifici progetti di investimento di particolare rilevanza strategica e/o economica.

Il Comitato Strategie e Investimenti inoltre monitora l'attuazione delle strategie di *business* e dei programmi di investimento approvati dal Consiglio di Amministrazione. Alle riunioni del Comitato assiste il Direttore *Strategy, Planning & Investor Relations* di Gruppo, nonché, su invito del Presidente, vengono coinvolti su specifici argomenti dirigenti del Gruppo.

7. Comitato per le nomine

Il Consiglio di Amministrazione non ha finora ritenuto necessaria l'istituzione di un comitato per la nomina degli Amministratori, ai sensi dell'articolo 6 del Codice.

In proposito si precisa che sinora non sono state mai riscontrate difficoltà da parte degli Azionisti nel predisporre le proposte di nomina e da parte del Consiglio stesso nel procedere alle eventuali sostituzioni di Amministratori, ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile e dell'art. 10 dello Statuto.

8. Comitato per le Risorse Umane

Composizione e funzionamento del Comitato per le Risorse Umane

Dal 2001 la Società si è dotata di un Comitato che valuta la coerenza tra il sistema delle remunerazioni al *top management* e la creazione di valore per l'azienda.

Nella riunione del 23 aprile 2008 il Consiglio di Amministrazione ha stabilito di estendere i compiti del Comitato alle aree dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane e alla definizione delle linee guida per la nomina dei componenti degli organi sociali delle società controllate rilevanti, modificandone di conseguenza la denominazione da Comitato per la Remunerazione a Comitato per le Risorse Umane e adottando un nuovo regolamento interno che ne disciplina composizione, attività e funzionamento.

Ai sensi del criterio applicativo 7.C.7 del Codice (criterio 6.C.8 del Codice 2011), il regolamento del comitato è stato aggiornato nella forma e nei tempi ivi indicati, da ultimo in data 29 luglio 2011.

In conformità al principio 7.P.3 del Codice, il Comitato è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Attualmente i suoi componenti, nominati dal Consiglio di Amministrazione il 21 aprile 2011, sono l'Amministratore non esecutivo Alfredo Malguzzi (Amministratore indipendente che presiede il Comitato), l'Amministratore non esecutivo Paolo Roverato e l'Amministratore indipendente Arnaldo Camuffo.

La composizione del Comitato è peraltro conforme anche alla raccomandazione contenuta nel principio 6.P.3 del Codice 2011, ai sensi del quale il Comitato può essere composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti, purché, come nel caso di specie, il Presidente del Comitato sia scelto tra gli Amministratori indipendenti.

In conformità al principio 7.P.3 del Codice, tutti i componenti del Comitato, come traspare anche dai *curricula vitae* presenti in questa Relazione, possiedono un'adeguata esperienza in materia finanziaria, ritenuta tale dal Consiglio di Amministrazione al momento della loro nomina.

In ottemperanza al criterio applicativo 7.C.6 del Codice (criterio 6.C.6 del Codice 2011), gli Amministratori, ed in particolare l'Amministratore Delegato, si astengono dal partecipare alle riunioni del Comitato in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

Alle riunioni del Comitato assiste il Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, e, su invito del Presidente, vengono coinvolti su specifici argomenti l'Amministratore Delegato e dirigenti del Gruppo. Alle riunioni del Comitato è invitato a partecipare il Presidente del Collegio Sindacale, che può anche delegare a tal fine altro Sindaco Effettivo.

Funzioni del Comitato per le Risorse Umane

Il Comitato integra nelle sue funzioni quelle proprie di un "comitato per la remunerazione", come delineate dall'art. 7 del Codice, come modificato nel mese di marzo 2010 (art. 6 del Codice 2011, sostanzialmente invariato rispetto alla precedente versione).

Il Comitato ha funzioni istruttorie, consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione. In particolare, competono al Comitato:

- (i) la formulazione di proposte al Consiglio di Amministrazione per la definizione della politica generale di remunerazione, esplicitata sotto forma di "linee guida" di Gruppo, degli amministratori esecutivi, degli amministratori investiti di particolari cariche, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dell'Alta Direzione della Società (Autogrill) e del Gruppo (*subholding*/controllate del Gruppo Autogrill);
- (ii) la proposta al Consiglio di Amministrazione della remunerazione complessiva, fissa e variabile, *cash e/o equity based*, del Presidente del Consiglio di Amministrazione, dell'Amministratore Delegato e degli altri amministratori della Società investiti di particolari cariche e, quindi, altresì la definizione dei piani di incentivazione, di *retention e/o attraction* destinati ai menzionati soggetti;
- (iii) la valutazione, nel contesto dei piani di incentivazione, *retention e attraction*, delle proposte al Consiglio di Amministrazione elaborate dall'Amministratore Delegato per la determinazione dei criteri per la remunerazione complessiva, fissa e variabile, *cash e/o equity based*, dei dirigenti con responsabilità strategiche e dell'Alta Direzione della Società e del Gruppo e, con l'ausilio della direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo e delle direzioni Amministrazione-Finanza e di Pianificazione Strategica, degli obiettivi di *performance* della Società e del Gruppo correlati alla componente variabile delle predette remunerazioni;
- (iv) il monitoraggio dell'applicazione da parte del *management* e delle società del Gruppo delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione in merito alle politiche di remunerazione verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- (v) la valutazione periodica dell'adeguatezza, della coerenza complessiva e della concreta applicazione della politica generale adottata per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche e dell'Alta Direzione, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato; la formulazione al Consiglio di Amministrazione di proposte in materia;
- (vi) la valutazione delle proposte dell'Amministratore Delegato: (a) sui criteri di composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società controllate di rilevanza strategica e (b) sulle politiche di sviluppo strategico delle "risorse umane" e sulla definizione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile della remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche. A tal fine, il Comitato può avvalersi del supporto delle direzioni Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo e delle direzioni Amministrazione-Finanza e di Pianificazione Strategica della Società.

Si precisa, inoltre, che, a norma della procedura per le Operazioni con Parti Correlate adottata dal Consiglio di Amministrazione (per la quale si rinvia al successivo paragrafo 12), sono esentate dalle disposizioni del Regolamento Parti Correlate e della stessa procedura per le Operazioni con Parti Correlate le deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche a condizione che: (i) la Società abbia adottato una politica di remunerazione; (ii) nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da Amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti (individuato nel Comitato per le Risorse Umane); (iii) sia stata sottoposta ad approvazione o al voto consultivo dell'Assemblea una relazione che illustri la politica di remunerazione; (iv) la remunerazione assegnata sia coerente con tale politica.

Il Comitato ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi, a spese della Società, nei limiti degli stanziamenti fissati dal Consiglio, di consulenti esterni, valutando che questi non si trovino in situazioni che ne possano compromettere l'indipendenza di giudizio.

Il Presidente del Comitato riferisce periodicamente al Consiglio in merito all'attività del Comitato.

In occasione dell'Assemblea annuale della Società, il Comitato, o il Consiglio sulla base delle indicazioni al medesimo fornite, riferisce sulle predette politiche di remunerazione e il Comitato riferisce sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni.

Nel corso del 2011 il Comitato si è riunito 10 volte (ogni riunione è durata in media circa 3 ore), esaminando e proponendo al Consiglio di Amministrazione, che ha tra l'altro approvato, (i) gli obiettivi relativi al sistema di incentivazione 2011 per l'Amministratore Delegato, (ii) la Politica Retributiva per l'esercizio 2011, (iii) la sostituzione del piano LTIP con il piano Nuovo L-LTIP 2010-2012, (iv) l'avvio del sottopiano di incentivazione triennale *equity based* "Wave 1 2011-2013" e relativa lista dei partecipanti al piano, (v) l'adeguamento della lista dei partecipanti del Piano di Stock Option 2010-2014 a fronte della mutata composizione del *management* strategico e di Alta Direzione, (vi) l'assunzione e la cessazione del rapporto di lavoro del *management* strategico e di Alta Direzione.

Il Comitato ha focalizzato le sue attività nel corso del 2011 sui seguenti ambiti:

- la valutazione degli interventi di adeguamento organizzativo delle posizioni chiave del Gruppo, la valutazione del *management* chiave e relativo piano di successione;
- la valutazione del piano, e del relativo stato di realizzazione, per la semplificazione delle strutture societarie;
- la riorganizzazione delle *Business Unit* Food & Beverage North America, Food & Beverage Europe e Food & Beverage Italia, nonché della struttura della Corporate in ottica di adeguamento alle mutate esigenze di *business*;
- il disegno del modello di *governance* del Gruppo.

