



Gruppo Autogrill

Relazione
sul governo societario
e gli assetti proprietari
2012



Gruppo Autogrill

Relazione
sul governo societario
e gli assetti proprietari
2012

ai sensi dell'art. 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: 2012

Data di approvazione della Relazione: 7 marzo 2013



	Glossario	4
1.	Profilo dell'Emittente	7
	Introduzione	7
2.	Informazioni sugli assetti proprietari alla data della relazione	10
a)	Struttura del capitale sociale	10
b)	Restrizioni al trasferimento di titoli	12
c)	Partecipazioni rilevanti nel capitale	12
d)	Titoli che conferiscono diritti speciali	12
e)	Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto	12
f)	Restrizioni al diritto di voto	13
g)	Accordi tra azionisti	13
h)	Clausole di <i>change of control</i> e disposizioni statutarie in materia di OPA	13
i)	Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	14
l)	Attività di direzione e coordinamento	15
3.	Compliance	16

Indice dei contenuti

4.	Consiglio di Amministrazione	17
4.1	Nomina e sostituzione	17
4.2	Composizione	20
4.3	Ruolo del Consiglio di Amministrazione	27
4.4	Organi delegati	31
4.5	Altri consiglieri esecutivi	33
4.6	Amministratori indipendenti	33
4.7	<i>Lead independent director</i>	34
5.	Trattamento delle informazioni societarie	35
6.	Comitati interni al Consiglio	37
7.	Comitato per le nomine	39
8.	Comitato per le Risorse Umane	40
9.	Remunerazione degli Amministratori	43
10.	Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance	44

11.	Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi	49
11.1	Amministratore incaricato del sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi	53
11.2	Responsabile della funzione <i>Internal Audit</i>	53
11.3	Modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001	55
11.4	Società di Revisione	56
11.5	Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari	57
12.	Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate	58
13.	Nomina del Collegio Sindacale	59
14.	Sindaci	61
15.	Rapporti con gli Azionisti	63
16.	Assemblee	64
17.	Ulteriori pratiche di governo societario	66
18.	Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento	66
	Tabelle	67
	Tabella 1: Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale	67
	Tabella 2: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati	68
	Tabella 3: Struttura del Collegio Sindacale	71

Glossario

Amministratore/i o Consigliere/i: singolarmente o collettivamente, a seconda dei casi, i membri del Consiglio di Amministrazione.

Amministratore Delegato: l'amministratore delegato di Autogrill.

Amministratore Incaricato: l'amministratore incaricato del Sistema di Controllo e Rischi, nominato da Autogrill ai sensi del principio 7.P.3(a)(i) del Codice 2011.

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

Autogrill: Autogrill S.p.A.

Azionisti: gli azionisti Autogrill.

Borsa Italiana: Borsa Italiana S.p.A.

Codice 2006: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel mese di marzo del 2006 (e modificato nel marzo 2010) dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana.

Codice 2011: il Codice di Autodisciplina nella versione approvata nel mese di dicembre 2011 dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana, ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

Codice Autogrill: il codice di autodisciplina adottato da Autogrill, approvato il 20 dicembre 2012 dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*.

Cod. civ. o c.c.: il codice civile.

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

Collegio Sindacale: il collegio sindacale di Autogrill.

Comitati: collettivamente, i comitati costituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione.

Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance: il Comitato per il Controllo interno, la gestione dei Rischi e la *Corporate Governance*, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, in data 21 aprile 2011, con la denominazione di "Comitato per il Controllo interno e la *Corporate Governance*", ai sensi del principio 8.P.4 del Codice 2006 (principio 7.P.4 del Codice 2011).

Comitato per le Operazioni con Parti Correlate: il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, in data 21 aprile 2011, ai sensi del Regolamento Parti Correlate.

Comitato per le Risorse Umane: il Comitato per le Risorse Umane costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, ai sensi del principio 7.P.3 del Codice 2006 (principio 6.P.3 del Codice 2011), in data 21 aprile 2011.

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

Consiglio di Amministrazione o Consiglio: il Consiglio di Amministrazione di Autogrill.

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

Controllate: le società direttamente e indirettamente controllate da Autogrill ai sensi dell'art. 2359 c.c. e dell'art. 93 del TUF.

Controllate Aventi Rilevanza Strategica: le Controllate che il Consiglio di Amministrazione individua, di tempo in tempo, come Controllate aventi rilevanza strategica.

Direttore Internal Audit: il responsabile della funzione *internal audit* di Autogrill, nominato in data 12 dicembre 2007 quale "preposto al controllo interno", ai sensi del criterio applicativo 8.C.6 del Codice 2006 (criterio 7.C.5 del Codice 2011).

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.

D.Lgs. 231/2001: il D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001, come successivamente modificato ("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").

Documento Informativo: il 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.

Emittente o la Capogruppo o la Società: Autogrill.

Esercizio: l'esercizio sociale 2012 a cui si riferisce la Relazione.

Gruppo o Gruppo Autogrill: congiuntamente, Autogrill e le Controllate.

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. 231/2001, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 9 luglio 2003 e via via modificato e integrato, da ultimo nel mese di dicembre 2011.

MTA: il Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana.

ODV: l'Organismo di Vigilanza preposto a controllare il funzionamento e l'osservanza del Modello, istituito dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

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

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

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

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

Relazione: la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, redatta ai sensi dell'art. 123-bis TUF.

Relazione sulla Remunerazione: la 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.

Sindaco/i: singolarmente o collettivamente, a seconda dei casi, i membri del Collegio Sindacale.

Sistema di Controllo e Rischi: il Sistema di Controllo interno e di gestione dei Rischi di Autogrill.

Società di Revisione: la società incaricata della revisione legale di Autogrill.

Statuto: lo statuto sociale di Autogrill approvato in data 24 aprile 2007, come successivamente modificato, da ultimo con deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 27 settembre 2012.

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

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 con circa 63.300 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 fra tutte le persone del Gruppo: "lealtà, legalità e correttezza". Tali principi trovano espressione nel codice etico adottato dalla Società dal 2002 (il "**Codice Etico**") 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*).

Oggetto sociale

Ai sensi dell'art. 2 dello statuto sociale di Autogrill (lo "**Statuto**"), come da ultimo modificato dall'Assemblea degli Azionisti nella riunione straordinaria del 19 aprile 2012, la Società ha per oggetto:

- a) l'esercizio, anche indirettamente attraverso società partecipate, sia in Italia che all'estero, di attività di gestione di pasticcerie, bar, ristoranti, tavole calde, alberghi, hotel, motel, impianti di distribuzione carburante e servizi connessi, market, ivi inclusi negozi e punti vendita, anche all'interno di siti aeroportuali in modalità *Duty-Free* e *duty paid*, nonché di attività commerciali in tutte le forme e per tutti i generi consentiti dalle disposizioni di legge, tra cui, a titolo meramente esemplificativo, la somministrazione al pubblico e la vendita al dettaglio di alimenti e bevande, prodotti dolciari, profumeria, editoria, altri beni di consumo e generi di monopolio sia esenti che non da tassazione;
- b) l'assistenza e il coordinamento tecnico, commerciale e amministrativo, con o senza la locazione di beni e strumenti, delle società ed enti cui partecipa.

La Società può, inoltre, per il raggiungimento dell'oggetto sociale, in via non prevalente e del tutto occasionale e strumentale, non nei confronti del pubblico, effettuare tutte le operazioni industriali, commerciali, finanziarie, mobiliari e immobiliari, concedere avalli, cauzioni e ogni altra garanzia in genere allo scopo di garantire obbligazioni proprie o di terzi, nonché assumere, solo a scopi di stabile investimento, sia direttamente, sia indirettamente, partecipazioni in altre società, enti o consorzi, stipulare contratti di associazione in partecipazioni in qualità di associante o associata, concedere in gestione a terzi la propria azienda o parte di essa, assumere in gestione aziende altrui o parti di esse.

¹. I dati contenuti nel profilo sono riferiti al 31 dicembre 2012

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 e cariche sociali si affiancano:

- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari nominato ai sensi dell'art. 154-bis del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, come successivamente modificato (il "TUF") e dell'art. 18 dello Statuto (il "Dirigente Preposto");
- il Comitato per il Controllo interno, la gestione dei Rischi e la Corporate Governance (il "Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance"), costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, in data 21 aprile 2011, con la denominazione di "Comitato per il Controllo interno e la Corporate Governance", ai sensi del principio 8.P.4 del Codice di Autodisciplina approvato nel mese di marzo 2006 (il "Codice 2006"), ora riflesso nel principio 7.P.4 del Codice di Autodisciplina approvato nel mese di dicembre 2011 (il "Codice 2011");
- il Comitato per le Risorse Umane (il "Comitato per le Risorse Umane"), costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, in data 21 aprile 2011, ai sensi del principio 7.P.3 del Codice 2006 (principio 6.P.3 del Codice 2011);
- il Comitato Strategie e Investimenti, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione in data 21 aprile 2011 (il "Comitato Strategie e Investimenti");
- il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (il "Comitato per le Operazioni con Parti Correlate"), costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, in data 21 aprile 2011, ai sensi del regolamento in materia di operazioni con parti correlate emanato dalla CONSOB con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato; il "Regolamento Parti Correlate");
- l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (il "Sistema di Controllo e Rischi"), nominato ai sensi del principio 7.P.3(alI) del Codice 2011 (di seguito, l'"Amministratore Incaricato");
- il responsabile della funzione *internal audit* di Autogrill (il "Direttore Internal Audit"), nominato in data 12 dicembre 2007 quale "preposto al controllo interno", ai sensi del criterio applicativo 8.C.6 del Codice 2006 (criterio 7.C.5 del Codice 2011) e confermato quale Direttore Internal Audit in data 20 dicembre 2012; e
- l'organismo di vigilanza (l'"ODV") istituito dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001, come successivamente modificato (il "D.Lgs. 231/2001").

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 (HMSHost Corporation, già 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 e dalla controllata italiana;
 3. *Food & Beverage Europa*, operato da società o gruppi societari dei singoli Paesi Europei in cui il Gruppo è presente;
 4. *Travel Retail & Duty-Free*, operato (con i nomi commerciali *Aldeasa e World Duty-Free*) dalle controllate di World Duty-Free Group S.A.U., a sua volta interamente posseduta da Autogrill. 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 - Sezione *Sostenibilità*) un rapporto di sostenibilità (il "**Rapporto**"), soggetto a revisione limitata da parte della società incaricata della revisione legale della Società (la "**Società di Revisione**"). 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 della relazione

a) Struttura del capitale sociale

Ammontare del capitale sociale sottoscritto e versato: € 132.288.000, rappresentato da n. 254.400.000 azioni ordinarie del valore nominale unitario di € 0,52.

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 massime 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**").

