



RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

ai sensi dell'articolo 123-*bis* del Decreto Legislativo 58 del 24 febbraio 1998

Emittente: Davide Campari-Milano S.p.A.
Sito *web*: www.camparigroup.com
Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2014
Data di approvazione della Relazione: 10 marzo 2015



INDICE

1. Profilo dell'Emittente	3
2. Informazioni sugli assetti proprietari (ex articolo 123- <i>bis</i> TUF) al 31 dicembre 2014	4
a) Struttura del capitale sociale	4
b) Restrizioni al trasferimento di titoli	4
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale	4
d) Titoli che conferiscono diritti speciali	4
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto	4
f) Restrizioni al diritto di voto	4
g) Accordi tra azionisti	5
h) Clausole di <i>change of control</i>	5
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	5
l) Attività di direzione e coordinamento	6
3. <i>Compliance</i>	6
4. Consiglio di Amministrazione	6
4.1. Nomina e sostituzione	6
4.2. Composizione	8
4.3. Ruolo del Consiglio di Amministrazione	9
4.4. Organi delegati	11
4.5. Altri Amministratori esecutivi	13
4.6. Amministratori indipendenti	13
4.7. <i>Lead Independent Director</i>	13
5. Trattamento delle informazioni societarie	13
6. Comitati interni al Consiglio di Amministrazione	13
7. Comitato Remunerazione e Nomine	13
8. Remunerazione degli Amministratori	15
9. Comitato Controllo e Rischi	17
10. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	18
10.1. Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	19
10.2. Responsabile della funzione di <i>internal audit</i>	20
10.3. Modello organizzativo ex Decreto Legislativo 231 del 8 giugno 2001	19
10.4. Società di revisione	21
10.5. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari	21
10.6. Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	22
10.7. Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, ai sensi dell'articolo 123- <i>bis</i> , 2° comma, lettera b), TUF	22
11. Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate	23
12. Nomina del Collegio Sindacale	25
13. Sindaci	26
14. Rapporti con gli azionisti e gli investitori	27
15. Assemblee	28
16. Ulteriori pratiche di governo societario	30
17. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento	30
Tabella 1: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei comitati	31
Tabella 2: Struttura del Collegio Sindacale	33

1. Profilo dell'Emittente

Davide Campari-Milano S.p.A. (la 'Società' e, unitamente alle proprie controllate, il 'Gruppo') adotta, quale modello di riferimento per il proprio governo societario, le disposizioni del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate (il 'Codice') nella sua ultima versione che recepisce le modifiche da ultimo approvate dal Comitato per la Corporate Governance nel luglio 2014.

La presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari (la 'Relazione') è stata predisposta facendo riferimento al 'Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari' emanato da Borsa Italiana nel gennaio 2015.

La Relazione ha lo scopo di fornire al mercato e agli azionisti le informazioni richieste dall'articolo 123-bis del Decreto Legislativo 58 del 24 febbraio 1998 (il 'TUF'), unitamente a una completa informativa sul modello di *corporate governance* adottato dalla Società e sull'adesione alle raccomandazioni contenute nei principi e nei criteri applicativi del Codice nel corso dell'esercizio 2014 (l'"Esercizio").

La Società ha adottato un modello di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, caratterizzato dalla presenza di un organo di gestione, il Consiglio di Amministrazione, e uno di controllo, il Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo centrale del sistema di *corporate governance* della Società.

Secondo quanto previsto dall'articolo 14 dello statuto (lo 'Statuto'), la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da tre a quindici membri, nominati dall'Assemblea ordinaria, che provvede altresì a determinarne il numero.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo a cui sono attribuiti i più ampi poteri di indirizzo strategico, per una corretta ed efficiente gestione della Società, al fine di conseguire l'oggetto sociale e creare valore per gli azionisti in una prospettiva di medio lungo periodo.

Al Consiglio di Amministrazione è pertanto attribuita la responsabilità di determinare le linee strategiche di alta direzione della Società, verificando il generale andamento della gestione, nonché di definire il sistema di governo societario e di esaminare le procedure di controllo interno, anche al fine di individuare e gestire i principali rischi aziendali.

Al Collegio Sindacale spetta il compito di verificare l'osservanza della legge e dello Statuto, il rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e gestione dei rischi e dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e il suo concreto funzionamento.

L'articolo 27 dello Statuto stabilisce che il Collegio Sindacale è costituito da tre Sindaci Effettivi e da tre Sindaci Supplenti.

Il controllo contabile è esercitato da una società di revisione.

L'Assemblea degli azionisti è l'organo a cui spetta il compito di deliberare (i) in via ordinaria, in merito all'approvazione del bilancio annuale, alla nomina e alla revoca dei componenti del Consiglio di Amministrazione, alla nomina dei componenti del Collegio Sindacale, alla determinazione dei compensi di Amministratori e Sindaci, al conferimento dell'incarico di controllo contabile e alla responsabilità degli Amministratori e dei Sindaci e (ii) in via straordinaria, in merito alle modifiche dello Statuto.

Il Gruppo esercita la propria attività nel rispetto dei principi di correttezza, lealtà, onestà e imparzialità oltre che di riservatezza, trasparenza e completezza nella gestione delle informazioni societarie.

A tale riguardo la Società si è dotata, a partire dal febbraio 2004, di un proprio Codice Etico, che esplicita i principi sopra richiamati unitamente alla definizione della *mission* e dei valori a cui coloro che operano nell'ambito del Gruppo devono ispirarsi.