La partecipazione effettiva di ciascun componente alle riunioni tenute dal Comitato è segnalata in forma percentuale nella tabella 1 in appendice.

Per l'esercizio 2012 è previsto un numero indicativo di 10 riunioni del Comitato.

Le riunioni del Comitato per le Risorse Umane e le decisioni assunte sono regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento della sua funzione il Comitato è assistito per gli aspetti tecnici dal Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo e da esperti del settore o dirigenti del Gruppo competenti su specifiche materie, di volta in volta chiamati a partecipare alle riunioni.

A supporto delle attività del Comitato nel corso dell'esercizio, il Consiglio di Amministrazione ha destinato la somma di € 15.000.

Per maggiori informazioni in merito alla composizione e alle funzioni del Comitato per le Risorse Umane, si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

9. Remunerazione degli Amministratori

Politica generale per la remunerazione

In data 21 aprile 2011 l'Assemblea straordinaria degli Azionisti ha approvato una modifica dell'art. 11 dello Statuto finalizzata a riflettere il combinato disposto dell'art. 123-ter, commi 3 e 6, del TUF, ai sensi del quale l'Assemblea convocata annualmente per l'approvazione del bilancio di esercizio delibera in senso favorevole o contrario in merito alla politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche e alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica. Come espressamente indicato dall'art. 123-ter, comma 6, del TUF, le deliberazioni che l'Assemblea degli Azionisti dovrà adottare in merito alle politiche di remunerazione della Società sopra menzionate non avranno carattere vincolante e dovranno limitarsi all'espressione di un parere favorevole o contrario a tali politiche e alla relativa adozione e attuazione.

Piani di remunerazione basati su azioni

Come anticipato al paragrafo 2(a) della presente Relazione, al quale si rimanda, l'Assemblea straordinaria del 20 aprile 2010 ha deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento da eseguirsi entro e non oltre il 30 maggio 2015, mediante emissione di massime n. 2.000.000 azioni ordinarie, a servizio del Piano di Stock Option 2010-2014.

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 21 aprile 2011, ha inoltre approvato il piano di incentivazione Nuovo L-TIP, come descritto nel paragrafo 2(a) della presente Relazione, che prevede l'assegnazione di azioni al *top management* del Gruppo.

Termini e condizioni del Piano di Stock Option 2010-2014 e del piano Nuovo L-TIP sono descritti (i) nel documento informativo redatto ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e dell'art. 84-bis, comma 1, del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com), nonché (ii) nella Relazione sulla Remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione Governance).

Remunerazione dell'Amministratore Delegato e dei dirigenti con responsabilità strategiche

Una parte della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e del *top management* è legata ai risultati economici e finanziari conseguiti dalla Società e al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio, in virtù della loro partecipazione ai piani di incentivazione manageriale.

In particolare, l'Amministratore Delegato e i dirigenti con responsabilità strategica e di alta direzione del Gruppo hanno partecipato nell'Esercizio al sistema di incentivazione variabile annuale per il *management* del Gruppo ("MBO 2011"), collegato al raggiungimento degli obiettivi strategici inclusivi dei *target* economici e finanziari del Gruppo (il cui peso sul totale degli obiettivi è pari al 50%) e degli obiettivi individuali (il cui peso sul totale degli obiettivi è il 50%). Hanno inoltre preso parte al piano di incentivazione monetaria triennale (2010-2012), che prevede (in virtù del meccanismo di funzionamento *rolling*) anche un sottopiano (Wave 1) lanciato nell'esercizio 2011 e basato su strumenti finanziari *equity*. È infine in essere il Piano di *Stock Option* 2010-2014 riservato all'Amministratore Delegato e ai Dirigenti con Responsabilità strategiche.

Per maggiori informazioni in merito alle finalità, alle logiche e ai meccanismi dei predetti piani di incentivazione si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF e dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti e in conformità allo Schema n. 7-bis dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

Meccanismi di incentivazione dei Preposti al Controllo Interno e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Nella definizione degli schemi di incentivazione di breve e lungo termine del Preposto al Controllo Interno e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari viene prestata particolare attenzione al bilanciamento fra obiettivi qualitativi e obiettivi economico-finanziari, avuto riguardo ai ruoli dagli stessi ricoperti (in linea con il criterio applicativo 7.C.3. del Codice).

Remunerazione degli Amministratori non esecutivi

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi non è legata ai risultati economici conseguiti dalla Società, né gli stessi Amministratori sono destinatari di piani di incentivazione a base azionaria.

A ogni Amministratore, secondo quanto stabilito dall'Assemblea in data 21 aprile 2011, spetta un compenso annuale fisso di € 50.000, oltre a un importo di € 600 per ciascuna presenza alle riunioni consiliari e assembleari. Ai componenti del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, del Comitato per le Risorse Umane e del Comitato Strategie e Investimenti spetta un ulteriore compenso annuo pari a € 30.000, oltre a un importo di € 600 per ciascuna presenza alle riunioni dei Comitati stessi, spettante anche ai componenti del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Nel bilancio di esercizio della Società è indicato l'ammontare dei compensi corrisposti a ciascun Amministratore.

Per maggiori informazioni in merito alla remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione, si rinvia alla relazione sulla remunerazione disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto

Per quanto riguarda le indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto, si precisa che il contratto che regola il rapporto tra l'Amministratore Delegato e la Società prevede che, qualora esso sia risolto per giusta causa da parte dell'Amministratore Delegato o in assenza di giusta causa da parte della Società, la Società integri fino a € 2 milioni l'indennità di mancato preavviso prevista dal contratto collettivo dei dirigenti del settore commercio, qualora detta indennità risulti inferiore a tale importo.

L'Amministratore Delegato conserverà, in qualsiasi caso di cessazione della carica e della delega, il diritto alla corresponsione degli emolumenti variabili relativi ai piani di incentivazione di cui è partecipe, subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi e al verificarsi di ogni altra condizione prevista da ciascun piano o programma e in misura proporzionale all'attività prestata nel corso dell'arco temporale di riferimento della stessa.

I contratti di due Amministratori di società controllate prevedono, in caso di cessazione del rapporto di lavoro per giustificato motivo oggettivo (cd. *"for cause"*), indennità che non superano le due annualità di retribuzione complessiva (*Total Direct Compensation*).

Per i dirigenti con responsabilità strategica, relativamente ai piani di incentivazione, tutti i diritti acquisiti (ivi compresi i diritti di opzione) decadono in caso di cessazione per giusta causa, giustificato motivo soggettivo o dimissioni volontarie (c.d. *"bad leaver"*).

In caso di cessazione per giustificato motivo oggettivo o pensionamento, il dirigente ha diritto a rimanere beneficiario dei piani di incentivazione *pro-rata temporis* (c.d. *"good leaver"*).

10. Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*

Composizione e funzionamento del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*

Dal 2002 la Società è dotata del Comitato per il Controllo Interno, composto da Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti, con funzioni consultive e propositive. Il Comitato ha il compito di analizzare le problematiche e prendere le decisioni rilevanti per il controllo delle attività aziendali.

Dal 2006 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato per il Controllo Interno funzioni propositive e consultive per l'adozione delle regole di *Corporate Governance* nella Società e nel Gruppo, rinominandolo Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*.

Il Regolamento del Comitato (aggiornato da ultimo in data 29 luglio 2011 anche al fine di assicurare la coerenza di detto Regolamento con le previsioni del D.Lgs. 39/2010 di riforma della disciplina della revisione legale) contiene le regole per la nomina, la composizione e il funzionamento del Comitato stesso ed è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

Il 21 aprile 2011 il Consiglio di Amministrazione in carica ha nominato membri del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* gli Amministratori indipendenti Stefano Orlando (Presidente del Comitato) e Marco Mangiagalli e l'Amministratore non esecutivo Paolo Roverato.

In conformità al principio 8.P.4 del Codice, il Comitato è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Inoltre, tutti i suoi componenti possiedono, come traspare anche dai *curricula* presenti in questa Relazione, un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, ritenuta tale dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.

La composizione del Comitato è peraltro conforme anche alla raccomandazione contenuta nel principio 7.P.4 del Codice 2011, ai sensi del quale il Comitato può essere composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti, purché, come nel caso di specie, (i) il Presidente del Comitato sia scelto tra gli Amministratori indipendenti, (ii) l'emittente non sia controllato da altra società quotata e (iii) l'emittente non sia soggetto all'attività di direzione e coordinamento di un'altra società.