Il regolamento del Piano di *stock option* 2010-2014 è stato approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2010. Secondo quanto previsto dall'art. 7 del Codice 2006 (art. 6 del Codice 2011), in data 30 luglio 2010 il Comitato per le Risorse Umane ha presentato una relazione al Consiglio di Amministrazione. In particolare, con riferimento al criterio applicativo 7.C.2(c) del Codice 2006 (confermato dal criterio applicativo 6.C.2(c) del Codice 2011), si è confermato che il Piano di *stock option* 2010-2014 non prevede che i partecipanti mantengano quota parte delle azioni Autogrill 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 dal previgente criterio applicativo 7.C.2(b) del Codice 2006 (successivamente confermato dal criterio 6.C.2(b) del Codice 2011) essendo soggetto "a obiettivi di *performance* predeterminati e misurabili".

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 Autogrill emettibili 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 adottato dalla Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come

successivamente modificato (il **"Regolamento Emittenti"**) e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento Emittenti (il **"Documento Informativo"**), pubblicato in data 2 aprile 2010, 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 (la **"Relazione sulla Remunerazione"**) e (iii) nel progetto di bilancio della Società per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2012, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 7 marzo 2013. Il Documento Informativo, la Relazione sulla Remunerazione e il progetto di bilancio 2012 sono disponibili 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 all'epoca in essere con il *Nuovo Leadership Team Long Term Incentive Plan Autogrill* (**"L-LTIP"**), un piano di incentivazione riguardante il *top management* del Gruppo, che prevede l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Autogrill. In particolare, il piano *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 L-LTIP saranno azioni di nuova emissione rivenienti da un aumento di capitale gratuito riservato ai beneficiari del Piano, ovvero azioni proprie detenute dalla Società.

A tal fine, in data 21 aprile 2011, l'Assemblea degli Azionisti, in sede straordinaria, ha 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 L-LTIP.

Inoltre, l'Assemblea degli Azionisti del 19 aprile 2012, in sede ordinaria, previa revoca dell'analoga delibera autorizzativa assunta il 21 aprile 2011, ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione, ai sensi degli artt. 2357 e ss. cod. civ., ad acquistare in una o più volte, nei diciotto mesi successivi, un numero massimo di 12.720.000 azioni ordinarie Autogrill, e a disporre in tutto o in parte delle azioni proprie detenute in portafoglio dalla Società, a servizio, fra l'altro, di piani di incentivazione azionaria riservati agli Amministratori e ai dipendenti di Autogrill e/o delle società da essa direttamente o indirettamente controllate (le **"Controllate"**).

I beneficiari del piano L-LTIP 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 L-LTIP 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"*).

Ai fini di quanto previsto dal previgente criterio applicativo 7.C.2 del Codice 2006 (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 L-LTIP

("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*).

Termini e condizioni del piano L-LTIP sono descritti nel Documento Informativo pubblicato in data 11 marzo 2011, nella Relazione sulla Remunerazione e nel progetto di bilancio 2012, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 7 marzo 2013, disponibili presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

Si segnala tuttavia che al 31 dicembre 2012 la Società ritiene che non verranno raggiunti i livelli minimi di *performance* richiesti per l'attivazione del L-LTIP né per la prima componente (Wave 1) 2011-2013 né per la seconda componente (Wave 2) 2012-2014.

A eccezione di quanto sopra descritto, non esistono altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni Autogrill 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 di Autogrill, dirette o indirette, secondo quanto risulta dalle comunicazioni pervenute alla Società ai sensi dell'art. 120 TUF fino alla data della presente Relazione, sono indicate nella Tabella 1 in appendice.

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 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 e, in alcuni casi, nel canale aeroportuale, 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 o aeroportuale subconcedente. Tale autorizzazione, peraltro, può essere negata (i) solo qualora il cambiamento di controllo pregiudichi gli elementi tecnici, gestionali, commerciali ed economici previsti nelle stesse convenzioni di servizio per il servizio autostradale e (ii) a valutazione discrezionale della subconcedente nel canale aeroportuale.

Contratti di finanziamento bancario

Autogrill è altresì parte di un contratto di finanziamento bancario, per circa € 1,1 miliardi in capo al Settore *Food & Beverage*, che prevede, come è d'uso in questa tipologia di contratti, il diritto degli istituti finanziari di estinguere i finanziamenti, con la conseguente obbligazione della società finanziata di rimborsare anticipatamente tutte le somme da essa utilizzate, in caso di cambio di controllo della società stessa.

Analoghe clausole di cambio di controllo sono previste in un contratto di finanziamento bancario per US\$ 250m, di cui è parte HMSHost Corporation, società interamente posseduta da Autogrill, e in un contratto di finanziamento bancario per € 650m in capo al Settore *Travel Retail*, di cui sono parti World Duty-Free Group S.A.U. (già Autogrill España S.A.U.), interamente posseduta da Autogrill, e alcune sue controllate.

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 (per il Finanziamento in capo al Settore *Travel Retail* il cambio di controllo viene riferito ad Autogrill e non agli Azionisti di riferimento di quest'ultima). 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

Autogrill è garante delle obbligazioni di HMSHost Corporation (già Autogrill Group Inc.), da essa interamente controllata, rivenienti da prestiti obbligazionari per complessivi US\$ 416m al 31 dicembre 2012 (di cui US\$ 266m, con scadenza gennaio 2013, regolarmente rimborsati).

Autogrill è altresì garante delle obbligazioni di HMSHost Corporation rivenienti da un nuovo prestito obbligazionario sottoscritto nel mese di gennaio 2013 per complessivi \$ 150m.

Tali prestiti prevedono, quale conseguenza di un cambiamento di controllo della stessa HMSHost Corporation, 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 agiscano di concerto, diversi dagli Azionisti di riferimento, vengano a controllare o detenere più del 50% dei diritti di voto in HMSHost Corporation.

Disposizioni statutarie in materia di OPA

Con riferimento alle vigenti disposizioni in materia di Offerte Pubbliche di Acquisto, si precisa che lo Statuto non prevede alcuna deroga alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dall'art. 104, commi 1 e 1-bis, 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 alla precedente lettera (a) di questo paragrafo 2, l'Assemblea degli Azionisti, nella riunione straordinaria del 21 aprile 2011, ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione, 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 L-LTIP, approvato in pari data dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti.

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione ordinaria del 19 aprile 2012, previa revoca della precedente autorizzazione disposta dall'Assemblea il 21 aprile 2011, ha autorizzato l'acquisto e la eventuale disposizione - anche a servizio di piani di incentivazione su base azionaria - di azioni proprie ordinarie nel numero massimo di 12.720.000. L'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie è efficace per un periodo di 18 mesi a partire dal 19 aprile 2012.

Le operazioni di acquisto e vendita di azioni proprie sono state e dovranno essere eseguite nei mercati regolamentati, in conformità alle norme applicabili e alle prassi ammesse, comunitarie e nazionali. Le operazioni di acquisto devono rispettare un prezzo minimo e massimo rispetto al prezzo di Borsa, determinato secondo i criteri indicati nella delibera assembleare. Nell'ambito della predetta autorizzazione, il programma di acquisto di azioni proprie è stato avviato da Autogrill in data 19 aprile 2012 e al 31 dicembre 2012, considerando le azioni proprie già precedentemente in portafoglio, acquistate in esecuzione dei precedenti piani di *buy back*, la Società detiene un totale, senza aver effettuato acquisti dal 19 aprile 2012, 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 ad 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, i presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis cod. civ., ad 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, alla luce dell'ampia autonomia gestionale, organizzativa e amministrativa di Autogrill e dell'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 perché la Società sia soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte dei soci di controllo.

* * *

Si precisa infine che:

- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera i) del TUF (in merito a *"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, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com - Sezione Governancel);
- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera l) del TUF (in merito a *"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 (Sezione 4.1).

3. Compliance

Autogrill ha costantemente recepito i principi e le raccomandazioni del Codice 2006, aggiornando e promuovendo la Relazione annuale sul governo societario.

Come si avrà modo di segnalare nel prosieguo della presente Relazione, la Società è già pressoché completamente allineata alle nuove raccomandazioni espresse nel Codice 2011, salvo quanto successivamente esposto in merito, tra l'altro, alle raccomandazioni del Codice 2011 la cui efficacia è differita ai sensi della Sezione VIII "Principi guida e regime transitorio" del medesimo Codice 2011.

Il Codice 2011 è accessibile al pubblico sul sito *internet* di Borsa Italiana, www.borsaitaliana.it.

In linea con le *best practice* internazionali in materia di *Corporate Governance*, e avuto riguardo alle nuove raccomandazioni del Codice 2011, in data 20 dicembre 2012 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, ha approvato un "Codice di Autodisciplina" specifico per Autogrill (il "**Codice Autogrill**").

Il Codice Autogrill, disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com - Sezione *Governance*), non sostituisce la relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari: rimane infatti, come in passato, affidata alla presente Relazione la descrizione dettagliata, ai sensi dell'art. 123-bis del TUF, dell'effettiva struttura di *governance* implementata dalla Società nell'Esercizio da poco chiuso.

In particolare, il Codice Autogrill, raccogliendo in un unico, più sintetico documento, sistematicamente organizzato, le regole base di *governance* che la Società si impegna a implementare, ha lo scopo di fornire agli Azionisti e agli altri *stakeholder* un utile strumento per comprendere con maggiore facilità e immediatezza la struttura essenziale del governo societario di Autogrill.

Nei successivi paragrafi della Relazione si darà fra l'altro conto - secondo il principio "*comply or explain*" sancito nella Sezione "Principi guida e regime transitorio" del Codice 2011, punto III - dei pochi principi e criteri applicativi del Codice 2011 ai quali la Società non ha allo stato ritenuto di adeguarsi.

La presente Relazione è disponibile presso la sede sociale, 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.

Con deliberazione assunta in data 27 settembre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad adeguare lo Statuto alle disposizioni introdotte nel TUF dalla Legge 12 luglio 2011, n. 120, in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. In particolare, con riferimento alla nomina del Consiglio di Amministrazione, lo Statuto è stato integrato ai sensi del novellato disposto dell'art. 147-ter, comma 1-ter, del TUF.

Si riportano di seguito le rilevanti previsioni del citato art. 10 dello Statuto, come da ultimo modificato in data 27 settembre 2012.

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, anche con riguardo alla disciplina inerente l'equilibrio tra i generi, nelle quali i candidati, in misura non superiore a 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.

Le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti a entrambi i generi, in modo che appartengano al genere meno rappresentato almeno un quinto (in occasione del primo mandato successivo al 12 agosto 2012), e poi un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati.

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. 18452 del 30 gennaio 2013, Consob ha determinato nella misura dell'1% 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, entro i termini previsti dalla disciplina legale e regolamentare di tempo in tempo vigente, 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 due;
- b) i restanti 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, fermo restando quanto di seguito precisato ai fini dell'equilibrio tra i generi nel rispetto di quanto indicato dalla disciplina pro tempore vigente.