Al fine di reperire una completa descrizione delle politiche inerenti la sostenibilità e la responsabilità sociale, quali linee di condotta ormai fondamentali per la crescita del Gruppo, si può fare riferimento a quanto contenuto in materia nella relazione finanziaria annuale.

2. Informazioni sugli assetti proprietari (ex articolo 123-bis TUF) al 31 dicembre 2014

a) Struttura del capitale sociale

Ammontare del capitale sociale sottoscritto e versato: € 58.080.000,00.

Categorie di azioni che compongono il capitale sociale:

categoria	numero azioni	% rispetto al capitale sociale	Quotato (indicare i mercati)/non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	580.800.000	100%	Quotato presso il Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana S.p.A. (Indice FTSE MIB)	Si vedano i seguenti articoli dello Statuto: articolo 5 (valore nominale), articolo 6 (diritto di voto), articolo 8 (diritto di opzione), articolo 9 (nuove azioni), articolo 11 (partecipazione in Assemblea), articolo 12 (nomina del segretario), articolo 13 (diritto di recesso), articolo 14 (nomina del Consiglio di Amministrazione), articolo 27 (nomina del Collegio Sindacale), articolo 30 (acconti su dividendi), articolo 31 (pagamento dei dividendi), articolo 32 (domicilio) e articolo 33 (liquidazione).

b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Non esistono restrizioni al trasferimento di titoli, fatta eccezione per quelle legate alla normativa *internal dealing* e agli obblighi di comunicazione di cui all'omonima procedura approvata dalla Società.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale

Le partecipazioni rilevanti nel capitale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'articolo 120 TUF, al 31 dicembre 2014, nonché alla data di approvazione della Relazione, sono state le seguenti:

Dichiarante	Azionista diretto	% su capitale ordinario	% su capitale votante
Rosa Anna Magno Garavoglia	Alicros S.p.A.	51,00%	51,00%
Andrew Brown	Cedar Rock Capital	10,84%	10,84%
Morgan Stanley Investment Management Limited	Morgan Stanley Investment Management Limited	2,04%	2,04%
Independent Franchise Partners LLP	Independent Franchise Partners LLP	2,02%	2,02%

d) Titoli che conferiscono diritti speciali

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali.

L'articolo 6 dello Statuto, come modificato dall'Assemblea degli azionisti del 28 gennaio 2015, prevede la possibilità per gli azionisti di conseguire la maggioranza del diritto di voto alle condizioni ivi stabilite.

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

Non è previsto un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

f) Restrizioni al diritto di voto

Non sono previste restrizioni al diritto di voto, eccezion fatta l'eventuale rinuncia degli azionisti a conseguire la maggioranza del diritto di voto ai sensi dell'articolo 6 dello Statuto.

g) Accordi tra azionisti

Non sono noti alla Società accordi tra azionisti ai sensi dell'articolo 122 TUF.

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

La Società e le sue controllate, nell'ambito della loro attività commerciale, sono parti di contratti commerciali (ad esempio di distribuzione o *joint-venture, etc.*) che, come d'uso in ambito internazionale, prevedono clausole che attribuiscono a ciascuna delle parti la facoltà di risolvere tali contratti nel caso in cui, al di fuori di alcune eccezioni espressamente previste, si verifichi un cambiamento diretto e/o indiretto nel controllo dell'altra parte.

Anche i contratti di finanziamento (*private placement*) e i prestiti obbligazionari contengono clausole analoghe.

La Società non deroga alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dall'articolo 104, commi 1 e 2, TUF, e lo Statuto non prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'articolo 104-bis, commi 2 e 3, TUF.

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

L'Assemblea straordinaria del 30 aprile 2010, modificando l'articolo 5 dello Statuto, ha attribuito al Consiglio di Amministrazione, per un periodo di cinque anni, la facoltà di aumentare in una o più volte, a pagamento e/o gratuitamente, anche in forma scindibile, il capitale sociale fino a un valore nominale complessivo di € 100.000.000,00, mediante emissione di nuove azioni, nonché la facoltà di emettere, in una o più volte, obbligazioni convertibili in azioni e/o titoli (anche diversi dalle obbligazioni) che consentano comunque la sottoscrizione di nuove azioni fino a un valore nominale complessivo di capitale sociale di € 100.000.000,00, ma per importi che comunque non eccedano, di volta in volta, i limiti fissati dalla legge per le emissioni obbligazionarie; il predetto articolo stabilisce poi le modalità concrete di esercizio di tale facoltà.

La facoltà concessa al Consiglio di Amministrazione potrà essere esercitata anche con limitazione e/o esclusione del diritto d'opzione nei casi e secondo le condizioni espressamente indicate al predetto articolo 5.

Il Consiglio di Amministrazione che approva la Relazione proporrà all'Assemblea straordinaria convocata per il 30 aprile 2015 di rinnovare per ulteriori 5 anni la facoltà sopra descritta.

L'Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2014 ha autorizzato l'acquisto e/o alienazione di azioni proprie, al fine di ottemperare a due diverse esigenze.

La prima riguarda la necessità di consentire al Consiglio di Amministrazione di procedere, qualora lo ritenga opportuno, all'acquisto e/o alienazione di azioni proprie (i) in vista di successive eventuali operazioni di acquisizione e/o alleanze strategiche anche mediante scambi azionari; (ii) nell'eventualità di oscillazioni delle quotazioni delle azioni al di fuori delle normali variazioni legate all'andamento del mercato azionario e in conformità alle prassi di mercato (anche favorendone la liquidità e l'andamento regolare delle contrattazioni); e, infine, (iii) in relazione a esigenze di investimento qualora l'andamento delle quotazioni di borsa o l'entità della liquidità disponibile possano rendere conveniente, sul piano economico, tale operazione.