Funzioni attribuite al Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*

Il Comitato ha il compito di assistere, con funzioni consultive e propositive, il Consiglio di Amministrazione, in particolare per i seguenti aspetti:

- a) definizione delle linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando i criteri di compatibilità di questi rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa;
- b) individuazione di un Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo Interno;

- c) descrizione, nella relazione sul governo societario, degli elementi essenziali del Sistema di Controllo Interno, con una valutazione sull'adeguatezza complessiva, sull'efficacia e sull'effettivo funzionamento dello stesso;
- d) adozione delle regole di *corporate governance* nella Società e nel Gruppo.

Inoltre il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*:

- a) esprime, su richiesta del Consiglio di Amministrazione, il parere sulla nomina e revoca di uno o più soggetti preposti al controllo interno e sulla relativa remunerazione, coerentemente con le politiche, le procedure e le competenze aziendali;
- b) esprime, su richiesta dell'Amministratore esecutivo incaricato, pareri su specifici aspetti relativi all'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno;
- c) valuta, insieme al Dirigente Preposto, consultato il Collegio Sindacale, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità per la redazione del bilancio consolidato;
- d) esamina il piano di lavoro preparato dal Responsabile dell'*Internal Auditing* e riceve dallo stesso le relazioni, con cadenza minima trimestrale, sul lavoro svolto;
- e) esamina i rilievi che emergono dai rapporti di revisione dell'*Internal Auditing*, dalle comunicazioni del Collegio Sindacale e dai suoi componenti, dalle relazioni e dalle *management letter* della Società di revisione;
- f) svolge gli ulteriori compiti relativi al controllo interno che gli siano affidati dal Consiglio di Amministrazione;
- g) riferisce al Consiglio di Amministrazione, con cadenza minima semestrale, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione finanziaria semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno.

Durante l'esercizio 2011 il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* si è riunito 11 volte (con una durata media di ogni riunione pari a circa 3 ore), ha avuto regolarmente accesso alle informazioni aziendali che ha richiesto e ha principalmente esaminato:

- il piano di *audit* 2011 e le relazioni preparate con periodicità trimestrale dall'*Internal Auditing* nel corso del 2011;
- l'adeguatezza dei principi contabili, in accordo con il Dirigente Preposto e il Collegio Sindacale, sentita la Società di revisione ai fini del Bilancio 2010;
- la relazione annuale sul funzionamento del Sistema di Controllo Interno e quella riguardante l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Nel corso del 2012 il Comitato si è riunito già 3 volte e ha principalmente esaminato:

- l'"*Impairment test*" per il Bilancio 2011;
- di concerto con il Dirigente Preposto e il Collegio Sindacale, sentita la società di revisione, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio 2011;
- la Relazione annuale 2011 delle attività della Direzione *Internal Audit*, il Piano di *Audit* annuale 2012;
- e approvato la Relazione sull'attività del Comitato riferita all'anno 2011.

Per ogni riunione viene redatto un verbale.

Alle riunioni del Comitato assistono il Direttore *Internal Audit* di Gruppo, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e il Segretario del Consiglio di Amministrazione, nonché, su invito del Presidente, vengono coinvolti su specifici argomenti dirigenti del Gruppo. Partecipa, inoltre, di norma, l'intero Collegio Sindacale.

La partecipazione effettiva di ciascun componente alle riunioni tenute è segnalata in forma percentuale nella tabella 1 in appendice.

Per il 2012 sono in programma 12 riunioni (tre delle quali sono già state svolte prima della elaborazione della presente Relazione).

Il Comitato ha avuto a disposizione, per l'assolvimento dei propri compiti nel corso dell'Esercizio, un fondo di € 15.000 stanziato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 21 aprile 2011.

11. Sistema di Controllo Interno

Il Sistema di Controllo Interno adottato da Autogrill costituisce l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

In particolare, l'attuazione di questo sistema viene declinata attraverso:

- l'identificazione delle regole di *corporate governance* alle quali uniformare i comportamenti quotidiani di tutti i collaboratori;
- la creazione e l'adozione di un presidio continuativo della gestione manageriale con procedure operative e moderni sistemi di pianificazione e controllo;
- la definizione di un sistema di deleghe, funzioni e poteri di rappresentanza in grado di supportare comportamenti coerenti con la struttura organizzativa.

Autogrill, secondo quanto stabilito nel proprio Codice Etico, adotta azioni indirizzate a sviluppare il principio della responsabilità in capo a ciascun destinatario del controllo e a darsi un assetto di controllo adeguato al proprio *business*, in ogni contesto in cui opera.

Autogrill agisce per diffondere, a tutti i livelli aziendali, la cultura della necessità di un adeguato Sistema di Controllo Interno come premessa indispensabile per orientarli al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Autogrill ha sviluppato linee guida di Gruppo (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 10 novembre 2011) utili a garantire il governo e il controllo dei principali processi decisionali e il rispetto di specifiche normative anche in relazione alle società controllate. Tra le procedure più significative, oltre a quelle citate nella presente Relazione, sono da menzionare quelle relative agli investimenti, alla politica finanziaria, alla copertura dei rischi finanziari e al *financial reporting*.

Inoltre Autogrill sta coinvolgendo i diversi livelli aziendali, coordinando il Gruppo per garantire unitarietà e organicità nello sviluppo del modello di identificazione e gestione dei rischi (*Enterprise Risk Management*), che integra il Sistema di Controllo Interno per focalizzarsi sulla componente di analisi del rischio e fornire un approccio maggiormente orientato al rischio stesso, con riferimento sia ai rischi aziendali, sia a quelli relativi all'informativa finanziaria.

Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

Premessa

Finalità e obiettivi

Nell'ambito del Sistema di Controllo Interno, con riferimento all'informativa finanziaria, riveste particolare rilevanza il Modello di Organizzazione Amministrativo-Contabile, implementato in occasione

dell'adeguamento del Sistema di Controllo Interno del Gruppo a quanto richiesto dalla Legge sul Risparmio e regolarmente aggiornato a seguito di variazioni normative ed evoluzioni della struttura del Gruppo.

Nei paragrafi successivi vengono illustrate le modalità con cui Autogrill ha definito il proprio sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria. Tale sistema si pone l'obiettivo di mitigare in maniera significativa i rischi in termini di attendibilità, affidabilità, accuratezza e tempestività dell'informativa finanziaria del Gruppo Autogrill.

Principali riferimenti normativi e modelli di riferimento

Il modello di riferimento adottato da Autogrill per l'implementazione del Sistema di Controllo Interno e illustrato nel seguito risulta coerente con le *best practice* internazionali e nazionali, quali il COSO *framework* (COSO report), il COBIT for SOX (con riferimento all'ambiente di controllo IT) e le Linee Guida di Confindustria. Tale modello riveste un ruolo fondamentale anche per il rispetto delle norme vigenti cui Autogrill è vincolata in quanto società quotata in un mercato regolamentato, quali, in particolare, la Legge sul Risparmio, gli articoli 154-bis e 123-bis del TUF, il D. Lgs. n. 195 del 6 novembre 2007 (il cosiddetto "Decreto *Transparency*"), oltre che per il rispetto delle raccomandazioni del Codice.

Ruoli e funzioni coinvolte

La struttura organizzativa del Gruppo Autogrill prevede la seguente suddivisione delle attività relativamente all'implementazione, alla manutenzione e allo sviluppo del modello di controllo ai fini dell'informativa finanziaria:

Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e Amministratore Delegato:

- garantiscono la diffusione del Sistema di Controllo Interno ai fini dell'informativa finanziaria, fornendo linee di indirizzo e coordinamento al Gruppo;
- firmano l'attestazione relativa alla redazione dei documenti contabili societari.

L.262 *Compliance Office*:

- fornisce coordinamento metodologico;
- aggiorna periodicamente il perimetro di intervento;
- definisce e comunica a tutti i referenti interessati il piano annuale delle attività e le relative tempistiche, per le singole *Reporting Unit*;
- effettua una valutazione complessiva delle risultanze delle attività effettuate nel Gruppo nell'ambito della *compliance* alla Legge sul Risparmio e coordina le eventuali azioni di rimedio e ottimizzazione proposte dalle *Reporting Unit*.

Finance Manager/Country Manager delle *Reporting Unit*:

- assicurano l'implementazione e la manutenzione del Sistema di Controllo Interno ai fini dell'informativa finanziaria;
- garantiscono le attività di *testing* del sistema di controllo previste dal piano annuale, secondo le modalità comunicate dal Dirigente Preposto;
- rilasciano le attestazioni al Dirigente Preposto e all'Amministratore Delegato

Funzione *Internal Audit*:

- assiste il Dirigente Preposto nell'esecuzione delle attività previste, con particolare riferimento alle attività di *testing* dei controlli e nel coordinamento dei gruppi di lavoro preposti alle attività di *testing* presso le *Reporting Unit*;
- suggerisce eventuali miglioramenti al disegno del sistema di controllo ai fini dell'informativa finanziaria, nonché sulle azioni di rimedio da concordare con le *Reporting Unit* per colmare eventuali carenze nel sistema di controllo stesso;
- comunica al L.262 *Compliance Office* e al Dirigente Preposto i risultati delle attività svolte mediante specifici report.