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.

Qualora, inoltre, con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi, il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato non eletto della stessa lista secondo l'ordine progressivo. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

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, fermo il rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi.

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 disposizioni dell'art. 10 dello Statuto sopra riportate, 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. In ogni caso dovrà essere assicurato, sia in sede di cooptazione sia in sede assembleare, il rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra i generi.

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 riportate.

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. 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". Si precisa in proposito che, in conformità a quanto previsto dal criterio 5.C.2 del Codice 2011, in data 20 dicembre 2012 il Consiglio di Amministrazione ha valutato l'eventuale adozione di un piano per la successione degli Amministratori esecutivi. A esito di tale valutazione e avuto riguardo, in particolare, all'organizzazione delle risorse umane implementata dalla Società e alla peculiarità del mercato di riferimento in cui essa opera, il Consiglio di Amministrazione non ha tuttavia ritenuto di adottare un simile piano. 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, quale all'epoca vigente.

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, un 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.

In data 19 aprile 2012, l'Assemblea ordinaria degli Azionisti ha confermato l'incarico di Consigliere di Amministrazione in capo a Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano, fino alla scadenza del mandato conferito agli altri Amministratori lossia fino alla data dell'Assemblea che sarà convocata per approvare il bilancio della Società al 31 dicembre 2013).

Ai sensi del criterio applicativo 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 Mediobanca S.p.A., Atlantia S.p.A., Pirelli & C. S.p.A., Benetton Group 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. Tramite 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 (Amministratore da marzo 2003)

Nato a 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 Group S.p.A., *chairman* di HMSHost Corporation e consigliere di amministrazione di World Duty-Free Group S.A.U. e di World Duty-Free España S.A.

Alessandro Benetton

Amministratore

Nato nel 1964 a Treviso. 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. (già 21, Investimenti 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., consigliere di Edizione S.r.l. e Autogrill (dal 1997). Dal 2012 è 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.

Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano

Amministratore

Nato a Bari il 7 novembre 1955, si è laureato in Ingegneria all'École Polytechnique Fédérale di Losanna.

Dal 1980 al 1995 ha ricoperto varie posizioni in Procter & Gamble, nei settori *marketing, operations* e *general management*, in Europa e in Nord Africa.

Nel 1995 è diventato Vice President Marketing International in PepsiCo, contribuendo allo sviluppo del marchio Pepsi in America Latina, Cina e India.

A partire dal 1998 ha ricoperto varie posizioni di *leadership* sempre in PepsiCo: inizialmente quale Senior Vice President e Chief Marketing Officer di Pepsi-Cola International e Business Unit General Manager per la Turchia e l'Asia Centrale, e in seguito quale Senior Vice President Strategy and Development (2000-2002), President Latin American Region (2002-2005) ed Executive Vice President Commercial di PepsiCo International.

Nel 2007 è stato nominato CEO a capo della Divisione Beverages di PepsiCo per le Americhe e nel 2011-2012 è stato President of the Global Beverages Group per la divisione Beverages di PepsiCo.

Dal 2012 è membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Autogrill.

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 a Milano nel 1949, ha iniziato la sua carriera lavorativa nel gruppo Unilever e nel marketing di importanti aziende internazionali di beni di largo consumo come Kraft e Johnson Wax, con posizioni dirigenziali sia in Italia che in US. Nel 1987-89 ha ricoperto il ruolo di Sales and Operations Director per GS Supermercati. Ha ricoperto ruoli dirigenziali e di responsabilità in Pepsi Cola, Seagram e Frito Lay Western Europe. Dal 2002 al 2006 è nominato Presidente di PepsiCo Europe, con la responsabilità di tutti i business PepsiCo in Europa, dal Portogallo alla Russia. Dal 2006 al 2007 è stato Presidente e A.D. di Galbani. Dal 2008 ricopre la carica di Presidente del Cda di Argenta S.p.A., società leader nella distribuzione automatica, e del Cda di Arcaplanet, azienda leader nella distribuzione di prodotti per animali. È attualmente consigliere del Cda di Autogrill S.p.A. (dal 2011) e di Safilo Group. Dal giugno 2011 è anche consigliere di Parmalat S.p.A.

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 1985 quale collaboratore di primari studi professionali nazionali e internazionali.

Già collaboratore presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi (1990-1997) area Amministrazione e Controllo, è pubblicista 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., FinecoBank 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 DeA Capital Real Estate S.p.A., già FARE 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 2008-2010.

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 controllo e rischi 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 stato amministratore delegato di Edizione S.r.l. dal 1986, società nella quale da giugno 2012 riveste la carica di Vice Presidente. 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., Gemina S.p.A., Aeroporti di Roma S.p.A., Burgo Group S.p.A., Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia e Sintonia S.p.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 è entrato 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. È Dottore Commercialista e Revisore contabile.

Inizia la carriera professionale presso un primario studio commercialista di Padova e prosegue nel 1989 in Arthur Andersen S.p.A., diventando dirigente nel 1994 e assumendo nel tempo crescenti responsabilità nell'ambito dell'organizzazione nazionale.

Dal 2002 è dirigente di Edizione S.r.l.

Attualmente è membro dei Consigli di Amministrazione di Autogrill S.p.A., Aeroporti di Roma S.p.A.,

Edizione Property S.p.A. e amministratore delegato di Edizione Alberghi S.r.l. È inoltre Sindaco effettivo di Ali S.p.A. ed Elvox 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 qualora 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.

In data 20 dicembre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di rinviare a una successiva riunione consiliare ogni decisione in merito alla necessità di tenere conto della partecipazione degli Amministratori ai Comitati consiliari ai fini dell'orientamento da esprimere in merito al limite al cumulo di incarichi, in ossequio al criterio applicativo 1.C.3 del Codice 2011.

Si segnala peraltro che, su un piano più generale, il Codice Autogrill (paragrafo 1.5, comma 2) prevede che, ai fini di ogni futura valutazione in tema di limiti al cumulo di incarichi di amministrazione e/o controllo, il Consiglio di Amministrazione consideri tra le prerogative necessarie per ricoprire la carica di Amministratore o Sindaco che i soggetti incaricati dispongano di tempo adeguato a poter svolgere in modo efficace il compito a essi affidato.

La presente Relazione contiene, in allegato, la tabella 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.

Induction programme

In prosecuzione dell'attività di *induction* avviata subito dopo l'insediamento del Consiglio attualmente in carica a beneficio degli Amministratori di nuova nomina, nel mese di ottobre 2012, in occasione di una riunione consiliare tenutasi ad Amsterdam, è stata organizzata per il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale, con l'intervento di alcuni *manager* del Gruppo, un'ulteriore iniziativa di *induction* e aggiornamento, che si è articolata in una visita alle attività *Food & Beverage* gestite dal Gruppo nell'aeroporto di Amsterdam-Schiphol e in una sessione di *brain storming* strategico e di aggiornamento sull'andamento del Gruppo e su alcune delle principali tematiche di *business*, organizzative e di *Corporate Governance* di cui il *management* si sta occupando.

4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce regolarmente: nell'esercizio 2012 si è riunito 13 volte (con una durata media di circa 2 ore e mezza) e sono previste 11 riunioni nel 2013 (3 delle quali sono già state tenute alla data di questa Relazione).

Anche in considerazione della regolare cadenza delle proprie riunioni, il Consiglio di Amministrazione 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.

In linea con il criterio applicativo 1.C.5 introdotto *ex novo* nel Codice 2011, il paragrafo 4.4 del Codice Autogrill approvato in data 20 dicembre 2012 prevede, fra l'altro, che il materiale relativo a ciascuna adunanza consiliare sia di norma trasmesso agli Amministratori almeno tre giorni prima della data della riunione cui si riferisce, termine che, a partire dall'applicazione nel corso delle riunioni consiliari tenutesi nel 2013, è stato rispettato.

Inoltre, conformemente a quanto previsto dal nuovo criterio applicativo 1.C.6 del Codice 2011, a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione 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. Tale prassi trova ora espresso riscontro nei paragrafi 4.6 e 4.7 del Codice Autogrill.

Lo svolgimento delle riunioni prevede l'esposizione delle presentazioni da parte dei Dirigenti della Società e la successiva discussione dei Consiglieri incoraggiata dal Presidente.

Nel corso dell'adunanza del 20 dicembre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha allineato alle nuove previsioni del Codice 2011 (e in particolare al principio 1.P.2 e al criterio applicativo 1.C.1) le materie che, in aggiunta a quelle non delegabili per legge e per Statuto, aveva in precedenza riservato alla propria esclusiva competenza. Tali attribuzioni esclusive sono ora espressamente elencate nel paragrafo 1.3 del Codice Autogrill, ai sensi del quale il Consiglio di Amministrazione:

- a) redige e adotta le regole di *Corporate Governance* della Società e definisce le linee guida della *Corporate Governance* del Gruppo;
- b) nomina l'ODV ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e approva il modello di organizzazione, gestione e

- controllo ivi previsto (il **"Modello"**);
- c) approva i piani strategici, industriali e finanziari, anche pluriennali della Società e del Gruppo, nonché le modifiche dei piani medesimi necessarie per consentire il compimento di operazioni a rilevanza strategica in essi non originariamente previste e ne monitora periodicamente l'attuazione;
 - d) applica con riferimento alle operazioni con parti correlate, che restano attribuite alla sua esclusiva competenza, le disposizioni emanate in materia da Consob, così come recepite nelle norme procedurali interne alla Società e al Gruppo;
 - e) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società;
 - f) approva il *budget* e la strategia finanziaria annuale della Società e il *budget* consolidato del Gruppo;
 - g) approva le operazioni della Società e del Gruppo aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario;
 - h) esamina, valuta e approva, ai sensi dello Statuto Sociale, di legge e del Codice Autogrill, la documentazione di rendiconto periodico e l'informativa contemplate dalla normativa vigente da sottoporre al Collegio Sindacale in conformità anche alla procedura adottata ai sensi dell'art. 7 del Codice Autogrill;
 - i) attribuisce, determinandone il contenuto, e revoca le deleghe al Presidente, all'Amministratore Delegato, al Comitato Esecutivo, ove costituito, e a eventuali Amministratori investiti di particolari deleghe, nomina i componenti il Comitato per le Risorse Umane e il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e i componenti di altri comitati eventualmente costituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione (collettivamente, i **"Comitati"**), definendo i limiti, le modalità di esercizio e la periodicità con la quale gli organi delegati (almeno trimestralmente) devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
 - j) determina, esaminate le proposte del Comitato per le Risorse Umane e sentito il Collegio Sindacale, ai sensi di legge, la remunerazione del Presidente, dell'Amministratore Delegato e, se nominati, degli Amministratori che ricoprono particolari cariche e, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del Consiglio di Amministrazione, nonché ai componenti i Comitati previsti dal Codice Autogrill e ai componenti di altri Comitati eventualmente costituiti;
 - k) valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo; esamina e valuta il generale andamento della Società e del Gruppo, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati; esamina e valuta le situazioni di conflitto di interessi; effettua tali valutazioni sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, dal *management* della Società e del Gruppo e dalla funzione di controllo interno e tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dal Presidente, dall'Amministratore Delegato, dall'Amministratore Incaricato e dal Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*;
 - l) su proposta dell'Amministratore Delegato, stabilisce la composizione degli organi amministrativi delle Controllate che lo stesso Consiglio di Amministrazione individua, di tempo in tempo, come Controllate aventi rilevanza strategica (le **"Controllate aventi Rilevanza Strategica"**);
 - m) su proposta dell'Amministratore Delegato, determina le attribuzioni e le facoltà del Direttore Generale della Società, eventualmente nominato;
 - n) fissa le competenze assembleari, provvede, sentito, per quanto di competenza, il Comitato per le Risorse Umane, all'adozione e all'attuazione di piani di incentivazione monetaria o azionaria a favore di dipendenti della Società, nonché alla definizione dei contenuti e dei criteri di quelli a favore di dipendenti di Controllate e approva, sentito il parere del Comitato per le Risorse Umane, la Relazione sulla Remunerazione;
 - o) provvede ad assicurare l'osservanza della procedura per l'informativa al Collegio Sindacale ex art. 150 TUF;
 - p) riferisce, in conformità alle disposizioni di legge e di regolamento a esso applicabili, agli Azionisti in Assemblea;