La seconda esigenza riguarda la necessità di consentire al Consiglio di Amministrazione di ricostituire, mediante acquisti e/o alienazioni di azioni proprie sul mercato, nelle quantità che riterrà opportune, la riserva di azioni proprie a servizio del piano di *stock option* in essere per il *management* del Gruppo, nonché di gestire l'attuazione del piano stesso con l'attribuzione di nuove *stock option* e/o con l'erogazione di *stock option* a beneficiari che abbiano maturato le condizioni per un esercizio anticipato.

L'autorizzazione è stata rilasciata, con efficacia sino al 30 giugno 2015, per l'acquisto, in una o più soluzioni, di azioni ordinarie della Società in un numero massimo che, tenuto conto delle azioni proprie già in possesso della Società, non sia superiore al limite complessivo del capitale sociale previsto dall'articolo 2357 cod. civ., nonché per la vendita, parimenti in una o più soluzioni, dell'intero quantitativo di azioni proprie possedute.

A eccezione della vendita di azioni proprie in esecuzione del piano di *stock option*, la quale avverrà ai prezzi determinati dal piano stesso, per ogni altra operazione di acquisto o di vendita di azioni proprie il corrispettivo minimo e massimo è fissato dal Consiglio di Amministrazione, con facoltà di *sub delega* a uno o più Amministratori, sulla base del seguente criterio oggettivo: il corrispettivo unitario per l'acquisto o la vendita non deve essere inferiore del 25% nel minimo e superiore del 25% nel massimo al prezzo medio di riferimento registrato dal titolo nelle tre sedute di borsa precedenti ogni singola operazione.

Il numero di azioni proprie possedute dalla Società alla chiusura dell'Esercizio è pari a 3.881.283.

I) Attività di direzione e coordinamento

La Società non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento ai sensi degli articoli 2497 e seguenti cod. civ. da parte di altre società.

3. Compliance

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il 8 novembre 2006 di aderire al Codice e successivamente di aderire alle modifiche che sono state via via apportate al Codice, compresa l'ultima del luglio 2014.

Il Codice, anche nella sua versione aggiornata, è accessibile al pubblico sul sito del Comitato per la Corporate Governance alla pagina <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2014clean.pdf>.

La Società e le controllate aventi rilevanza strategica non sono soggette a disposizioni di legge non italiane in grado di influenzare la struttura di *corporate governance* della Società.

4. Consiglio di Amministrazione

4.1. Nomina e sostituzione

Come previsto dall'articolo 15 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione è nominato dall'Assemblea sulla base di liste presentate dai soci titolari di azioni ordinarie nelle quali i candidati devono essere indicati in numero non superiore a quindici, ciascuno abbinato a un numero progressivo e, ai sensi dell'articolo 147-ter, comma 1-ter, TUF, ciascuna lista che presenti almeno tre candidati dovrà contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari alla quota minima di legge di volta in volta applicabile.

All'elezione degli Amministratori si procede come segue:

- il numero degli Amministratori, comunque non inferiore a tre e non superiore a quindici, sarà determinato in misura pari al numero dei candidati indicati nella lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi;
- dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi saranno tratti nell'ordine progressivo con il quale sono elencati tutti gli Amministratori da eleggere meno uno;
- il restante Amministratore sarà tratto dalla seconda lista che ha ottenuto il maggior numero di voti in Assemblea e non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

Qualora, per effetto dell'applicazione di quanto sopra previsto, non risulti rispettata la quota minima del genere meno rappresentato di volta in volta applicabile, in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della lista di maggioranza, si intenderà invece eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista.

Pertanto, la nomina degli Amministratori avviene attraverso il voto di lista con la previsione di un meccanismo che assicura anche l'elezione di almeno un Consigliere di Amministrazione espressione della minoranza, in conformità all'articolo 147-ter, 3° comma, TUF.

Non si tiene conto delle liste che abbiano conseguito una percentuale di voti inferiore della metà di quella richiesta per la presentazione delle stesse ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto, come consentito dall'articolo 147-ter TUF.

Qualora sia stata presentata una sola lista, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa e, nel caso in cui la stessa ottenga la maggioranza relativa, risultano eletti Amministratori i candidati elencati in ordine progressivo, fino a concorrenza del numero, comunque non inferiore a tre e non superiore a quindici, dei candidati indicati nella lista suddetta.

In mancanza di liste, il Consiglio di Amministrazione viene nominato dall'Assemblea con le maggioranze di legge.

Nei casi in cui l'Assemblea sia chiamata a nominare nuovi Amministratori in sostituzione di uno o più Amministratori cessati, l'elezione è effettuata dall'Assemblea con le maggioranze di legge; gli Amministratori così nominati scadono insieme con quelli in carica all'atto della loro nomina.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, si provvede alla loro sostituzione secondo le norme di legge.

Qualora, per qualsiasi causa, il numero degli Amministratori nominati dall'Assemblea venisse ridotto a meno della metà, l'intero Consiglio di Amministrazione si intenderà dimissionario e dovrà essere convocata d'urgenza l'Assemblea per procedere alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione.

Hanno diritto di presentare le liste soltanto i soci titolari della quota di partecipazione nel capitale sociale pari a quella più alta consentita, per la Società, dalla normativa legislativa e regolamentare di volta in volta vigente.