I ruoli operativi svolti dalle funzioni sopra elencate si inseriscono nell'ambito più ampio della *governance* aziendale, che vede la presenza di organi sociali con diverse funzioni di controllo, quali il il Consiglio di Amministrazione, che approva le linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e vigila affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati poteri e mezzi; ii) il Comitato per il Controllo Interno, che programma periodicamente incontri con il Dirigente Preposto per poter definire il contenuto delle azioni da sviluppare, coinvolgendo anche il Collegio Sindacale al fine di valutare la conformità dell'operato del Dirigente Preposto alle disposizioni di legge e di rilevarne le eventuali conseguenze nel sistema amministrativo-contabile della Società.

Approccio metodologico

Annualmente Autogrill effettua un'attività di aggiornamento del perimetro di analisi del sistema dei controlli amministrativo-contabili e del monitoraggio sui processi sottostanti, per garantire che esso sia in grado di coprire i rischi relativi all'informativa finanziaria delle voci di bilancio più significative del perimetro di consolidamento, come meglio specificato al paragrafo *Risk & Control Analysis*.

Coerentemente con le *best practice* nazionali ed internazionali, relativamente alle analisi che ciascuna *Reporting Unit* coinvolta deve svolgere, il Gruppo Autogrill ha adottato un approccio metodologico articolato nelle seguenti fasi principali:

- Rilevazione *Entity Level Controls* e *IT General Controls*;
- *Risk & Control Analysis*;
- *Testing* e *Report on Internal Controls*;
- *Monitoring*.

Elementi del sistema

a) Rilevazione degli *Entity Level Controls* e *IT General Controls*

La declinazione del Sistema di Controllo Interno è stata ottenuta attraverso una duplice modalità di analisi:

- analisi sintetica e complessiva, a livello di Capogruppo e di Gruppo, del sistema di controllo a livello funzionale/organizzativo e di sistemi informativi;
- analisi a livello di singolo processo attraverso una matrice di correlazione tra processi/voci di bilancio-informativa finanziaria, identificazione dei rischi e valutazione dei controlli; tale livello sarà descritto al punto b) del presente paragrafo.

Annualmente si procede alla verifica dell'adeguatezza dell'impostazione del sistema di controllo e, laddove necessario, all'individuazione di azioni correttive. In particolare, le componenti del Sistema di Controllo Interno, considerate ai fini della valutazione degli *Entity Level Controls*, sono coerenti con le componenti del *COSO Report* e sono:

- l'ambiente di controllo all'interno dell'organizzazione (*internal environment*);
- il processo di valutazione dei rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali (*risk assessment*);
- le attività di controllo per la mitigazione dei rischi (*control activities*);
- il sistema informativo caratterizzato dal processo di scambio di informazioni tra i vertici aziendali e il personale operativo (*information & communication*);
- il monitoraggio nel tempo della qualità e dei risultati dei controlli interni implementati (*monitoring*).

Gli *IT General Controls* sono controlli individuati nei processi dell'area *Information Technology*, correlati all'ambiente operativo di produzione, il cui scopo è quello di garantire un ambiente di elaborazione affidabile, che supporti l'efficacia dei controlli applicativi.

Gli ambiti nei quali sono individuati tali controlli includono:

- lo sviluppo dei programmi (*software*);
- le modifiche ai programmi;

- l'accesso a programmi e dati;
- le infrastrutture IT.

Il perimetro di rilevazione e valutazione degli IT *General Controls* tiene inoltre in considerazione, ove esistenti, le integrazioni e/o le modifiche che dovessero intervenire sui sistemi informativi aziendali in termini di nuove applicazioni o cambiamenti sostanziali nelle applicazioni informatiche.

Operativamente, al fine di consentire le analisi IT *General Controls* sono state sviluppate apposite *checklist* per la rilevazione del sistema di controllo a livello *Corporate* e di *Reporting Unit*. Tali *checklist* sono inviate ai referenti delle *Reporting Unit*, affinché siano compilate e documentate.

b) Risk & Control Analysis

Il perimetro di analisi è determinato in ragione della significatività di ciascuna *Reporting Unit* del Gruppo per il bilancio consolidato, tenendo conto della rilevanza che conti significativi e i processi amministrativo-contabili a loro abbinati hanno sullo stesso (analisi quantitativa). Successivamente, le risultanze dell'analisi sono corroborate e, ove necessario, integrate mediante lo svolgimento di un'analisi qualitativa, che tiene conto sia della struttura del Gruppo, sia delle caratteristiche di specifiche voci di bilancio.

I parametri quantitativi di riferimento adottati sono in particolare:

- il livello di contribuzione delle *Reporting Unit* al bilancio consolidato;
- il livello di significatività (*planning materiality*) per l'individuazione delle poste di bilancio consolidato;
- il livello di copertura dei singoli conti.

Una volta identificati i processi operativi che alimentano i principali conti di bilancio consolidato, le *Reporting Unit* individuano, mediante la predisposizione di *risk&control matrix* e a fronte di specifici obiettivi di controllo, le attività di controllo poste a presidio dei rischi rilevanti che possono compromettere la veridicità e la correttezza dell'informativa finanziaria.

Tale obiettivo è conseguito attraverso un'adeguata comprensione delle attività chiave associate a ciascun processo e la valutazione delle "asserzioni di bilancio" (esistenza e accadimento, completezza, accuratezza, diritti e obbligazioni, valutazione e registrazione, presentazione e informativo) e da altri obiettivi di controllo (quali, per esempio, rispetto dei limiti autorizzativi, segregazione dei compiti incompatibili, controlli sulla sicurezza fisica e sull'esistenza dei beni, documentazione e tracciabilità delle operazioni, etc.).

c) Testing e Report on Internal Controls

L'attività di *Testing* è effettuata al fine di valutare e verificare che i controlli posti in essere a presidio dei rischi individuati operino efficacemente e in coerenza con quanto definito nelle procedure amministrativo-contabili di riferimento.

La fase conclusiva dell'attività di *testing* consiste nella valutazione delle risultanze emerse nella fase operativa e nell'individuazione dei piani delle azioni correttive e/o piani di miglioramento.

I risultati dell'attività di *testing* sono consolidati dalla Funzione *Internal Audit* di Gruppo tramite la predisposizione di un *report* di sintesi presentato al Dirigente Preposto – inclusivo dei controlli compensativi delle criticità evidenziate e di eventuali piani di rimedio proposti dalla *Reporting Unit* – e, nell'ambito della rendicontazione delle attività di *Internal Auditing*, al *Chief Executive Officer*, al Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e al Collegio Sindacale.

d) Monitoring

L'obiettivo della fase di *Monitoring* consiste nel verificare l'implementazione e/o lo stato di avanzamento delle azioni correttive individuate, a fronte delle osservazioni emerse a seguito dell'attività di analisi del disegno e dell'efficacia operativa, preliminarmente condivise con i responsabili dei processi operativi.

11.1 Amministratore esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno

Il Consiglio di Amministrazione verifica periodicamente il funzionamento del Sistema di Controllo Interno con l'assistenza del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e della funzione *Internal Audit*.

L'Amministratore Delegato sovrintende al funzionamento del Sistema di Controllo Interno e all'identificazione dei principali rischi aziendali, assicurando che la "*Risk and Control Management System Policy*" venga applicata in tutte le società del Gruppo. La funzione di *Internal Audit* ne verifica l'attuazione e trimestralmente relaziona l'Amministratore Delegato sull'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo in essere.

L'Amministratore Delegato viene tempestivamente aggiornato attraverso le funzioni di *compliance* e di controllo sull'evoluzione legislativa e regolamentare, in modo da indirizzare il necessario adattamento dei processi e delle funzioni coinvolte.