- q) nomina il Direttore *Internal Audit*;
- r) approva, sentito il parere del Comitato per il Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari di cui all'art. 123-bis del TUF.

Inoltre, ai sensi del paragrafo 11.3 del Codice Autogrill, il Consiglio di Amministrazione, con riferimento al Sistema di Controllo e Rischi:

- a) previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, (i) definisce le linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e Rischi, ne valuta con cadenza almeno annuale l'adeguatezza rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia, affidando all'Amministratore Incaricato il compito di istituire e mantenere un efficace Sistema di Controllo Interno e Rischi; (ii) approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal Direttore *Internal Audit*, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato; (iii) valuta, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dalla Società di Revisione nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale; e
- b) su proposta dell'Amministratore Incaricato e previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, nonché sentito il Collegio Sindacale: (i) nomina e revoca il Direttore *Internal Audit*; (ii) assicura che il Direttore *Internal Audit* sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità; e (iii) definisce la remunerazione del Direttore *Internal Audit* coerentemente con le politiche aziendali e in conformità con la normativa vigente.

Il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ha presentato, nella riunione consiliare del 7 marzo 2013, una relazione sull'attività da esso svolta nel 2012, 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 e Rischi di Autogrill.

In data 7 marzo 2013, sulla base di una presentazione elaborata da parte delle competenti funzioni aziendali, con il parere positivo del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo per l'esercizio 2012. Si segnala che in data 14 febbraio 2013 il Consiglio di Amministrazione ha inoltre esaminato una valutazione sul profilo dei rischi a cui è soggetta la Società.

Il Consiglio ha, inoltre, valutato periodicamente il generale andamento della gestione, tenendo a tal fine in considerazione le informazioni ricevute dagli organi delegati e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati. In particolare, in linea con quanto previsto dal criterio applicativo 1.C.1 del Codice 2011, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a:

- monitorare periodicamente l'attuazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Società, di tempo in tempo approvati;
- definire, nell'ambito del piano industriale, la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici di Autogrill;
- definire le modalità di gestione dei rischi caratteristici dell'attività dell'impresa, tramite l'adozione di *policies* e procedure;
- esaminare e deliberare in merito alle operazioni delle Controllate, anche solo al fine di prenderne atto.

Si precisa che, in base ai ricavi generati, sono state individuate dal Consiglio di Amministrazione le seguenti Controllate Avente Rilevanza Strategica: HMSHost Corporation (già Autogrill Group Inc.) e World Duty-Free Group S.A.U.

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 successiva alla nomina, in data 21 aprile, a ripartire tra i Comitati (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), e tra i rispettivi componenti, il compenso complessivo deliberato all'uopo 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 particolare carica esecutiva conferita all'Amministratore Delegato.

In occasione della riunione consiliare del 15 dicembre 2011, in linea con le *best practice* internazionali e con le previsioni del Codice 2006 (criterio applicativo I.C.1(g), analogo a quello del Codice 2011), il Consiglio di Amministrazione ha dato corso al programma di autovalutazione periodica (*board review*) avente a oggetto la dimensione, la composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione in carica e dei suoi Comitati, riferito all'esercizio 2012.

La *board review* è stata effettuata attraverso l'invio 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 nel corso dell'Assemblea degli Azionisti chiamata a deliberare in merito all'approvazione del bilancio d'esercizio 2010, si è ritenuto opportuno concentrare la *board review* 2012 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 e si è dato avvio a un processo di elaborazione e valutazione delle risposte fornite, anche grazie al ricorso ad altro consulente esterno specializzato e indipendente, che ha integrato la propria attività anche attraverso colloqui individuali con i singoli Consiglieri in merito a specifici aspetti del funzionamento del Consiglio segnalati nelle risposte fornite al predetto questionario.

La *board review* 2012 è stata esaurita nella riunione consiliare del 31 luglio 2012 e dalla stessa è emersa (in sintesi) la conferma di un'ampia soddisfazione su alcune tematiche, che ha mostrato 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, anche in relazione alla loro completezza e fruibilità; sono emerse, nel contempo, 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*, avviata subito dopo l'insediamento del Consiglio attualmente in carica, che è stata valutata molto utile per approfondire la conoscenza delle realtà operative e di specifiche tematiche di *business*, e di intensificare altresì 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.

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 elencati:

- 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 e 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 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;
- j) 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 Controllata;
- k) 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;
- l) 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;
 - m) 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;
 - n) 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.

Essendo l'unico Consigliere a cui sono state conferite deleghe, l'Amministratore Delegato è qualificabile come principale responsabile della gestione dell'impresa. Si precisa (come già riportato al paragrafo 4.2 della presente Relazione) che non ricorrerebbe la situazione di *interlocking directorate* prevista dal criterio applicativo 2.C.5 del Codice 2011.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, al quale sono attribuiti i poteri di legge e di Statuto, è privo di deleghe operative ed 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 delle realtà e delle dinamiche aziendali.

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

Ai sensi dell'art. 5 del Codice Autogrill, compete fra l'altro al Presidente:

- a) curare che venga trasmessa ai Consiglieri, di norma almeno tre giorni prima della data fissata per ciascuna riunione consiliare, la documentazione più idonea, in relazione alle materie all'ordine del giorno, a consentire un'efficace partecipazione degli Amministratori della Società ai lavori dell'organo collegiale;
- b) far sì che siano assicurati adeguati flussi informativi fra il Consiglio di Amministrazione e gli altri organi amministrativi e societari di Autogrill;
- c) seguire, in coerenza con i programmi approvati dagli organi collegiali competenti, le iniziative generali per la promozione dell'immagine della Società;
- d) rappresentare, in attuazione delle deliberazioni degli organi collegiali competenti, la Società nelle assemblee ordinarie e straordinarie delle società od enti ai quali la Società partecipa, con facoltà di conferire procure speciali ai dipendenti della Società o a terzi per l'esercizio di detti poteri;
- e) curare i rapporti della Società con autorità nazionali ed estere, enti e organismi anche di carattere sovranazionale.

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 e 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 Risorse Umane, del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e del Collegio Sindacale alcuni *manager* della Società e di sue Controllate.

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

In conformità a quanto previsto dal previgente principio 3.P.2 del Codice 2006, il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori, ha provveduto a valutare - fra l'altro su base annuale, come ora previsto dal principio 3.P.2 del Codice 2011 - con riferimento a ogni suo componente, la sussistenza dei requisiti di indipendenza e ne ha fornito informazione al mercato. La presenza degli Amministratori indipendenti nel Consiglio di Amministrazione e nei Comitati costituisce un elemento idoneo a esprimere un'adeguata tutela degli interessi di tutti gli Azionisti e degli *stakeholder*.

Il Codice 2006 indicava, al criterio applicativo 3.C.1 (rimasto sostanzialmente invariato nel Codice 2011), i parametri non tassativi 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* (ora denominato Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*), ha adottato i requisiti di indipendenza degli amministratori già previsti dal Codice 2006, a eccezione del principio secondo cui non si considera, di norma, indipendente l'amministratore che abbia ricoperto tale incarico 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.

Nel corso del 2011, nella prima occasione utile dopo la nomina, il Consiglio di Amministrazione ha

provveduto a valutare il possesso dei predetti requisiti di indipendenza, oltre che dei requisiti di indipendenza stabiliti dal combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del TUF, 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 di Amministrazione ha accertato la sussistenza dei medesimi requisiti di indipendenza in capo all'Amministratore Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano in data 7 marzo 2012 e in data 19 aprile 2012, rispettivamente in occasione della sua nomina per cooptazione e della sua nomina da parte dell'Assemblea. Il Consiglio di Amministrazione ha di volta in volta reso noto l'esito delle proprie valutazioni mediante un comunicato diffuso al mercato.

Il Codice Autogrill, approvato in data 20 dicembre 2012, ha recepito al paragrafo 3.1 anche il criterio secondo cui non si considera, di norma, indipendente l'amministratore che abbia ricoperto tale incarico per oltre 9 anni negli ultimi 12 anni.

Come previsto dal Codice 2011 - che raccomanda di verificare l'indipendenza degli amministratori con frequenza annuale - in data 7 marzo 2013 il Consiglio di Amministrazione ha nuovamente accertato la sussistenza dei sopra menzionati requisiti in capo ai Consiglieri Tommaso Barracco, Arnaldo Camuffo, Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano, Marco Jesi, Francesco Giavazzi, Alfredo Malguzzi, Marco Mangiagalli, Stefano Orlando.

La sopra richiamata deliberazione del Consiglio è stata trasmessa al Collegio Sindacale, che, in data 7 marzo 2013, ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri, ai sensi dell'art. 15.6 del Codice Autogrill (criterio applicativo 3.C.5 del Codice 2011).

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione, con 8 Amministratori indipendenti su 13 Consiglieri, è peraltro conforme anche al criterio applicativo 3.C.3, come modificato nel Codice 2011, ove si richiede che, nelle società appartenenti all'indice FTSE-Mib, almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione, eventualmente arrotondato per difetto nel caso in cui a tale quota non corrisponda un numero intero, sia composto da amministratori indipendenti (che non possono in ogni caso essere meno di due).

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 2013.

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 2006, 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.