Pertanto, ai sensi della delibera Consob 19109 del 28 gennaio 2015 emanata in adempimento degli obblighi di cui all'articolo 144-septies del Regolamento Consob 11971 del 14 maggio 1999 (il 'Regolamento Emittenti'), la quota di partecipazione per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione della Società è pari al 1% del capitale sociale.

Per la presentazione, il deposito e la pubblicazione delle liste si applicano le disposizioni di legge e/o regolamentari applicabili.

Le proposte di nomina alla carica di Amministratore devono essere presentate attraverso liste, accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, nonché dall'attestazione circa la sussistenza dei requisiti per l'assunzione della carica.

Al fine di garantire il numero minimo di amministratori indipendenti richiesti dalla legge, la lista deve essere altresì accompagnata da una dichiarazione di sussistenza dei requisiti di indipendenza previsti dall'articolo 148 TUF, nonché di quelli previsti dal Codice, da parte di almeno un candidato ovvero, se la lista è composta da più di sette persone, almeno di due candidati.

Il rispetto di tali requisiti viene richiamato nell'avviso di convocazione pubblicato nei tempi e secondo le modalità richieste dalla legge.

Lo Statuto non prevede requisiti di indipendenza ulteriori rispetto a quelli stabiliti per i Sindaci ai sensi dell'articolo 148 TUF, anche se l'adesione della Società al Codice implica che almeno un terzo degli amministratori debba rispondere anche ai requisiti di indipendenza identificati dal Codice medesimo.

Le liste, corredate dai relativi *curricula vitae*, sono pubblicate sul sito *web* della Società entro i termini di legge.

Piani di successione

Il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Remunerazione e Nomine, ha valutato che a oggi i piani di successione degli Amministratori esecutivi non siano strumenti in grado di assicurare nel concreto svolgersi della vita aziendale la pronta sostituzione degli

Amministratori che dovessero cessare, anche anticipatamente, dal loro incarico, anche in considerazione della composizione dell'azionariato della Società.

E' stato ritenuto che simili documenti si prestino facilmente a divenire astratte enunciazioni di principio, magari elaborate con l'ausilio di costose società di consulenza, contenenti spesso richiami scontati a requisiti di capacità, professionalità e integrità che comunque devono necessariamente possedere le persone che ricoprono tali incarichi, ovvero complesse quanto spesso inutili procedure di selezione di presunti candidati ideali.

La Società ha assunto la decisione sopra richiamata espressamente nel corso del Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 2013, e, successivamente, nell'ambito della approvazione delle Relazioni, ritenendo senz'altro preferibile, dal punto di vista del buon governo societario, non far assumere alla Società oneri per attività che non hanno una palese utilità.

4.2. Composizione

Si riportano di seguito nella Tabella Allegata 1 i nomi dei componenti del Consiglio di Amministrazione, in carica al 31 dicembre 2014.

Il Consiglio di Amministrazione è stato nominato dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 30 aprile 2013 e, rimanendo in carica per il triennio 2013-2015, scadrà con l'Assemblea di approvazione dell'ultimo bilancio chiuso al 31 dicembre 2015.

In occasione dell'Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2013, sono state presentate due liste: (i) una lista presentata da Alicros S.p.A., socio di controllo della Società, con i seguenti candidati:

1. Eugenio Barcellona;
2. Camilla Cionini-Visani;
3. Luca Garavoglia;
4. Thomas Ingelfinger;
5. Robert Kunze-Concewitz;
6. Paolo Marchesini;
7. Marco Pasquale Perelli-Cippo;
8. Stefano Saccardi;
9. Francesca Tarabbo

che ha ottenuto il 53,64% dei voti rispetto al capitale sociale e (ii) una lista presentata da Cedar Rock Capital Ltd., titolare di una partecipazione pari al 10,84% circa del capitale della Società, con un unico candidato:

1. Karen Guerra,

che ha ottenuto il 25,53% dei voti rispetto al capitale sociale.

Ai sensi della delibera Consob 18452 del 30 gennaio 2013 emanata secondo quanto previsto dall'articolo 144-*septies* Regolamento Emittenti, la quota di partecipazione per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione della Società era pari al 1% del capitale sociale.

Le liste sopra riportate non presentavano tra loro rapporti di collegamento.

L'elenco dei candidati eletti coincide con quello degli Amministratori riportato nella Tabella 1 di seguito allegata, non essendo intervenuti cambiamenti dalla nomina.

Le caratteristiche personali e professionali di ciascun Amministratore sono pubblicate sul sito [web www.camparigroup.com](http://www.camparigroup.com) sezione *investors* quale allegato alla lista eletta durante la predetta Assemblea.

Gli Amministratori che, al 31 dicembre 2014, ricoprivano cariche di Amministratore o Sindaco in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri e/o in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, sono i seguenti:

- Eugenio Barcellona: consigliere di amministrazione di Angelini Finanziaria S.p.A. e di Fondazione Angelini;
- Luca Garavoglia: consigliere di amministrazione di Amplifon S.p.A. (sino alle dimissioni rassegnate a gennaio 2015), Coesia S.p.A. e RCS MediaGroup S.p.A.;
- Karen Guerra: consigliere di amministrazione di Amcor Ltd., Electrocomponents PLC e Swedish Match AB;

- Thomas Ingelfinger: consigliere di amministrazione di Beiersdorf S.p.A., Beiersdorf A.G. (Germania), Beiersdorf A.G. (Svizzera), Beiersdorf N.V., Beiersdorf Nordic Holding AB;
- Robert Kunze-Concewitz: consigliere di amministrazione di Luigi Lavazza S.p.A.;
- Paolo Marchesini: consigliere di amministrazione di Gregson's S.A. e Sella&Mosca S.p.A.;
- Stefano Saccardi: presidente del consiglio di amministrazione di Campari Wines S.r.l. e J.Wray&Nephew Ltd. e consigliere di amministrazione di Campari Australia Pty Ltd. e Sella&Mosca S.p.A.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione ha definito i criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo in altre società che può essere considerato compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di Amministratore della Società.