11.2 Preposto al Controllo Interno

In data 12 dicembre 2007 il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e con il parere favorevole del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, ha nominato Silvio de Girolamo, Direttore *Internal Audit* & CSR di Gruppo, quale Preposto al Controllo Interno ai sensi del Codice (il "Preposto al Controllo Interno"). Il Preposto al Controllo Interno dipende dall'Amministratore Delegato e non ha incarichi operativi; svolge le attività previste dal Codice, riferendone al Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e al Collegio Sindacale. Svolge inoltre le attività che gli sono richieste dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Il Consiglio di Amministrazione ha incaricato l'Amministratore Delegato, sentiti i Comitati competenti, di stabilire la remunerazione del Preposto al Controllo Interno, in conformità alle politiche retributive aziendali e avuto riguardo al ruolo dallo stesso svolto. Il Preposto al Controllo Interno ha a disposizione le risorse finanziarie e umane secondo quanto previsto da un *budget* annuale.

Il Preposto al Controllo Interno ha accesso a tutti i dati e le informazioni necessari per l'esecuzione delle sue attività.

Ruoli e responsabilità del Sistema di Controllo Interno sono stati identificati nella "*Risk and Control Management System Policy*" di Gruppo e si esplicano attraverso:

- a) il "Controllo primario di linea" svolto sui processi aziendali, affidato alle singole unità operative o alle società del Gruppo; la responsabilità di tale controllo è demandata al *management* operativo ed è parte integrante di ogni processo aziendale;
- b) il "Controllo secondario" affidato alle funzioni di *compliance* che supportano il *management* operativo per il buon funzionamento del sistema;
- c) la funzione *Internal Audit*, identificata nel Preposto al Controllo Interno, responsabile di tale funzione, che, in base a un lavoro di *risk analysis* su tutte le attività e processi mappati all'interno delle società del Gruppo, svolge un monitoraggio dei controlli primari di linea e secondari mediante:
 - progetti specifici di *auditing*;
 - attività di *follow up* delle azioni correttive, identificate in fase di *auditing*, utili al miglioramento del Sistema di Controllo Interno.

Nell'ambito del Sistema di Controllo Interno della Società, le funzioni di *staff* provvedono a monitorare i fattori utili a garantire un presidio continuativo dei fenomeni economici e di mercato, al fine di gestire potenziali rischi e intercettare eventuali opportunità.

Il contesto di riferimento riguarda tutte le realtà geografiche in cui opera il Gruppo, con un focus particolare anche sui mercati emergenti.

I risultati degli *audit* effettuati sono portati tempestivamente a conoscenza dell'Amministratore Delegato, del *top management* e, con cadenza almeno trimestrale, dei componenti del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e del Collegio Sindacale che vigila, ai sensi e per gli effetti dell'art. 149 del TUF, sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno.

Nella seduta del 15 dicembre 2010 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la *Policy Internal Audit*, che rappresenta il punto di riferimento per lo svolgimento delle attività operative di tutte le funzioni di *Internal Audit* del Gruppo e delle modalità della reportistica indirizzata al *management* e agli organi di controllo.

11.3 Modello organizzativo ex D. Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001

Il Consiglio di Amministrazione di Autogrill ha adottato dal 2003 un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs n. 231 dell'8 giugno 2001 (di seguito il "**Modello**") e nominato l'Organismo di Vigilanza ("O.D.V.").

A tal fine la Società ha dato corso ad azioni che hanno consentito la rilevazione delle aree di competenza delle diverse strutture organizzative, l'identificazione delle funzioni aziendali coinvolte in attività più esposte ai rischi e la realizzazione di un archivio aziendale delle attività definite sensibili. Per ogni attività sensibile individuata è stata predisposta una scheda di valutazione del rischio contenente:

- a) l'identificazione dei tipi di reato previsti dalla normativa di riferimento e delle principali modalità con cui possono essere commessi;
- b) l'identificazione del sistema di controlli preventivi; e
- c) una valutazione sull'adeguatezza dello stesso.

Il Modello prevede politiche e misure idonee a garantire lo svolgimento delle attività nel rispetto della legge e a individuare ed eliminare situazioni di rischio, nonché a sanzionare il mancato rispetto delle prescrizioni contenute nel documento.

Il Modello è composto da una parte generale e da quattordici parti speciali, come di seguito elencato:

- A. Codice Etico
- B. Articolazione dei poteri e sistema delle deleghe
- C. Sistema disciplinare
- D. Reati contro la Pubblica Amministrazione
- E. Reati societari
- F. Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico
- G. Reati contro la personalità individuale
- H. Reati di Abuso di mercato
- I. Reati di omicidio colposo o lesioni colpose gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro
- L. Delitti informatici e trattamento illecito dei dati
- M. Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita
- N. Delitti contro l'industria e il commercio e reati di falsità nei segni di riconoscimento
- O. Delitti di violazione del diritto d'autore
- P. Reati ambientali

È prevista la verifica periodica e l'eventuale modifica del Modello quando sussistano rischi anche solo potenziali di violazioni delle prescrizioni, quando intervengano cioè mutamenti nell'organizzazione, nelle attività o nelle disposizioni legislative o regolamentari di riferimento.

L'O.D.V. nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 21 aprile 2011 nelle persone di Giorgio Brunetti, già *Lead Independent Director* della Società, Alessandro Preda, *Group Chief HR & Organisation Officer* e Silvio de Girolamo, Direttore *Internal Audit & CSR* di Gruppo, si è riunito cinque volte nel corso del 2011, e ha fornito dettagli al Consiglio di Amministrazione e all'organo di controllo, con periodicità semestrale, sul grado di attuazione e sul rispetto del Modello.

Il Modello organizzativo D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 aggiornato è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

11.4 Società di revisione legale

In data 29 luglio 2005 il Consiglio di Amministrazione ha adottato la procedura di Gruppo per la nomina della società di revisione legale di Autogrill e delle sue controllate. La procedura assicura che la società di revisione legale della Capogruppo sia responsabile anche della revisione legale delle società controllate da Autogrill. L'eventuale ricorso a società di revisione legale diverse da quella indicata dalla Capogruppo dovrà essere adeguatamente motivato e preventivamente concordato con il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* della Società.

La procedura è inoltre diretta a garantire l'indipendenza della società di revisione legale rispetto al soggetto conferente l'incarico. A tale fine, è vietata l'attribuzione alla società di revisione legale di incarichi incompatibili con l'attività di *auditing*, secondo la normativa vigente.

La prima applicazione di questa procedura è avvenuta in occasione dell'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2006, che ha conferito a KPMG S.p.A., con sede in Milano, l'incarico di revisione del bilancio separato e consolidato della Società per gli esercizi 2006-2011, incarico successivamente prorogato *opere legis* per gli esercizi 2012-2014 per effetto dell'entrata in vigore dell'art. 17 del D.Lgs 39/2010.

11.5 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

L'art. 18 dello Statuto attribuisce alla competenza del Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, la nomina del Dirigente Preposto. Tale figura deve essere scelta tra soggetti in possesso di formazione universitaria e di un'esperienza almeno quinquennale nel settore contabile, economico e finanziario, a cui si aggiungono eventuali ulteriori requisiti stabiliti dal Consiglio di Amministrazione stesso o dalle norme di legge o regolamentari. Il Consiglio di Amministrazione, in aggiunta ai menzionati requisiti, ha previsto che al Dirigente Preposto si applichino le previsioni di ineleggibilità e decadenza dell'art. 2382 del Codice Civile.

Il Consiglio di Amministrazione, il 27 agosto 2008, con il parere favorevole del Collegio Sindacale e del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, aveva nominato quale Dirigente Preposto Mario Zanini, *Group Chief Administration Officer*, con effetto dall'1 settembre 2008. Il 10 novembre 2011 il Consiglio di Amministrazione in carica, con il parere favorevole del Collegio Sindacale e del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, ha nominato Dirigente Preposto, in sostituzione del dimissionario Mario Zanini e con effetto dall'11 novembre 2011, Alberto De Vecchi, dal 2006 *Chief Financial Officer* del Gruppo.

Al Dirigente Preposto sono stati indicati i compiti e attribuiti i poteri per l'esercizio dell'incarico, anche con riferimento a quanto stabilito con il Regolamento del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari approvato con delibera consiliare del 18 marzo 2008; per lo svolgimento dei compiti assegnati, il Dirigente Preposto ha a disposizione le risorse finanziarie e umane secondo quanto previsto da un *budget* annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta dello stesso Dirigente Preposto.

12. Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate

Ai sensi del Regolamento Parti Correlate, in data 29 novembre 2010 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la procedura per le Operazioni con Parti Correlate (**“OPC”**), che ha sostituito, dal 1° gennaio 2011, la procedura precedentemente adottata con delibera consiliare del 24 gennaio 2006.

In pari data il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, attualmente composto dagli Amministratori indipendenti Alfredo Malguzzi (Coordinatore), Marco Mangiagalli e Stefano Orlando, nominati dal Consiglio di Amministrazione in carica con delibera del 21 aprile 2011.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate si è riunito 2 volte (con una durata media di ogni riunione pari a circa 30 minuti).