Per effetto del generico rinvio recettizio, in sede di nomina del *Lead Independent Director*, al disposto del Codice 2006, le funzioni attribuite al Consigliere Malguzzi nel corso della sopra menzionata riunione consiliare devono intendersi automaticamente adeguate al disposto del criterio applicativo 2.C.4 del

Codice 2011, ai sensi del quale il *Lead Independent Director*, oltre a rappresentare un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori non esecutivi, e in particolare di quelli indipendenti, collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione per garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

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 dalla Società 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 *General Counsel* di Gruppo.

La Società applica inoltre costantemente i principi contenuti nella "Guida per l'informazione al Mercato" di Borsa Italiana, 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*).

Procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la Società

In conformità a quanto previsto dal criterio applicativo 1.C.1(i) introdotto *ex novo* dal Codice 2011, il Codice Autogrill prevede che il Presidente del Consiglio di Amministrazione, d'intesa con l'Amministratore Delegato, proponga al Consiglio di Amministrazione l'adozione di procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la Società.

Alla data della presente Relazione, è già in corso l'elaborazione di tali procedure, che si affiancheranno a quelle in precedenza approvate in materia di informazioni privilegiate e *Internal Dealing*, come sopra richiamate.

6. Comitati interni al Consiglio

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno i seguenti Comitati in adesione alle raccomandazioni del Codice 2006, come successivamente modificato nel marzo 2010 e aggiornato nel mese di dicembre 2011:

- i) Comitato per le Risorse Umane, che svolge, fra l'altro, le funzioni del comitato per la remunerazione previsto dal Codice 2011;
- ii) Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, che svolge, fra l'altro, le funzioni del Comitato per il Controllo interno e la gestione dei rischi previsto dal Codice 2011.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre istituito:

- iii) il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ai sensi del Regolamento Parti Correlate; e
- iv) il Comitato Strategie e Investimenti.

Con riferimento ai Comitati *sub* (i), (ii) 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 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 della Società e del Gruppo.

7. Comitato per le nomine

Il Consiglio di Amministrazione non ha finora ritenuto di istituire un comitato per la nomina degli Amministratori, ai sensi dell'art. 6 del Codice 2006 (art. 5 del Codice 2011). Nessun riferimento è in effetti contenuto al riguardo nel Codice Autogrill, che prevede espressamente la sola costituzione del Comitato per le Risorse Umane e del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* (oltre a eventuali, ulteriori Comitati con funzioni propositive e/o consultive; si veda in proposito l'art. 9 del Codice Autogrill).

Tale decisione è stata già in passato assunta dal Consiglio di Amministrazione in considerazione del fatto che, come espressamente indicato anche nel Codice 2011, il comitato per le nomine svolgerebbe una funzione di particolare rilievo soprattutto in condizioni di azionariato diffuso, diverse quindi, rispetto all'assetto azionario attuale di Autogrill.

Si ricorda peraltro che, ai sensi del criterio 4.C.2 del Codice 2011, la nomina di uno o più comitati, di cui è raccomandata la costituzione all'interno del Consiglio di Amministrazione, può essere evitata riservando le relative funzioni all'intero Consiglio, sotto il coordinamento del Presidente, a condizione che:

- gli Amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del Consiglio di Amministrazione;
- il Consiglio dedichi appositi spazi alle attività "istruttorie" dei comitati durante le sedute consiliari;
- limitatamente al Comitato per il Controllo interno e la gestione dei rischi, l'emittente non sia controllato da un'altra società quotata, o sottoposto a direzione e coordinamento.

Poiché, come precisato al precedente paragrafo 4.1, la Società non ha ritenuto di adottare un piano per la successione degli Amministratori esecutivi, tra le attività del comitato per le nomine che il Consiglio di Amministrazione allo stato non svolge vi è il contributo alla predisposizione di un simile piano. Inoltre, non essendo state autorizzate dall'Assemblea degli Azionisti deroghe, in via generale e preventiva, al divieto di concorrenza previsto in capo agli Amministratori dall'art. 2390 cod. civ. - come indicato al precedente paragrafo 4.3 - il Consiglio non è chiamato a effettuare alcuna valutazione, per la conseguente segnalazione alla prima assemblea utile, in merito a eventuali fattispecie problematiche ai fini di tale autorizzazione.

Si precisa infine che sinora non sono state mai riscontrate difficoltà da parte degli Azionisti nel predisporre le proposte di nomina e da parte del Consiglio nel procedere alle eventuali sostituzioni di Amministratori, ai sensi dell'art. 2386 cod. civ. 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.

Ai sensi del criterio applicativo 7.C.7 del Codice 2006 (criterio 6.C.8 del Codice 2011), il regolamento di funzionamento del Comitato per le Risorse Umane è stato aggiornato, da ultimo, in data 24 gennaio 2013, alla luce di quanto ora previsto dal Codice 2011 e dal Codice Autogrill.

In conformità al principio 7.P.3 del Codice 2006, il Comitato, nominato dal Consiglio di Amministrazione il 21 aprile 2011, è composto di Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Attualmente i suoi componenti 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 ora 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 2006 - ma anche al principio 6.P.3 del Codice 2011 - 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 2006 (criterio 6.C.6 del Codice 2011), gli Amministratori, e 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 rispettiva 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 della Società e 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 per le Risorse Umane integra nelle sue funzioni quelle proprie di un "comitato per la remunerazione", come delineate dall'art. 6 del Codice 2011, sostanzialmente invariato rispetto all'art. 7

del Codice 2006.

Il Comitato ha funzioni istruttorie, consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione. In particolare, ai sensi del paragrafo 10.1(a) del Codice Autogrill, il Comitato:

- i) formula proposte al Consiglio per la definizione di una politica generale per la remunerazione del Presidente, degli Amministratori esecutivi, degli Amministratori della Società che ricoprono particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, e dell'alta direzione della Società e del Gruppo - anche al fine della predisposizione, da parte del Consiglio, della Relazione sulla Remunerazione da presentare all'Assemblea con cadenza annuale e valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale in materia di remunerazione approvata dal Consiglio;
- ii) formula proposte al Consiglio per la remunerazione complessiva del Presidente, dell'Amministratore Delegato, degli Amministratori della Società che ricoprono particolari cariche, dei dirigenti con responsabilità strategiche (avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato), e, su proposta dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della Società e del Gruppo, compresi i relativi obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- iii) monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- iv) esamina gli eventuali piani di incentivazione azionaria o monetaria destinati ai dipendenti della Società e del Gruppo, i criteri per la composizione degli organi di amministrazione delle Controllate Avenite Rilevanza Strategica e le politiche di sviluppo strategico delle risorse umane.

Il Consiglio di Amministrazione non ha, invece, ritenuto di attribuire al Comitato per le Risorse Umane il compito ulteriore di formulare proposte in ordine alla remunerazione della generalità degli Amministratori (oltre che degli Amministratori esecutivi, del Presidente e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche), come ora previsto dal principio 6.P.4 del Codice 2011. Tale decisione è stata assunta avuto riguardo al fatto che la determinazione degli emolumenti generalmente spettanti agli Amministratori compete all'assemblea degli azionisti e che, nella prassi fino a oggi seguita nell'ambito delle Assemblee per il rinnovo del Consiglio di Amministrazione di Autogrill, ogni proposta al riguardo è sempre stata formulata da uno o più Azionisti.

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.

Alle riunioni del Comitato possono partecipare il Presidente del Consiglio e l'Amministratore Delegato della Società, fermo restando che nessun Amministratore partecipa alle riunioni in cui vengono formulate proposte al Consiglio di Amministrazione in relazione alla propria remunerazione.

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, tramite il proprio Presidente o un altro dei propri componenti, riferisce sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni.

Nel corso del 2012 il Comitato si è riunito 8 volte (ogni riunione è durata in media circa 3 ore), esaminando e proponendo al Consiglio di Amministrazione, che ha tra l'altro approvato: (i) le proposte del *management* relativamente al sistema di incentivazione 2012 coerentemente alle linee guida fornite dal Consiglio di Amministrazione al Comitato stesso e relativi obiettivi economico-finanziari; (ii) gli obiettivi relativi al sistema di incentivazione 2012 per l'Amministratore Delegato; (iii) l'avvio del "sottopiano" di incentivazione triennale *equity based* "Wave 2 - 2012-2014", gli indicatori e i *target* associati e la relativa lista dei partecipanti; (iv) l'adeguamento della lista dei partecipanti al Piano di *stock option* 2010-2014 a fronte della mutata composizione del *management* strategico e dell'Alta Direzione; (v) l'assunzione e la cessazione del rapporto di lavoro di soggetti appartenenti al *management* strategico e all'Alta Direzione; (vi) le proposte di nomina di dirigenti; (vii) la proposta di obiettivi relativi al sistema di incentivazione 2012 per il Direttore Internal Audit e per il Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Il Comitato ha focalizzato le sue attività nel corso del 2012 anche sui seguenti ambiti:

- la valutazione degli interventi di adeguamento organizzativo delle posizioni chiave del Gruppo, la valutazione del *management* chiave e il relativo piano di successione, la valutazione del piano per la semplificazione delle strutture societarie e del relativo stato di realizzazione;
- la riorganizzazione delle *Business Unit* Food & Beverage North America, Food & Beverage Europe e Food & Beverage Italia, nonché della struttura *corporate* in ottica di adeguamento alle mutate esigenze di *business*;
- la definizione di una prima ipotesi di schema di incentivazione di lungo termine per il triennio 2013-2015;
- l'analisi dei *trend* salariali al fine di valutare le variazioni retributive di merito dell'Alta Direzione e dei Dirigenti con responsabilità strategica;
- il disegno del modello di *governance* del Gruppo;
- la predisposizione della Relazione sulla Remunerazione.

La partecipazione effettiva di ciascun componente alle riunioni tenute dal Comitato è segnalata in forma percentuale nella Tabella 2 in appendice.

Per l'esercizio 2013 è previsto un numero indicativo di 10 riunioni del Comitato.

Le riunioni del Comitato per le Risorse Umane e le decisioni assunte sono state 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 (nessuno nell'anno 2012) 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 al relativo regolamento di funzionamento e alla Relazione sulla Remunerazione, entrambi disponibili 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, nonché in merito 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 è chiamata ad adottare in merito alle politiche di remunerazione della Società, sopra menzionate, non hanno carattere vincolante e devono limitarsi all'espressione di un parere favorevole o contrario a tali politiche e alla relativa adozione e attuazione.

Per ulteriori informazioni in merito alla politica generale per la remunerazione adottata da Autogrill, si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com - Sezione Governance).