Si precisa che, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 8 maggio 2007, sono stati definiti i seguenti limiti:

- agli Amministratori esecutivi non è consentito assumere l'incarico di amministratore esecutivo in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri) e/o in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni diverse da Davide Campari-Milano S.p.A. e dalle società da essa direttamente o indirettamente controllate;
- agli Amministratori esecutivi è consentito assumere l'incarico di amministratore non esecutivo in non più di 5 società quotate in mercati regolamentati (anche esteri) finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni diverse da Davide Campari-Milano S.p.A. e dalle società da essa direttamente o indirettamente controllate;
- agli Amministratori non esecutivi (indipendenti o meno) è consentito assumere incarichi di amministratore e/o sindaco in non più di 10 altre società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, di cui non più di 5 in società quotate in mercati regolamentati (anche esteri).

Ai fini di quanto precede, le società appartenenti a un medesimo gruppo conterranno per una sola unità.

Successivamente al rinnovo, nonché annualmente, il Consiglio di Amministrazione verifica il rispetto da parte di tutti gli Amministratori dei predetti limiti.

Tale valutazione è stata effettuata al momento dell'approvazione della Relazione.

Induction Programme

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione durante l'Esercizio non ha proposto iniziative finalizzate a fornire agli Amministratori un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

Tale decisione è stata assunta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione avendo ritenuto la formazione e la preparazione degli Amministratori adeguata ai compiti e alle funzioni a questi demandate.

Non si esclude che in futuro possano essere assunte iniziative di formazione su determinati argomenti specifici qualora se ne dovesse ravvedere l'opportunità.

In generale si ritiene che un'ampia e articolata discussione in seno alle riunioni del Consiglio di Amministrazione sui temi oggetto di delibera possa sopperire alle suddette iniziative di formazione.

4.3. Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute sei riunioni del Consiglio di Amministrazione.

La durata media delle riunioni è stata di circa due ore e mezza.

Per l'esercizio 2015 sono state programmate quattro riunioni.

Precedentemente all'approvazione della Relazione si sono tenute due riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 2012, l'invio dei documenti contabili e delle relazioni deve avvenire con un anticipo di almeno quarantotto

ore, fatte salve eventuali cause di particolare complessità o voluminosità della documentazione.

Ai membri del Consiglio di Amministrazione sono state fornite la documentazione e le informazioni necessarie per l'assunzione delle decisioni con completezza e normalmente nel termine sopra richiamato.

Alle riunioni consiliari non hanno partecipato soggetti esterni al Consiglio di Amministrazione, fatta eccezione per la presenza in alcune riunioni di Gerard Ruvo, Chairman di Campari America.

Secondo quanto previsto dal Codice, al Consiglio di Amministrazione sono riservati l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo, nonché il periodico monitoraggio della loro attuazione.

Compete a tale organo anche la definizione del sistema di governo societario della Società e della struttura del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione ha valutato adeguato l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società predisposto dagli Amministratori Delegati, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

La valutazione viene effettuata in sede di approvazione del progetto di bilancio di esercizio e della Relazione alla luce di quanto esposto nei documenti contabili oggetto di esame, nonché sulla base di quanto riferito su tale aspetto dal Presidente del Comitato Controllo e Rischi nell'ambito della propria relazione al Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, in seguito alle indicazioni fornite dal Comitato Controllo e Rischi, ha ritenuto di identificare le società controllate aventi rilevanza strategica prendendo in considerazione, quale parametro di valutazione, indipendentemente dalla patrimonializzazione delle stesse, l'ammontare delle vendite nette che ciascuna società realizza rispetto alla somma complessiva delle vendite a livello consolidato, avuto riguardo altresì dell'ammontare del capitale investito e di quello circolante.

Alla luce del criterio sopra espresso, il Consiglio di Amministrazione alla data di approvazione della Relazione, considera aventi rilevanza strategica le seguenti società:

- Campari America (Skyy Spirits, LLC).;
- Campari do Brasil Ltda.;
- Campari Deutschland GmbH;
- J.Wray&Nephew Ltd.

Il Consiglio di Amministrazione ha valutato adeguato l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale anche delle predette società controllate aventi rilevanza strategica.

Tale giudizio viene espresso in sede di approvazione del progetto di bilancio di esercizio e della Relazione, esaminato quanto esposto nei documenti contabili oggetto di esame e considerato quanto esposto dal Presidente del Comitato Controllo e Rischi con riferimento a tali società nell'ambito della sua relazione al Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione ha determinato, esaminate le proposte del Comitato Remunerazione e Nomine e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Delegati.

L'Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2013, nel rinnovare il Consiglio di Amministrazione, ha deliberato di corrispondere a ogni Amministratore un compenso annuo di € 25.000,00 per ciascun esercizio al lordo di ogni ritenuta di legge.

Il Consiglio di Amministrazione ha valutato il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

In considerazione dei limiti alle deleghe rilasciate agli Amministratori Delegati, sono riservati comunque all'esame e all'approvazione preventiva le operazioni della Società, che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società stessa.