Inoltre, con delibera dell'Assemblea degli Azionisti, assunta nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011 è stato modificato l'art. 16 dello Statuto, al fine di adattarlo alle disposizioni di cui agli artt. 8, 11 e 13 del Regolamento Parti Correlate. Tali modifiche riguardano:

- a) l'obbligo del Consiglio di Amministrazione di adottare procedure che assicurino la trasparenza e la correttezza sostanziale delle operazioni con parti correlate, in conformità all'art. 2391-bis del Codice Civile e al Regolamento Parti Correlate o alla diversa disciplina legale e regolamentare di tempo in tempo vigente;
- b) la facoltà, per il Consiglio di Amministrazione, di porre in essere operazioni con parti correlate di “maggiore rilevanza” (come attualmente definite dal Regolamento Parti Correlate) anche in assenza di motivato parere favorevole espresso dall'apposito comitato costituito da Amministratori indipendenti non correlati (o comunque in assenza di un equivalente presidio richiesto dalle vigenti disposizioni regolamentari), a condizione che il compimento di tali operazioni sia autorizzato dall'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'art. 2364, primo comma, n. 5 del Codice Civile;
- c) la facoltà di prevedere, ove consentito, nelle procedure relative a operazioni con parti correlate, che in caso di urgenza tali operazioni possano essere concluse, nei termini e alle condizioni previste dalle vigenti disposizioni di legge e regolamentari, in deroga alle procedure ordinarie ivi contemplate.

La Procedura per le Operazioni con Parti Correlate è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione Governance).

13. Nomina del Collegio Sindacale

A norma dell'art. 20 dello Statuto, il Collegio Sindacale è composto di 3 (tre) Sindaci Effettivi e 2 (due) Sindaci Supplenti, rieleggibili.

Alla minoranza è riservata la facoltà di eleggere un Sindaco Effettivo e un Sindaco Supplente.

Le attribuzioni, i doveri e la durata in carica del Collegio Sindacale sono quelli stabiliti dalla legge.

Non possono essere nominati Sindaci Effettivi e, se eletti, decadono dall'incarico coloro che superino il limite numerico di incarichi di amministrazione e controllo in altre società, o che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità, stabiliti dalle disposizioni legali e regolamentari vigenti.

Il Collegio Sindacale è eletto dall'Assemblea dei Soci – che ne determina anche i criteri remunerativi – sulla base di liste, presentate dagli Azionisti nel rispetto della disciplina legale e regolamentare di tempo in tempo vigente, nelle quali è contenuto un numero di candidati non superiore al numero dei membri da eleggere, elencati mediante un numero progressivo. La lista si compone di due sezioni, una per i candidati alla carica di Sindaco Effettivo, l'altra per i candidati alla carica di Sindaco Supplente.

Ogni Azionista potrà presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena d'ineleggibilità.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari.

Unitamente a ciascuna lista dovranno depositarsi le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti normativamente e statutariamente prescritti per le rispettive cariche. La lista per la quale non sono osservate le statuizioni di cui sopra, è considerata come non presentata.

Con le dichiarazioni viene depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali.

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, 2 (due) membri effettivi e 1 (uno) supplente;
- b) dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non risulti collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, il restante membro effettivo e l'altro membro supplente. Nel caso in cui più

liste di minoranza abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, risulta eletto il candidato di lista, sindaco effettivo e sindaco supplente, più anziano di età;

c) nel caso di presentazione di un'unica lista, il Collegio Sindacale è tratto per intero dalla stessa.

Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea, ai sensi della disciplina legale vigente.

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

In caso di sostituzione di un Sindaco, subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, anche eventualmente con funzioni di Presidente.

Le precedenti statuizioni in materia di elezione dei Sindaci non si applicano nelle Assemblee che devono provvedere ai sensi di legge alle nomine dei Sindaci effettivi e/o supplenti e del Presidente necessarie per l'integrazione del Collegio Sindacale a seguito di sostituzione o decadenza. In tali casi l'Assemblea delibera a maggioranza relativa, fatto salvo il principio di cui al secondo comma dell'art. 20 dello Statuto (che riserva alla minoranza la facoltà di eleggere un Sindaco Effettivo e un Sindaco Supplente).

14. Sindaci

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 21 aprile 2009, mediante voto di lista; rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

In particolare, con il 65,4% dei voti, in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti dall'unica lista, presentata dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.r.l., i Sindaci Effettivi Luigi Biscozzi, contestualmente nominato Presidente del Collegio Sindacale, Eugenio Colucci ed Ettore Maria Tosi, nonché i Sindaci Supplenti Giuseppe Angiolini e Giorgio Silva.

La suddetta composizione del Collegio Sindacale non ha subito variazioni alla data della presente Relazione. Ad ogni Sindaco, secondo quanto stabilito dall'Assemblea il 21 aprile 2009, spettano i compensi quantificati nella misura minima prevista dalla tariffa professionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili vigente all'atto della nomina. Nel bilancio di esercizio della Società è indicato l'ammontare dei compensi corrisposti a ciascun Sindaco.

Ulteriori dettagli sul Collegio Sindacale sono indicati nell'apposita tabella n. 2 in appendice.

Si riportano di seguito le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco:

Luigi Biscozzi

Presidente del Collegio Sindacale

Nato a Salice Salentino (LE) nel 1934. Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1966. È iscritto all'Albo dei revisori ufficiali dei conti dal 1972 ed all'Albo dei revisori contabili dal 1995. Partner del settore fiscale della società di revisione Peat Marwick & Mitchell (ora KPMG) di Milano dal 1965 al 1976. Socio fondatore nel 1976 dello Studio Legale Tributario L. Biscozzi - A. Fantozzi, attualmente Studio Legale e Tributario Biscozzi Nobili.

È Presidente del Collegio Sindacale di Costa Crociere S.p.A.; Presidente del Collegio Sindacale di Il Sole 24 Ore S.p.A.; sindaco effettivo di Touring Servizi S.r.l. e di Indesit S.p.A.

Eugenio Colucci

Sindaco effettivo

Nato nel 1946 a Lucera (FG), è laureato in Economia e Commercio presso l'Università L. Bocconi di Milano.

È iscritto al Registro dei Revisori Contabili dalla data di prima formazione del registro (non è più iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti a seguito di richiesta di cancellazione con effetto dal 1° gennaio 2007).

Ha iniziato l'attività professionale nel 1969 in Arthur Andersen. Divenutone partner nel 1982, vi ha rivestito i ruoli di *Audit Partner*, presidente del *Committee on Professional Standards*, *Practice Director* per l'Italia (dal 1989), per il Lussemburgo (dal 1994) e per la Grecia. E' stato *Professional Practice Director* nella società risultante dall'integrazione di Arthur Andersen e Deloitte, dalla quale si è dimesso con effetto 1° giugno 2004 per proseguire autonomamente l'attività professionale. Dal maggio 2002 all'aprile 2005 è stato membro del Comitato Esecutivo dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

È membro del Collegio Sindacale di Autogrill S.p.A. dal 2009 e di Nuova Sidap S.r.l.; è Presidente del Collegio Sindacale di Assicurazioni Generali S.p.A e Consigliere di Amministrazione di EXOR S.p.A., di cui è anche Presidente del Comitato per il Controllo Interno.

Ettore Maria Tosi

Sindaco effettivo

Nato nel 1946 ad Angera (VA), è laureato in Economia e Commercio presso l'Università L. Bocconi di Milano.

È iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti dal 1974, inizialmente presso l'Ordine di Busto Arsizio e successivamente presso l'Ordine di Milano. È inoltre iscritto all'Albo dei Consulenti Tecnici tenuto dal Tribunale di Milano. Ha maturato esperienza in diritto tributario, consulenza societaria e fiscale. È membro del Collegio Sindacale di Autogrill, di Nuova Sidap S.r.l., di Hay Group S.r.l, Presidente del Collegio Sindacale di Fiera Milano Media S.p.A., Elfe S.p.A., Pegaso S.r.l., Dasit S.p.A. e Draba S.r.l., Amministratore Unico di PRO.S.T.A. S.r.l.; è stato, tra l'altro, sindaco effettivo della Banca Popolare di Milano S.c.ar.l. e di Alenia Aermacchi S.p.A. e dal 1996 riveste inoltre la carica di revisore dell'Ente Morale Associazione Amici del Centro Dino Ferrari.