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 L-LTIP, 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 L-LTIP sono descritti nei documenti Informativi pubblicati, rispettivamente, in data 2 aprile 2010 e in data 11 marzo 2011 e nella Relazione sulla Remunerazione, disponibili 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

Per informazioni in merito alla remunerazione dell'Amministratore Delegato e dei dirigenti con responsabilità strategiche si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

Meccanismi di incentivazione del responsabile della funzione di *Internal Audit* e del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Nella definizione degli schemi di incentivazione di breve e lungo termine del Direttore *Internal Audit* e del Dirigente Preposto 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 2006 - criterio 6.C.3 del Codice 2011).

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 Controllo e Rischi e *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. Nella Relazione sulla Remunerazione 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 € 2m 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 (c.d. *"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 Controllo e Rischi e Corporate Governance

Composizione e funzionamento del Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance

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

Dal 2006 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato per il Controllo Interno funzioni consultive e propositive 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 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 data 20 dicembre 2012, con l'approvazione del Codice Autogrill, il Comitato è stato ridenominato "Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*".

Il regolamento del Comitato, aggiornato da ultimo in data 24 gennaio 2013 alla luce di quanto ora previsto dal Codice 2011 e dal Codice Autogrill, contiene le regole di dettaglio per il funzionamento del Comitato stesso ed è disponibile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com - Sezione *Governancel*).

In conformità al principio 8.P.4 del Codice 2006, vigente all'epoca della nomina, 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.

L'attuale 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 Controllo e Rischi e Corporate Governance

Il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* ha il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo e Rischi.

In particolare, in linea con quanto previsto dal criterio applicativo 7.C.2 del Codice 2011, il paragrafo 12.2 del Codice Autogrill, come implementato dal regolamento di funzionamento del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, prevede che quest'ultimo:

- a) assista il Consiglio di Amministrazione nell'espletamento dei compiti a esso attribuiti con riferimento al Sistema di Controllo e Rischi;
- b) su richiesta dell'Amministratore Incaricato esprima pareri in merito a specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo e Rischi;
- c) valuti il piano di lavoro preparato dal Direttore *Internal Audit*, esamini le relazioni periodiche predisposte dallo stesso Direttore *Internal Audit* e monitori l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- d) valuti, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale dei conti e il Collegio Sindacale, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati, il loro corretto utilizzo e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato;
- e) riferisca al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del Sistema di Controllo e Rischi;
- f) possa chiedere alla funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- g) svolga gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione;
- h) supporti con adeguata attività istruttoria le decisioni del Consiglio di Amministrazione in merito all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- i) esprima il proprio parere al Consiglio di Amministrazione in merito alla relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, ai fini della descrizione delle caratteristiche del Sistema di Controllo e Rischi e della valutazione sull'adeguatezza dello stesso.

Durante l'Esercizio 2012, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* si è riunito 10 volte (con una durata media di ogni riunione pari a 4 ore), ha avuto regolarmente accesso alle informazioni aziendali che ha richiesto e ha principalmente esaminato:

- il piano di *audit* 2012 e le relazioni preparate con periodicità trimestrale dall'*Internal Auditing* nel corso del 2012;
- l'adeguatezza dei principi contabili, in accordo con il Dirigente Preposto e il Collegio Sindacale, sentita la Società di revisione ai fini della relazione finanziaria annuale 2011 e della relazione finanziaria semestrale 2012;
- la relazione annuale sul funzionamento del sistema di controllo interno e quella riguardante l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Nel corso del 2013 il Comitato si è riunito già tre volte e ha principalmente esaminato:

- l'"*Impairment test*" per il Bilancio 2012;
- 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 della relazione finanziaria annuale 2012;
- la Relazione annuale 2012 delle attività della Direzione *Internal Audit*, il Piano di *Audit* annuale 2013
- approvato la Relazione sull'attività del Comitato riferita all'anno 2012.

Per ogni riunione viene redatto un verbale.

Alle riunioni del Comitato assistono, qualora ritenuto opportuno in relazione agli argomenti da trattare, il Presidente, l'Amministratore Delegato, l'Amministratore Incaricato, il Direttore *Internal Audit*, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Segretario del Consiglio di Amministrazione

e i dirigenti della Società e del Gruppo. Partecipa, inoltre, di norma, l'intero Collegio Sindacale.

Nell'espletamento dei propri compiti, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* può avvalersi dell'ausilio dei collaboratori di Autogrill e del Gruppo, nei limiti del *budget*.

La partecipazione effettiva di ciascun componente del Comitato alle relative riunioni nel corso del 2012 è segnalata in forma percentuale nella Tabella 2 in appendice.

Per il 2013 sono in programma 11 riunioni.

Il Comitato ha avuto a disposizione, per l'assolvimento dei propri compiti nel corso dell'Esercizio 2012, un fondo di € 15.000 stanziato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 15 dicembre 2011.

11. Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi

Premessa

Il Sistema di Controllo e Rischi 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 strategici della Società.

In particolare, ai sensi del paragrafo 11.2 del Codice Autogrill, un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a:

- a) monitorare l'efficienza, la conoscibilità e la verificabilità delle operazioni aziendali e, in generale, verificare e monitorare la correttezza e l'affidabilità della gestione societaria e imprenditoriale della Società e del Gruppo;
- b) assicurare e verificare la qualità e l'affidabilità dei dati contabili e gestionali e, in generale, dell'informazione finanziaria, anche attraverso la verifica dei processi di registrazione degli stessi e di scambio dei flussi informativi;
- c) assicurare e monitorare il rispetto delle prescrizioni del Codice Etico, e in generale, delle leggi e dei regolamenti applicabili;
- d) assicurare l'attuazione e il rispetto del Modello;
- e) assicurare la salvaguardia dell'integrità aziendale, anche al fine di prevenire frodi a danno della Società e dei mercati finanziari.

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 e di gestione dei rischi come premessa indispensabile per orientarli al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Inoltre, la presenza di un presidio organizzativo di *Enterprise Risk Management* di Gruppo persegue l'obiettivo di assicurare l'organicità della individuazione e gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative nelle quali si articola il Gruppo.

Autogrill ha sviluppato linee guida di *Corporate Governance* 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 Controllate. Tra le procedure più significative, oltre a quelle citate nella presente Relazione, sono da menzionare quelle relative agli investimenti, alla politica finanziaria, alla gestione dei rischi finanziari e al *financial reporting*.

Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi

Finalità e obiettivi

Il modello di gestione dei rischi è basato sulla sistematica e strutturata identificazione, analisi e

misurazione delle aree di rischio in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici, a supporto del management e del Consiglio di Amministrazione nei processi decisionali, nella **valutazione dell'esposizione complessiva** dell'azienda **ai rischi**, nell'indirizzo delle necessarie **azioni di mitigazione**, contribuendo a ridurre il grado di volatilità degli obiettivi prefissati e di conseguenza a valutare che la natura e il livello di rischio assunto sia compatibile con gli obiettivi strategici della Società.

Ruoli e funzioni coinvolte

L'Amministratore Incaricato definisce gli strumenti e le modalità di attuazione del Sistema di gestione dei Rischi, in esecuzione degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione, e ne garantisce la diffusione nelle unità organizzative del Gruppo fornendo linee di indirizzo e coordinamento, in particolare attraverso la struttura organizzativa dedicata di *Enterprise Risk Management* di Gruppo.

La responsabilità e totalità del processo sistematico di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi, nonché della definizione delle relative contromisure, secondo il modello e le linee di indirizzo del Gruppo - di seguito specificate - sono affidate al management delle unità organizzative del Gruppo.

Per la verifica del corretto funzionamento del Sistema di gestione dei Rischi, il Consiglio di Amministrazione si avvale del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, nonché del Direttore Internal Audit.

Approccio metodologico

Il modello di *Enterprise Risk Management*:

- si basa su un approccio globale a tutte le potenziali aree di rischio e opportunità ma si focalizza su quelle potenzialmente più significative in termini di impatti sul raggiungimento degli obiettivi strategici o sul valore del patrimonio aziendale;
- si basa sul *self-assessment* del profilo di rischio da parte del *management*;
- si avvale di una misurazione quantitativa degli impatti dei singoli eventi di rischio rispetto a metriche reddituali/finanziarie/patrimoniali mentre, laddove non possibile, utilizza scale di prioritizzazione basate su impatti reputazionali o su efficienza/continuità dei processi;
- persegue obiettivi di progressiva integrazione nei processi decisionali e di *business*.

Il *Risk Model* del Gruppo Autogrill prevede la ripartizione fra due principali categorie di rischio: i rischi strategici - che includono rischi di business, rischi finanziari e rischi legali di *governance&compliance* - e i rischi operativi che riguardano i rischi legati ai processi aziendali (*risorse umane, operations, information technology, pianificazione operativa e reporting*).

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

Finalità e obiettivi

Nell'ambito del Sistema di Controllo e Rischi, con riferimento all'informativa finanziaria, riveste particolare rilevanza il Modello di Organizzazione amministrativo-contabile, implementato in occasione dell'adeguamento a quanto richiesto dalla Legge sul Risparmio e regolarmente aggiornato a seguito di variazioni normative o regolamentari ed evoluzioni della struttura del Gruppo.

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 adottato è coerente con le *best practice* internazionali e nazionali, quali il CoSO framework, il COBIT for SOX (con riferimento all'ambiente di controllo IT) e le Linee Guida di Confindustria.

Ruoli e funzioni coinvolte

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

L'Amministratore Delegato e il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari garantiscono la diffusione del sistema di controllo interno ai fini dell'informativa finanziaria, fornendo linee di indirizzo e coordinamento al Gruppo attraverso il Modello di Organizzazione amministrativo-contabile, l'emissione di specifiche procedure amministrativo-contabili tra cui riveste particolare rilevanza il Manuale Contabile di Gruppo e una struttura di Gruppo dedicata al mantenimento e all'applicazione del Modello (L262 Compliance Office).

La responsabilità primaria del controllo è affidata ai responsabili operativi ai diversi livelli dell'organizzazione, con una particolare responsabilizzazione dei Country Manager e dei Finance Manager delle Reporting Unit.

Il Consiglio di Amministrazione approva le linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e vigila affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati poteri e mezzi.

Il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* 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.

La funzione *Internal Audit* assiste il Dirigente Preposto nel monitoraggio del disegno e dell'efficacia operativa dei controlli rilevanti e fornisce agli organi di governo e controllo la propria valutazione indipendente sull'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del modello di controllo adottato dal Gruppo per ottemperare ai requisiti individuati dalla legge.

Approccio metodologico

Il Modello di Organizzazione amministrativo-contabile prevede il continuo aggiornamento e mantenimento del sistema di controllo interno ai fini dell'informativa finanziaria.

Annualmente Autogrill effettua un'attività di aggiornamento del perimetro di analisi del sistema dei controlli amministrativo-contabili, determinato sulla base di considerazioni sia quantitative, in ragione della significatività di ciascuna *Reporting Unit* del Gruppo e dei diversi conti contabili di bilancio consolidato, sia qualitative, tenendo conto sia della struttura del Gruppo, che delle caratteristiche di specifiche voci di bilancio.