Con riferimento alle controllate, in via di prassi, nonché in seguito all'adozione del Codice, sono altresì riservate al Consiglio di Amministrazione l'esame e l'approvazione preventiva delle operazioni che rivestono un analogo carattere strategico per l'attività della Società.

Con le società controllate rilevanti sopra richiamate si è invece convenuto che operazioni aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario debbano

intendersi le seguenti operazioni per le quali è richiesto il preventivo esame e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Società:

- acquisto o vendita di azioni, quote o comunque partecipazioni da o a soggetti non appartenenti al Gruppo;
- acquisto o vendita di marchi a soggetti non appartenenti al Gruppo;
- acquisto e vendita immobili con valore superiore a €5.000.000;
- stipula contratti di durata superiore a 10 anni;
- ogni operazione che, ancorché non eccedente i predetti parametri, sia comunque ritenuta di significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la società controllata in ragione del suo oggetto o delle sue caratteristiche peculiari.

Al Consiglio di Amministrazione sono riservati l'esame e l'approvazione preventiva delle operazioni della Società e delle sue controllate in cui uno o più Amministratori sono portatori di un interesse per conto proprio o di terzi secondo quanto previsto nelle Procedure per le operazioni con parti correlate (le 'Procedure Parti Correlate') approvate dal Consiglio di Amministrazione il 11 novembre 2010 e in vigore dal 1 gennaio 2011 ai sensi della delibera Consob 17221 del 12 marzo 2010 (il 'Regolamento parti correlate').

Per una sintesi di tali procedure si veda il successivo punto 12.

Il Consiglio di Amministrazione non ha effettuato la valutazione sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione stesso e dei suoi comitati e non ha espresso orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio di Amministrazione possa essere opportuna, ritenendo preferibile lasciare tali valutazioni agli azionisti in sede di rinnovo del Consiglio di Amministrazione stesso.

Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto che tali valutazioni non abbiano sul piano della loro concreta applicazione un'apprezzabile utilità.

Risulta infatti assai improbabile che gli stessi autori dell'autovalutazione emettano giudizi negativi sul funzionamento del consiglio stesso ovvero facciano emergere la opportunità di introdurre nuove figure professionali, salvo ammettere implicitamente che i consiglieri in carica non dispongono di tutti i requisiti necessari per lo svolgimento dell'incarico.

Parimenti, il Consiglio di Amministrazione non ritiene di affidare l'incarico della autovalutazione a società di consulenza, non risolvendosi certo in tal modo l'esigenza di un giudizio terzo e indipendente, ma generandosi invece un costo certo per la Società.

La Società ha assunto la decisione sopra richiamata espressamente nel corso del Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 2013 e, successivamente, nell'ambito della approvazione delle Relazioni, ritenendo senz'altro preferibile, dal punto di vista del buon governo societario, non far assumere alla Società, anche in tal caso, oneri e attività che non abbiano una palese utilità.

L'Assemblea non ha autorizzato in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'articolo 2390 cod. civ., fatta eccezione per tutte le società direttamente o indirettamente controllate o collegate, controllati o soggette a comune controllo con la Società.

Non sono stati stipulati accordi che prevedono compensi per impegni di non concorrenza.

4.4. Organi delegati Amministratori Delegati

Il Consiglio di Amministrazione ha attribuito a Robert Kunze-Concewitz, Paolo Marchesini e Stefano Saccardi deleghe gestionali i cui limiti per valore e per materia più significativi sono qui di seguito sintetizzati:

- con firma individuale disgiunta:
 - acquistare e vendere prodotti, semilavorati, materie prime e servizi attinenti all'oggetto sociale, coordinando ogni relativa attività commerciale entro il limite di € 2.500.000,00 per ciascun contratto e per ogni esercizio;
 - stipulare e risolvere contratti di agenzia, procacciamento d'affari, mediazione, commissione, distribuzione, licenza di marchio, somministrazione, appalto, deposito, comodato, pubblicità, assicurazione, spedizione e trasporto, sponsorizzazione, assicurazione e locazione entro il limite di € 2.500.000,00;

- esigere e riscuotere crediti, somme e quant'altro dovuto alla Società e rilasciare le relative quietanze;
- aprire, gestire ed estinguere conti correnti attivi in qualsiasi valuta presso qualsiasi istituto di credito e ufficio postale in Italia e all'estero; emettere e girare assegni bancari sui conti correnti in qualsiasi valuta intestati alla Società e disporre di somme a valere su tali conti fino all'importo massimo di € 15.000.000,00 per operazione;
- provvedere alla contrattazione e all'utilizzo delle linee di credito, purché non assistite da garanzie reali, nonché stipulare contratti di finanziamento attivi e passivi con società controllate, fino a un importo massimo di € 30.000.000,00 per ciascuna concessione di fido;
- acquistare e vendere azioni e obbligazioni, titoli di stato di emittenti italiani esteri o sopranazionali, nonché altri prodotti finanziari, anche strutturati, e valori mobiliari di qualsiasi genere fino all'importo massimo di € 15.000.000,00 per operazione;
- acquistare e vendere immobili fino all'importo complessivo di € 5.000.000,00 in ciascun esercizio;
- rappresentare la Società in tutti i suoi rapporti con le autorità amministrative e fiscali e innanzi a qualunque autorità giudiziaria;
- con firma abbinata a due:
 - stipulare contratti di acquisto compresi fra le tipologie elencate al primo punto per importi compresi fra € 2.500.000,00 e € 15.000.000,00;
 - stipulare contratti compresi fra le tipologie elencate al secondo punto per importi compresi fra € 2.500.000,00 e € 10.000.000,00;
 - disporre di somme a valere sui conti correnti in qualsiasi valuta aperti presso qualsiasi istituto di credito o ufficio postale in Italia e all'estero per importi compresi fra € 15.000.000,00 e € 50.000.000,00 per operazione;
 - provvedere alla contrattazione e all'utilizzo delle linee di credito, purché non assistite da garanzie reali, nonché stipulare contratti di finanziamento attivi e passivi con società controllate, per importi compresi fra € 30.000.000,00 e € 150.000.000,00 per ciascuna concessione di fido;
 - acquistare e vendere azioni e obbligazioni, titoli di stato di emittenti italiani esteri o sopranazionali, nonché altri prodotti finanziari, anche strutturati, e valori mobiliari di qualsiasi genere, fino all'importo complessivo di € 30.000.000,00 per transazione;
 - acquistare e vendere immobili fino all'importo complessivo di € 20.000.000,00 in ciascun esercizio;
 - autorizzare atti di manutenzione straordinaria di immobili sociali fino all'importo complessivo di € 10.000.000,00 in ciascun esercizio.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione, in considerazione del ruolo che tale carica implica nei confronti dei terzi, sono stati conferiti poteri in ordine ad attività di rappresentanza della Società a livello istituzionale.