Ai sensi dell'art. 3 del Decreto 30 marzo 2000, n. 162, emanato dal Ministro di Giustizia di concerto con il Ministro del Tesoro, il Consiglio di Amministrazione ha accertato la sussistenza, in capo ai membri del Collegio Sindacale in carica, dei requisiti previsti dagli artt. 1 e 2 del suddetto Decreto. In particolare, i Sindaci in carica risultano iscritti nel registro dei revisori contabili ed esercitano la professione da almeno tre anni.

In data 28 febbraio 2012 il Collegio Sindacale, sulla base di quanto previsto dal criterio applicativo 10.C.2 del Codice, ha accertato la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo a tutti i suoi componenti.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 12 dicembre 2007, ha deliberato che ai componenti del Collegio Sindacale siano applicabili gli stessi requisiti di indipendenza adottati per gli Amministratori.

Nell'effettuare le suddette valutazioni sulla sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai propri componenti, il Collegio Sindacale ha, pertanto, applicato i criteri previsti dal Codice con riferimento all'indipendenza degli amministratori, così come recepiti dal Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio Sindacale vigila sull'indipendenza della società di revisione, secondo quanto previsto dalla procedura adottata dalla Società, con particolare riferimento agli incarichi che sono incompatibili con l'attività di *auditing*. Inoltre, nello svolgimento delle proprie mansioni si coordina con il Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e si avvale del supporto della Direzione *Internal Audit* di Gruppo.

Le 12 riunioni tenute dal Collegio Sindacale nel 2011 hanno avuto una durata media di circa 3 ore. Per l'esercizio in corso sono programmate 13 riunioni, 3 delle quali si sono già tenute.

15. Rapporti con gli Azionisti

L'interesse della Società a instaurare e mantenere un dialogo continuo con la generalità degli Azionisti, con gli investitori istituzionali e gli analisti finanziari si è concretato attraverso la costituzione, nel 1997, di una funzione aziendale dedicata: l'*Investor Relations*. La funzione svolge le proprie attività in aderenza alla politica sulla comunicazione di informazioni *price sensitive* e in armonia con le scelte dei vertici aziendali, attraverso la tempestiva comunicazione delle *performance* aziendali e degli eventi significativi, il continuo contatto con analisti e investitori tramite regolari e periodici incontri e contatti telefonici e la redazione di ulteriore documentazione finalizzata alla migliore spiegazione delle scelte strategiche e operative del Gruppo. Le informazioni che rivestono rilievo per gli Azionisti, i documenti contabili societari, i comunicati finanziari, le procedure, i codici e ogni altra informazione di rilievo attinente alla Società sono pubblicati nella sezione "*Investor Relations*" del sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

Il responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli Azionisti è Elisabetta Cugnasca, *Investor Relations Manager*.

Nel corso del 2011 l'attività di *Investor Relations* si è concretizzata in:

- 279 incontri con investitori (*one to one* o attraverso *conference call*);
- 9 *road-show*;
- partecipazione a 9 conferenze di settore organizzate da *broker* o istituzioni finanziarie;
- 1 *analyst meeting* in occasione della pubblicazione della relazione finanziaria annuale 2010;
- 3 *conference call*, in occasione della pubblicazione del rendiconto intermedio di gestione relativo al primo e al terzo trimestre 2011 e alla relazione finanziaria semestrale 2011.

Il significativo aumento degli incontri con gli investitori rispetto all'esercizio precedente – oltre il 25% in più rispetto ai 220 del 2010 – e delle partecipazioni a conferenze di settore – da 6 a 9 – riflette il desiderio del Gruppo di aumentare la visibilità della Società e del Gruppo. Questo ha portato sia all'incremento degli incontri con gli investitori nelle piazze finanziarie dove il Gruppo è già conosciuto sia allo svolgimento di *road-show* in nuove piazze (p.e. Stoccolma e Copenhagen) e in centri finanziari toccati in modo passato sporadico (p.e. Svizzera).

Al fine di migliorare ulteriormente dette attività, a partire dal 2012 la funzione è stata rafforzata attraverso l'inserimento di un'ulteriore risorsa interamente dedicata alle attività d'*Investor Relations*, Anna Ragni.

Per il 2012 sono previste le seguenti riunioni degli organi sociali per l'esame e l'approvazione dei dati economico - finanziari:

- 7 marzo 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione bilancio consolidato e progetto di bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011;
- 19 aprile 2012: Assemblea dei Soci per l'approvazione del bilancio d'esercizio 2011 (I convocazione);
- 26 aprile 2011: Assemblea dei Soci per l'approvazione del bilancio d'esercizio 2011 (II convocazione);
- 10 maggio 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2012;

- 31 luglio 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2012;
- 8 novembre 2012: riunione del Consiglio di Amministrazione per approvazione resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2012.

16. Assemblee

La convocazione dell'Assemblea, la sua regolare costituzione, la validità delle deliberazioni da assumere, nonché il diritto di intervento e la rappresentanza dei Soci sono regolati dalla legge.

Ai sensi dell'art. 7 dello Statuto, l'Assemblea viene convocata, mediante avviso da pubblicare sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com), nonché con le modalità previste dalla disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente, con un preavviso non inferiore a quello minimo di legge rispetto alla data fissata per l'Assemblea.

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha deliberato di apportare allo Statuto le modifiche obbligatorie necessarie per riflettere le vigenti disposizioni di legge e regolamentari come modificate dal D.Lgs. n. 27 del 27 gennaio 2010, con il quale è stata recepita in Italia la Direttiva *Shareholders' Rights*.

Tali modifiche hanno innanzitutto riguardato gli artt. 7 e 8 dello Statuto, per prevedere che le assemblee ordinarie e straordinarie si possano tenere in un'unica convocazione ai sensi del novellato primo comma dell'art. 2369 del Codice Civile.

Inoltre, è stato modificato l'art. 11 dello Statuto per prevedere, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, il potere dell'Assemblea degli Azionisti di esprimersi, seppure in modo non vincolante, in senso favorevole o contrario in merito alle politiche di remunerazione dei Consiglieri di Amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché in merito alle procedure per l'adozione e l'attuazione di tali politiche.

Gli Azionisti che, anche congiuntamente, rappresentino almeno il 2,5% del capitale sociale possono chiedere, nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare di tempo in tempo vigente, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare in assemblea, indicando per iscritto nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti. Delle integrazioni proposte nel rispetto della normativa vigente è data notizia nel rispetto delle norme di legge e regolamentari di tempo in tempo vigenti.

Lo svolgimento delle riunioni avviene secondo le regole stabilite nel Regolamento delle Assemblee approvato dall'Assemblea, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il 27 aprile 2004 e modificato dalla stessa con delibera del 21 aprile 2011. Il Regolamento delle Assemblee è consultabile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

In particolare, tale Regolamento dispone che in apertura dei lavori assembleari il Presidente dell'Assemblea fissa la durata massima di ciascun intervento, di regola non superiore a quindici minuti. Il Presidente dell'Assemblea può invitare a concludere gli interventi che si dilunghino oltre il limite fissato o esolino dagli argomenti posti all'ordine del giorno, impedire eccessi evidenti, anche togliendo la parola, e nei casi più gravi disporre l'allontanamento dalla sala per tutta la fase della discussione.

L'Azionista allontanato può appellarsi all'Assemblea, che delibera a maggioranza del capitale rappresentato in Assemblea. La richiesta di intervento sui singoli argomenti all'ordine del giorno può essere presentata all'ufficio di presidenza dal momento della costituzione dell'Assemblea e fino a quando il Presidente dell'Assemblea non abbia aperta la discussione su ciascun argomento all'ordine del giorno. Nel dare la parola, di norma, il Presidente dell'Assemblea segue l'ordine di presentazione delle richieste di intervento. Ciascun Azionista può svolgere un solo intervento su ogni argomento all'ordine del giorno.

L'Assemblea degli Azionisti è il momento istituzionale di incontro e confronto tra gli Amministratori e gli Azionisti. Nella riunione assembleare del 2011 sono state fornite, su domanda degli Azionisti, le informazioni sull'andamento della gestione e sugli argomenti previsti nell'ordine del giorno. Sono stati inoltre consegnati agli Azionisti i documenti e le informazioni previsti dalla normativa di legge applicabile, già messi a disposizione del pubblico, entro i termini previsti dalle disposizioni normative applicabili, presso la sede legale e la sede secondaria della Società nonché presso Borsa Italiana S.p.A. e sul sito *internet* della società (www.autogrill.com – Sezione *Governance*).

17. Ulteriori pratiche di governo societario

La Società non applica ulteriori pratiche di governo societario, al di là degli obblighi di legge e regolamentari, rispetto a quelle già indicate nei precedenti paragrafi della presente Relazione.