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

- a) Rilevazione *Entity Level Controls* e *IT General Controls*;
- b) *Process Level Controls*;
- c) *Testing e Report on Internal Controls*.

Elementi del sistema

a) Rilevazione degli Entity Level Controls e IT General Controls

La Società effettua annualmente un'analisi sintetica e complessiva del Sistema di Controllo e Rischi con riferimento all'informativa finanziaria a livello funzionale/organizzativo e di sistemi informativi.

In particolare, le componenti considerate ai fini della valutazione degli *Entity Level Controls* 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*); ed
- 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.

b) Process Level Controls

Le attività di controllo poste a presidio dei rischi rilevanti che possono compromettere la veridicità e la correttezza dell'informativa finanziaria sono individuate dalle *Reporting Unit* mediante la predisposizione di *risk&control matrix* e a fronte di specifici obiettivi di controllo con riferimento ai processi operativi che alimentano i principali conti di bilancio consolidato.

Tale obiettivo è conseguito attraverso un'adeguata comprensione delle attività chiave associate a ciascun processo e una valutazione delle "asserzioni di bilancio" (esistenza e accadimento, completezza, accuratezza, diritti e obbligazioni, valutazione e registrazione, presentazione e informativa) e di altri obiettivi di controllo (quali, a 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 di 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 Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e al Collegio Sindacale.

Annualmente, inoltre, sono verificati 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 incaricato del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi

In data 20 dicembre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha confermato in capo all'Amministratore Delegato - che ai sensi del criterio applicativo 8.C.5 del Codice 2006 era l'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo e Rischi - l'incarico di Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo e Rischi, ai sensi del criterio applicativo 7.C.4 del Codice 2011.

Ai sensi del paragrafo 11.4 del Codice Autogrill, e in linea con il criterio applicativo 7.C.4 del Codice 2011, l'Amministratore Incaricato:

- a) definisce gli strumenti e le modalità di attuazione del Sistema di Controllo e Rischi, in esecuzione degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione; assicura l'adeguatezza complessiva del Sistema di Controllo e Rischi, la sua concreta funzionalità, il suo adeguamento alle modificazioni delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare; propone al Consiglio di Amministrazione la nomina o la revoca del Direttore *Internal Audit*;
- b) dà attuazione agli interventi sul Sistema di Controllo e Rischi che si rendano necessari in esito alle attività di verifica condotte dal Consiglio di Amministrazione con il supporto del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e del Direttore *Internal Audit*;
- c) può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e al Presidente del Collegio Sindacale;
- d) riferisce tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* (o il Consiglio di Amministrazione) possa prendere le opportune iniziative.

11.2 Responsabile della *funzione internal audit*

Il funzionamento del sistema di controllo interno di Autogrill S.p.A., in relazione alle responsabilità operative, risulta allineato alle *best practices* internazionali coerenti con il principio dei tre livelli del controllo e più specificamente:

- e) il "Controllo primario di linea" svolto sui processi aziendali affidato alle singole unità operative e quindi demandato al management di linea, condividendo parte integrante di ogni processo aziendale;
- f) il "Controllo secondario" affidato alle funzioni di compliance che supportano il management di linea per il buon funzionamento del sistema;
- g) il "Controllo di terzo livello" è affidato alla funzione *Internal Audit*.

L'*Internal Audit* è un'attività indipendente e obiettiva di *assurance*, finalizzata alla verifica continuativa dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della relativa organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a consentire la valutazione dell'adeguatezza dei processi di controllo, di gestione dei rischi e di *Corporate Governance* e il loro effettivo funzionamento.

L'attività di *Internal Audit* valuta la correttezza e l'efficacia del sistema dei controlli e di gestione dei rischi che riguardano le attività operative, i sistemi informativi e la *governance* del Gruppo. Questi

comprendono:

- la comprensione dei rischi;
- la valutazione dell'adeguatezza dei mezzi usati per gestirli;
- la valutazione sull'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno promuovendo un controllo efficace a costi ragionevoli, con particolare riferimento all'affidabilità e integrità delle informazioni contabili, finanziarie e operative; all'efficacia ed efficienza delle attività operative; alla salvaguardia del patrimonio; alla conformità a *policies*, procedure, leggi, regolamenti e contratti.

L'attività di Internal Audit si svolge attraverso un piano di *audit* predisposto in base a una *risk analysis* su tutte le attività e processi mappati all'interno delle società del Gruppo, e si esplica attraverso il monitoraggio dei controlli primari di linea e di quelli secondari mediante:

- progetti specifici di *auditing*;
- l'affidabilità dei sistemi informativi;
- i sistemi di rilevazione contabile;
- attività di *follow up* delle azioni correttive, identificate in fase di auditing, utili al miglioramento del Sistema di 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* (ora denominato Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*), ha nominato Silvio de Girolamo, già Direttore *Internal Audit* & CSR di Gruppo, quale preposto al controllo interno ai sensi del criterio applicativo 8.C.6 del Codice 2006.

In data 8 novembre 2012, il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* in data 30 ottobre 2012 e sentito il Collegio Sindacale, ha approvato un documento denominato "*Mandato Internal Audit Autogrill Group*", successivamente aggiornato con delibera consiliare del 24 gennaio 2013, che definisce finalità, poteri e responsabilità della Funzione *Internal Audit* e del Direttore *Internal Audit* del Gruppo. L'incarico di responsabile della funzione di *Internal Audit* (di seguito, "**Direttore Internal Audit**") è stato confermato in capo a Silvio de Girolamo.

Ai sensi del paragrafo 11.3lc) del Codice Autogrill, approvato il 20 dicembre 2012, il Direttore *Internal Audit* è incaricato di verificare che il Sistema di Controllo e Rischi sia funzionante e adeguato e assicura che le attività di *internal audit* siano svolte in autonomia e in modo tale da garantire l'efficacia e l'efficienza della propria attività.

In particolare, il Direttore *Internal Audit*:

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e aree operative e nel rispetto degli *standard* internazionali, l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo e Rischi, tenute in considerazione le caratteristiche dell'impresa e il profilo di rischio assunto, e predispone, dopo aver raccolto il parere del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, del Collegio Sindacale e dell'Amministratore Incaricato, un piano di *audit*, che deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi, valutazione dei principali rischi, inclusivo del budget e delle risorse necessarie;
- b) non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- c) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- d) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'adeguatezza ed efficacia del Sistema di Controllo e Rischi, tenute in considerazione le caratteristiche dell'impresa e

- il profilo di rischio assunto;
- e) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- f) trasmette le relazioni di cui ai punti (d) ed (e) ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e del Consiglio di Amministrazione, nonché all'Amministratore Incaricato;
- g) verifica, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Il Direttore *Internal Audit* riferisce del suo operato al Consiglio di Amministrazione, al Comitato Controllo e Rischi, all'Amministratore Incaricato e al Collegio Sindacale.

La remunerazione del Direttore *Internal Audit* è stata definita dall'Amministratore Delegato, d'intesa con il Presidente, su incarico del Consiglio di Amministrazione e sentiti i Comitati competenti, in conformità alle politiche retributive aziendali e avuto riguardo al ruolo svolto. Il Direttore *Internal Audit* ha a disposizione le risorse finanziarie e umane, secondo quanto previsto da un *budget* annuale, adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità, e ha accesso a tutti i dati e le informazioni necessari per l'esecuzione delle sue attività.

Il Direttore *Internal Audit* e la sua struttura nello svolgimento della loro attività rispettano i principi del Codice Etico della professione e gli International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing emessi dall'Institute Internal Audit (IIA).

Le attività e le modalità operative dell'*Internal Audit* sono definite nella *Policy Internal Audit*, che il Consiglio di Amministrazione ha approvato la *Policy Internal Audit*, nella seduta del 15 dicembre 2010.

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

Dal 2003, il Consiglio di Amministrazione ha adottato il Modello previsto dal D.Lgs. 231/2001 e ha nominato l'ODV.

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; ed
- 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 in materia ambientale.

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'ODV, nominato dal Consiglio di Amministrazione in data 21 aprile 2011 nelle persone di Giorgio Brunetti, già *Lead Independent Director* della Società, e Silvio de Girolamo, Direttore *Internal Audit & CSR* di Gruppo, si è riunito quattro volte nel corso del 2012, 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.

La parte generale del Modello, aggiornato da ultimo nel mese di dicembre 2011, è disponibile sul sito internet della Società (www.autogrill.com - Sezione *Governance*).

11.4 Società di Revisione

In data 29 luglio 2005, il Consiglio di Amministrazione ha adottato la procedura di Gruppo per la nomina della Società di Revisione di Autogrill e delle sue Controllate e in data 8 novembre 2012 ha approvato una nuova versione di tale procedura. La procedura assicura che la Società di Revisione della Capogruppo sia responsabile anche della revisione legale delle Controllate. L'eventuale ricorso a società di revisione legale diverse da quella indicata dalla Capogruppo dovrà essere adeguatamente motivato e sarà consentito solo con il parere favorevole del Collegio Sindacale della Società.

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

La prima applicazione della 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 *ope legis* per gli esercizi 2012-2014 per effetto dell'entrata in vigore dell'art. 17 del D.Lgs. 27 gennaio 2010 n. 39.

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 cause di ineleggibilità e decadenza di cui all'art. 2382 cod. civ.

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* (ora denominato Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*), ha nominato Dirigente Preposto 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 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 2012, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate si è riunito 2 volte (con una durata media di ogni riunione pari a circa 3 ore).

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 allinearlo 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 cod. civ. 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 cod. civ.; e
- 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.

Come segnalato nel precedente paragrafo 4.1, con deliberazione assunta in data 27 settembre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad adeguare lo Statuto alle disposizioni introdotte nel TUF dalla Legge 12 luglio 2011, n. 120, in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati.

Ai sensi dello Statuto, come modificato per effetto della predetta deliberazione consiliare, 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 degli Azionisti - 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, anche con riguardo alla disciplina inerente l'equilibrio tra i generi, 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 a altri Azionisti rappresentino almeno l'1,5% del capitale sociale o la diversa misura, se inferiore, prevista da norme di legge o regolamentari.

In proposito, si precisa che, con delibera n. 18452 del 30 gennaio 2013, Consob ha determinato nella misura dell'1% 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 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.

Le liste che presentino un numero complessivo di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti a entrambi i generi, in modo che appartengano al genere meno rappresentato nella lista stessa almeno un quinto (in occasione del primo mandato successivo al 12

agosto 2012), e poi un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco effettivo e almeno un quinto (in occasione del primo mandato successivo al 12 agosto 2012) e poi un terzo (comunque arrotondati all'eccesso) dei candidati alla carica di Sindaco supplente.

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.