Il Consiglio di Amministrazione ha riconosciuto al Presidente del Consiglio di Amministrazione il potere di rappresentare la Società nei confronti di associazioni, federazioni, confederazioni, consorzi finalizzati a tutelare gli interessi di categoria dell'industria delle bevande alcoliche e analcoliche e di rappresentare le tematiche aziendali nelle relazioni con i consumatori e le rispettive associazioni, con le comunità locali, le pubbliche istituzioni nazionali, comunitarie o estere, la pubblica amministrazione, nonché le associazioni non riconosciute anche di carattere politico.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione non è il principale responsabile della gestione della Società e non è l'azionista di controllo; in ragione dello specifico ruolo riservato nell'elaborazione delle strategie aziendali è qualificato come amministratore esecutivo.

Comitato esecutivo

Il Consiglio di Amministrazione non ha istituito il comitato esecutivo.

Informativa al Consiglio di Amministrazione

Ai sensi dell'articolo 19 dello Statuto, gli Amministratori Delegati hanno riferito con periodicità almeno trimestrale al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'attività svolta nell'esercizio delle deleghe, sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla Società o dalle

società del Gruppo, e quelle in cui essi abbiano eventualmente avuto un interesse proprio o di terzi.

4.5. Altri Amministratori esecutivi

Non vi sono altri Amministratori esecutivi oltre agli Amministratori Delegati e al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

4.6. Amministratori indipendenti

Il Consiglio di Amministrazione:

- ha valutato, nella prima seduta successiva al proprio rinnovo, la sussistenza dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice in capo agli Amministratori dichiaratisi indipendenti in sede di presentazione delle liste, rendendo noto al mercato l'esito della valutazione mediante comunicato ai sensi dell'articolo 3 del Codice;
- in occasione dell'approvazione della Relazione ha valutato la sussistenza dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice in capo a ciascuno dei predetti Amministratori;
- nell'effettuare le valutazioni di cui sopra ha applicato tutti i criteri previsti dal Codice nonché quelli previsti dal TUF verificando in particolare l'insussistenza di relazioni commerciali, finanziarie o professionali con la Società.

Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri membri, concordando circa gli esiti a cui il Consiglio di Amministrazione è pervenuto.

Di tale verifica viene dato atto durante l'approvazione della Relazione oltre che nella relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea prevista dall'articolo 153 TUF.

Gli Amministratori indipendenti non hanno ritenuto di riunirsi nel corso dell'Esercizio non avendone ravvisato la necessità.

Hanno infatti valutato il flusso informativo ricevuto dagli Amministratori esecutivi completo, ovvero tale da consentire un'appropriata conoscenza dei principali fatti sociali, consentendo pertanto di assumere le decisioni consiliari con adeguata preparazione.

Resta chiaramente inteso che gli Amministratori indipendenti rimangono in ogni caso liberi di riunirsi o solo consultarsi senza alcuna formalità, qualora venga da questi ritenuto opportuno. La Società darà atto di riunioni formali degli Amministratori indipendenti qualora queste dovessero tenersi.

Gli amministratori che in occasione della nomina si sono qualificati come indipendenti non si sono impegnati espressamente a mantenere l'indipendenza durante la durata del mandato e, in tal caso a dimettersi, rimettendo eventualmente tale decisione alla valutazione della Società.

4.7. Lead Independent Director

Il Consiglio di Amministrazione non ha designato un Amministratore indipendente quale *Lead Independent Director* in quanto il Presidente del Consiglio di Amministrazione non è il principale responsabile della gestione della Società e non controlla direttamente e personalmente la Società.

5. Trattamento delle informazioni societarie

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta degli Amministratori Delegati, ha adottato una 'Procedura per il Trattamento delle Informazioni Riservate'.

Tale procedura definisce le responsabilità interne per il trattamento delle informazioni privilegiate, le regole comportamentali cui debbono attenersi coloro che ne vengano a conoscenza, nonché le relative procedure di divulgazione, anche nei confronti della stampa. La procedura si applica agli Amministratori, Sindaci e dipendenti della Società e delle altre società del Gruppo.