In particolare, si rinvia ai precedenti paragrafi 6 e 11.3 della Relazione con riferimento, rispettivamente, al Comitato Strategie e Investimenti e al Modello organizzativo adottato dalla Società ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

18. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

Non si sono verificati cambiamenti nella struttura di *Corporate Governance* a far data dalla chiusura dell'Esercizio.

Tabelle

Tabella 1: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati

| Consiglio di Amministrazione | | | | |
|---|---------------------------|---------------|-------------------------------------|------------------|
| Carica | Componenti | In carica dal | In carica fino a | Lista (M/m) * |
| Presidente | Gilberto Benetton | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore Delegato | Gianmario Tondato Da Ruos | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Alessandro Benetton | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Tommaso Barracco | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Arnaldo Camuffo | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Francesco Giavazzi | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Marco Jesi | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Alfredo Malguzzi | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Marco Mangiagalli | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Gianni Mion | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Stefano Orlando | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| Amministratore | Paolo Roverato | 21.04.2011 | Approvazione bilancio al 31.12.2013 | M |
| AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO | | | | |
| Amministratore | Giorgio Brunetti | 23.04.2008 | Approvazione bilancio al 31.12.2010 | M |
| Amministratore | Antonio Bulgheroni | 23.04.2008 | Approvazione bilancio al 31.12.2010 | M |
| Amministratore | Claudio Costamagna | 23.04.2008 | Approvazione bilancio al 31.12.2010 | M |
| Amministratore | Javier Gómez-Navarro | 23.04.2008 | Approvazione bilancio al 31.12.2010 | M |
| Amministratore | Maurizio Manca | 21.04.2011 | 31.08.2011 | M |

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1,5%

N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: CDA: 11; C.C.I.: 11; C.R.U.: 10, C.S.I.: 9; Comitato O.P.C.: 2

NOTE

- * In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m)
- ** Amministratore indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina come modificati dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 12 dicembre 2007
- *** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del C.d.A. e dei comitati (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato)
- **** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società secondo l'orientamento adottato dal C.d.A. di Autogrill indicato nel paragrafo 4.2 della presente relazione
- ***** In questa colonna è indicata con una "X" l'appartenenza del componente del C.d.A. al comitato



Tabelle

| Esec. | Non esec. | Indip. da Codice ** | Indip. da T.U.F. | % *** | Numero altri incarichi **** | Comitato Controllo Interno e Corp. Gov. ***** | Comitato Risorse Umane ***** | Comitato Strategie e Investimenti ***** | Comitato Operazioni Parti Correlate ***** |
|--------------|------------------|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|--|--|---|--|--|
| | X | | | 100 | 3 | | | | |
| X | | | | 100 | 1 | | | | |
| | X | | | 81,8 | - | | | | |
| | X | X | X | 72,7; 100 | - | | | X | |
| | X | X | X | 63,6; 100 | 1 | | X | | |
| | X | X | X | 90,9 | - | | | | X (fino al 21.04.2011) |
| | X | X | X | 75; 100 | 3 | | | X | |
| | X | X | X | 100; 100; 100; 100 | 5 | X (fino al 21.04.2011) | X | | X |
| | X | X | X | 87,5; 100; 100 | 3 | X | | | X |
| | X | | | 90,9; 75; 100 | 1 | | X (fino al 21.04.2011) | X | |
| | X | X | X | 100; 100; 100 | - | X | | | X |
| | X | | | 90,9; 90,9; 100 | - | X | X | | |
| | X | X | | 100; 100 | - | X | | | X |
| | X | X | X | 100; 100 | 2 | | X | | |
| | X | X | X | 100; 100 | 5 | | X | | X |
| | X | | | 100 | 1 | | | | |
| | X | X | X | 100; 100; 100 | - | | X | X | |

Elenco cariche Amministratori

Viene riportato di seguito l'elenco delle cariche ricoperte dagli Amministratori in altre società alla data della presente Relazione, secondo l'orientamento adottato dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill indicato nel paragrafo 4.2 della presente Relazione.

| Consigliere | Carica | Società |
|---------------------|---|---|
| Gilberto Benetton | Consigliere | Allianz S.p.A. |
| | Consigliere | Mediobanca S.p.A. |
| | Consigliere | Pirelli & C. S.p.A. |
| | Consigliere | Atlantia S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Consigliere | Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| Gianmario Tondato | Consigliere | Lottomatica S.p.A. |
| Alessandro Benetton | Vice Presidente esecutivo | Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Consigliere e Presidente c.d.a. senza deleghe | 21 Investimenti SGR S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Chairman of the Supervisory Board | 21 Centrale Partners SA (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Presidente c.d.a. con deleghe | Schemaquattordici S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Presidente c.d.a. con deleghe | 21 Partners S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| Tommaso Barracco | - | |
| Arnaldo Camuffo | Consigliere | Carraro S.p.A. |
| Francesco Giavazzi | - | |
| Marco Jesi | Consigliere | Safilo Group S.p.A. |
| | Consigliere | Parmalat S.p.A. |
| | Consigliere | LSB Barcelona |
| Alfredo Malguzzi | Sindaco effettivo | Parmalat S.p.A. |
| | Sindaco effettivo | BNP Paribas Lease Group S.p.A. |
| | Presidente del Collegio Sindacale | First Atlantic Real Estate Holding S.p.A. |
| | Sindaco effettivo | Gruppo Lactalis Italia S.p.A. |
| | Consigliere | FinecoBank Banca Fineco S.p.A. |
| Marco Mangiagalli | Consigliere | Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Consigliere | Luxottica Group S.p.A. |
| | Consigliere di Sorveglianza | Intesa Sanpaolo S.p.A. |
| Gianni Mion | Consigliere | Luxottica Group S.p.A. |
| | Consigliere | Atlantia S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Consigliere | Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| Stefano Orlando | Consigliere | Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| Paolo Roverato | Consigliere | AdR – Aeroporti di Roma S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Consigliere | Edizione Property S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Consigliere | Investimenti Infrastrutture S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.) |
| | Consigliere | Aeroporti Holding S.r.l. (gruppo Edizione S.r.l.) |

Tabella 2: Struttura del Collegio Sindacale

| Carica | Componenti | In carica dal | In carica fino a | Lista (M/m) * | Indipendenza da Codice ** | % *** |
|--|--------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|---------------------------|-------|
| Presidente | Luigi Biscozzi | 21.04.2009 | Approvazione bilancio al 31.12.2011 | M | X | 83,3 |
| Sindaco effettivo | Eugenio Colucci | 21.04.2009 | Approvazione bilancio al 31.12.2011 | M | X | 83,3 |
| Sindaco effettivo | Ettore Maria Tosi | 21.04.2009 | Approvazione bilancio al 31.12.2011 | M | X | 91,6 |
| Sindaco supplente | Giuseppe Angiolini | 21.04.2009 | Approvazione bilancio al 31.12.2011 | M | X | |
| Sindaco supplente | Giorgio Silva | 21.04.2009 | Approvazione bilancio al 31.12.2011 | M | X | |
| SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO | | | | | | |
| - | | | | | | |

Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1,5%
N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: 12

- * In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m)
- ** Sindaco indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina come modificati dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 12 dicembre 2007
- *** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del C.S. (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato)

Sul sito internet della CONSOB sono disponibili informazioni aggiornate sugli incarichi di amministrazione o controllo dei sindaci

Autogrill S.p.A.

Sede legale

Via Luigi Giulietti, 9
28100 Novara - Italia

Capitale sociale: € 132.288.000 interamente versato
Codice fiscale - Registro Imprese di Novara: 03091940266
Partita IVA: 01630730032

Sede secondaria, Direzione e uffici

Centro Direzionale Milanofiori, Palazzo Z,
Strada 5 - 20089 Rozzano (MI) - Italia

Direzione Generale Comunicazione e Affari Istituzionali

Telefono (+39) 02 48263250
Fax (+39) 02 48263614

Investor Relations

Telefono (+39) 02 48263650
Fax (+39) 02 48263557

Direzione Affari Societari di Gruppo

(per richiesta copie)
Telefono (+39) 02 48263393
Fax (+39) 02 48263464

Sito internet: www.autogrill.com

Coordinamento editoriale

zero3zero9 – Milano

Progetto grafico

Inarea – Roma

Impaginazione

t&t – Milano

Stampa

Grafiche Antiga S.p.A.
Crocetta del Montello (TV)
Stampato su carta ecologico-riciclata certificata
Acrprint EW FSC – Cartiera Fedrigoni



Stampato nel mese di aprile 2012