Qualora con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Collegio Sindacale, nei suoi membri effettivi, conforme alla disciplina *pro tempore* vigente inerente l'equilibrio tra generi, si provvederà, nell'ambito dei candidati alla carica di Sindaco effettivo della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, ovvero dall'unica lista, alle necessarie sostituzioni, secondo l'ordine progressivo con cui i candidati risultano elencati.

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 procedure di sostituzione di cui ai commi che precedono devono in ogni caso assicurare il rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

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) e il rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

14. Sindaci

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti tenutasi il 19 aprile 2012, mediante voto di lista; rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014.

In particolare, con il 59,481% dei voti, in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti dalla lista presentata dal socio di maggioranza Schematrentaquattro S.r.l., i Sindaci effettivi Luigi Biscozzi ed Eugenio Colucci, nonché il Sindaco supplente Giuseppe Angiolini.

Con il 10,469% dei voti, in rapporto al capitale sociale, sono stati eletti dalla lista di minoranza, presentata da 16 azionisti gestori di fondi di investimento, il Sindaco effettivo Marco Rigotti, contestualmente nominato Presidente del Collegio Sindacale, e il Sindaco supplente Pierumberto Spanò.

La suddetta composizione del Collegio Sindacale non ha subito variazioni alla data della presente Relazione. L'Assemblea ordinaria del 19 aprile 2012 ha stabilito che, quale compenso per ciascuno degli esercizi 2012-2013-2014, al Presidente del Collegio Sindacale competa un importo fisso onnicomprensivo e forfettario di € 82.500 e a ciascuno degli altri due Sindaci effettivi un analogo importo di € 55.000. Nella Relazione sulla Remunerazione è indicato l'ammontare dei compensi corrisposti a ciascun Sindaco.

Ulteriori dettagli sul Collegio Sindacale sono indicati nell'apposita Tabella 3 in appendice.

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

Marco Rigotti

Presidente del Collegio Sindacale

Nato a Milano il 16 giugno del 1967, si laurea in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano nel 1992, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1993 e nel Registro dei revisori contabili dal 1999.

Lasciata la Consob nel 1998, dove ha svolto attività di attività di indagine in materia di insider trading e manipolazione dei corsi azionari, esercita l'attività professionale in Milano e svolge attività di ricerca presso il Dipartimento di studi giuridici A. Sraffa dell'Università Bocconi, presso la quale è professore a contratto di diritto commerciale.

Autore di numerose pubblicazioni scientifiche in materia di diritto societario e dei mercati finanziari.

Luigi Biscozzi

Sindaco effettivo

Nato a Salice Salentino (LE) nel 1934. Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Commerciale "Luigi 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 e all'Albo dei revisori contabili dal 1995. Partner del settore fiscale della società di revisione Peat Marwick & Mitchell (ora KPMG S.p.A.) 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., Il Sole 24 Ore S.p.A. e Nuova Sidap S.r.l., nonché sindaco effettivo di Touring Servizi S.r.l., Indesit Company S.p.A., Helvetia Vita Compagnia Italo Svizzera Assicurazioni sulla Vita S.p.A. e Chiara Vita.

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 Legali dalla data di prima formazione del registro.

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. È 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 effettivo del collegio sindacale di Autogrill S.p.A. dal 2009 e di Nuova Sidap S.r.l.; è inoltre presidente del collegio sindacale di Assicurazioni Generali S.p.A.

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.

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, per l'indicazione dei quali si rinvia al precedente paragrafo 4.6 della presente Relazione. Analoga previsione è ora contenuta nel paragrafo 15.2 del Codice Autogrill.

In data 28 febbraio 2013, il Collegio Sindacale, in conformità a quanto rispettivamente previsto dal criterio applicativo 10.C.2 del Codice 2006 e dal criterio applicativo 8.C.1 del Codice 2011, ha accertato la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo a tutti i suoi componenti, applicando i criteri di indipendenza degli Amministratori 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 Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e si avvale del supporto della Direzione *Internal Audit* di Gruppo.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Collegio Sindacale si coordina con il Direttore *Internal Audit* e con il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*. Si rinvia in proposito al precedente paragrafo 11 della Relazione.

Le 17 riunioni tenute dal Collegio Sindacale nel 2012 hanno avuto una durata media di circa 3 ore e mezza. Per l'esercizio in corso sono programmate 16 riunioni, 4 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 nelle sezioni "*Investor Relations*" e "*Governance*" del sito *internet* della Società (www.autogrill.com).

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

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*.

Nel corso del 2012 l'attività di *Investor Relations* si è concretizzata in:

- 298 incontri con investitori, più dell'80% dei quali avvenuti *one to one*;
- 18 *road-shows*, dei quali la quasi totalità in piazze estere;
- partecipazione a 6 conferenze di settore organizzate da *brokers* o istituzioni finanziarie svoltesi in piazze internazionali;
- 1 *analyst meeting*, in occasione della pubblicazione della relazione finanziaria annuale 2011;
- 3 *conference calls*, in occasione della pubblicazione del rendiconto intermedio di gestione relativo al primo e al terzo trimestre 2012 e alla relazione finanziaria semestrale 2012.

Il desiderio del Gruppo di aumentare la propria visibilità a livello internazionale si è riflesso, grazie anche al rafforzamento del *team Investor Relations*, in primo luogo nell'incremento di partecipazioni a *road-shows* e conferenze di settore da 18 a 24. Questo ha portato a un forte incremento degli incontri con gli investitori nelle piazze finanziarie dove il Gruppo è già conosciuto, allo svolgimento di *road-shows* in nuove piazze (p.e. Vancouver, US West Coast) e in centri finanziari toccati meno frequentemente in passato (p.e. Svizzera, Austria).

Tutto ciò si è concretizzato in un aumento degli incontri del 7% rispetto al 2011, per un totale di 298, numero massimo mai raggiunto fino a oggi.

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 cod. civ.

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.

Al fine di agevolare agli Azionisti l'esercizio di detto diritto, nonché più in generale il dialogo con la Società, è stato attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato: societario@autogrill.net.

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. Nel corso dell'adunanza tenutasi il 20 dicembre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato le nuove raccomandazioni contenute nel commento all'art. 9 del Codice 2011 e, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*, ha deliberato di rinviare a una successiva riunione consiliare ogni eventuale, ulteriore valutazione in merito alla modifica del Regolamento delle Assemblee.

Il Regolamento delle Assemblee è consultabile sul sito *internet* della Società (www.autogrill.com - Sezione *Governancel*).

In particolare, tale Regolamento dispone che in apertura dei lavori assembleari il Presidente dell'Assemblea fissi 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 2012 sono intervenuti undici Amministratori e 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 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 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: Partecipazioni rilevanti nel capitale sociale

Data di riferimento: 7 marzo 2013			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Edizione S.r.l.	Schematrentaquattro S.r.l.	59,283	59,283
Invesco Ltd.	Invesco Ltd.	2,044	2,044

Tabella 2: 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	Massimo Fasanella d'Amore di Ruffano	07.03.2012	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				
-				

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

N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: CDA: 13; C.C.I.: 10; C.R.U. 8, C.S.I.: 13; 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 2011.
- *** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni rispettivamente del Consiglio di Amministrazione 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 Consiglio di Amministrazione indicato nel paragrafo 4.2 della presente Relazione.
- ***** In questa colonna è indicata con una "X" l'appartenenza del componente del Consiglio di Amministrazione al Comitato.

Consiglio di Amministrazione					Numero altri incarichi	Comitato Controllo Interno e Corp. Gov.	Comitato Risorse Umane	Comitato Strategie e Investimenti	Comitato Operazioni Parti Correlate
Esecutivo	Non esecutivo	Indip. da Codice **	Indip. da T.U.F.	% ***					
	X			100	2				
X				100	1				
	X			84,6	-				
	X	X	X	100; 92,3	-			X	
	X	X	X	84,6; 100	1		X		
	X	X	X	100	-				
	X	X	X	69,2	-				
	X	X	X	92,3; 92,3	2			X	
	X	X	X	100; 100; 100	5		X		X
	X	X	X	92,3; 90; 100	2	X			X
	X			100; 92,3	2			X	
	X	X	X	100; 100; 100	-	X			X
	X			100; 100; 100	1	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	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 Group S.p.A.
Alessandro Benetton	Presidente esecutivo	Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	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 con deleghe	21 Partners S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
Tommaso Barracco	-	
Arnaldo Camuffo	Consigliere	Carraro S.p.A.
Massimo Fosanella d'Amore di Ruffano	-	
Francesco Giavazzi	-	
Marco Jesi	Consigliere	Safilo Group S.p.A.
	Consigliere	Parmalat S.p.A.
Alfredo Malguzzi	Sindaco effettivo	Parmalat S.p.A.
	Sindaco effettivo	BNP Paribas Lease Group S.p.A.
	Presidente del Collegio Sindacale	DeA Capital Real Estate S.p.A.
	Sindaco effettivo	Gruppo Lactalis Italia S.p.A.
	Consigliere	FinecoBank Banca Fineco S.p.A.
	Consigliere	Benetton Group S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
Marco Mangiagalli	Consigliere	Luxtistica Group S.p.A.
	Consigliere di Sorveglianza	Intesa Sanpaolo S.p.A.
Gianni Mion	Consigliere	Gemina S.p.A.
	Consigliere	AdR - Aeroporti di Roma 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.
	Consigliere	Edizione Property S.p.A. (gruppo Edizione S.r.l.)
	Consigliere	Edizione Alberghi S.r.l. (gruppo Edizione S.r.l.)

Tabella 3: Struttura del Collegio Sindacale

Collegio Sindacale

Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *	Indipendenza da Codice **	% ***	N. altri incarichi ****
Presidente	Marco Rigotti	19.4.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	m	X	100	5
Sindaco effettivo	Luigi Biscozzi	19.4.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	M	X	92,9	8
Sindaco effettivo	Eugenio Colucci	19.4.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	M	X	100	2
Sindaco supplente	Giuseppe Angiolini	19.4.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	M	X		
Sindaco supplente	Pierumberto Spanò	19.4.2012	Approvazione bilancio al 31.12.2014	m	X		

Sindaci cessati durante l'esercizio di riferimento

Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *	Indipendenza da Codice **	% ***	N. altri incarichi ****
Sindaco effettivo	Ettore Maria Tosi	21.4.2009	Approvazione bilancio al 31.12.2011	M	X	100	
Sindaco supplente	Giorgio Silva	21.4.2009	Approvazione bilancio al 31.12.2011	M	X		

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

N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: 17.

* 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 2011.

*** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale (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, rilevanti ai sensi dell'art. 148-bis TUF. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito *internet* ai sensi dell'art. 144-*quinquiesdecies* del Regolamento Emittenti.

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
f&t - Milano

Stampa
Grafiche Antiga (TV)
Stampato su carta ecologico-riciclata certificata
Arcoprint EW FSC - Cartiera Fedrigoni



Stampato nel mese di maggio 2013