Sono responsabili per la gestione delle informazioni riservate gli Amministratori Delegati delle società del Gruppo, nonché, per quanto attiene alle acquisizioni e dismissioni, il *Chief*

Executive Officer e il *General Counsel and Business Development Officer* e, per quanto attiene all'informazione finanziaria, il *Chief Financial Officer*.

6. Comitati interni al Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione, in adempimento agli articoli 21 e 22 dello Statuto e al Codice, ha istituito il Comitato Controllo e Rischi e un comitato remunerazione in cui, per ragioni di maggiore razionalizzazione, sono state da sempre accorpate le funzioni del comitato per le proposte di nomina (il 'Comitato Remunerazione e Nomine').

Entrambi i comitati rappresentano un'articolazione interna del Consiglio di Amministrazione e hanno un ruolo consultivo e propositivo.

Non sono stati costituiti comitati diversi da quelli previsti dal Codice.

7. Comitato Remunerazione e Nomine

Composizione del Comitato Remunerazione e Nomine

Il Comitato Remunerazione e Nomine è composto da tre consiglieri non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti.

Almeno un componente del Comitato Remunerazione e Nomine possiede adeguate competenze in materia contabile e finanziaria.

Ai membri del Comitato Remunerazione e Nomine è stato attribuito uno specifico compenso annuo per tale loro attività pari a € 12.500,00.

Funzioni del Comitato Remunerazione e Nomine

Il Comitato Remunerazione e Nomine svolge funzioni consultive e propositive, a beneficio del Consiglio di Amministrazione, in materia di nomine e di retribuzione degli amministratori e dei dirigenti strategici della Società e del Gruppo.

Con specifico riferimento alle nomine, il Comitato Remunerazione e Nomine:

- propone al Consiglio di Amministrazione i candidati alla carica di Amministratore nel caso previsto dall'articolo 2386, 1° comma, cod. civ., qualora occorra sostituire un Amministratore indipendente;
- indica i candidati alla carica di Amministratore indipendente da sottoporre all'Assemblea, tenendo conto di eventuali segnalazioni pervenute dagli azionisti;
- formula pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso nonché, eventualmente, in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna.

Con specifico riferimento agli aspetti remunerativi, il Comitato Remunerazione e Nomine:

- presenta al Consiglio di Amministrazione proposte per la definizione della politica generale in materia di remunerazione degli Amministratori esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale per la remunerazione degli Amministratori esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli Amministratori Delegati;
- presenta proposte al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione, monitorando l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione stesso, verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

Attività svolta nel corso dell'Esercizio

Il Comitato Remunerazione e Nomine si è riunito cinque volte nel corso dell'Esercizio; le riunioni hanno avuto una durata di circa un'ora e sono verbalizzate.

Su invito del Comitato Remunerazione e Nomine, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha partecipato a una riunione dello stesso. Nessun Amministratore ha preso parte alle riunioni del Comitato Remunerazione e Nomine in cui sono state formulate proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

Le principali attività svolte dal Comitato Remunerazione e Nomine nel corso dell'Esercizio sono state le seguenti:

- determinazione puntuale della componente variabile della remunerazione degli Amministratori Delegati in relazione al target 2013;
- determinazione del *target* 2014 ai fini della determinazione della componente variabile della remunerazione degli Amministratori Delegati;
- proposta di relazione sulla remunerazione ai sensi dell'articolo 123-ter TUF;
- approvazione del nuovo regolamento-quadro per l'attribuzione di *stock option*;
- valutazione storica dell'attribuzione di *stock option* agli Amministratori Delegati e conseguente approvazione della proposta di attribuzione di *stock option* agli stessi;
- valutazione della ragionevolezza delle proposte di assegnazione di *stock option* a favore di *manager* diversi dagli Amministratori Delegati;
- espressione di pareri circa modifiche dell'assetto manageriale della Società.

Il Comitato Remunerazione e Nomine ha avuto modo di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti.

Nel corso dell'Esercizio, le risorse finanziarie messe a disposizione del Comitato Remunerazione e Nomine per l'assolvimento dei propri compiti sono state pari a € 50.000,00; esso non si è avvalso di consulenti esterni.

Attività in programma per l'esercizio in corso

Nell'esercizio in corso, prima dell'approvazione della presente Relazione, si è tenuta una riunione.

Per l'esercizio in corso sono previste, indicativamente, quattro riunioni; sono inoltre in programma incontri *ad hoc* con figure manageriali chiave (in particolare, con l'Amministratore Delegato Robert Kunze-Concewitz, con il Direttore Risorse Umane di Gruppo nonché con i *managing director* responsabili delle aree Centro ed Est Europa e Sud America).

Alle riunioni del Comitato Remunerazione e Nomine non ha partecipato il Presidente del Collegio Sindacale o altro membro del Collegio Sindacale.

8. Remunerazione degli Amministratori

Per un'informazione completa circa la remunerazione degli Amministratori si richiama quanto illustrato nella Relazione sulla remunerazione approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, nella medesima riunione che approva la Relazione.

La Relazione sulla remunerazione sarà sottoposta ai sensi dell'articolo 123-ter TUF al voto consultivo della prossima Assemblea degli Azionisti e pubblicata sul sito www.camparigroup.com, sezione '*investors*'.

La politica di remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche è definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, sentito il Collegio Sindacale.

In particolare:

- a) a eccezione del Presidente del Consiglio di Amministrazione, per il quale, in considerazione della peculiarità del ruolo è prevista solo una remunerazione fissa, per gli altri Amministratori esecutivi la componente fissa e quella variabile sono bilanciate in modo tale da essere l'una equivalente all'altra in caso di pieno raggiungimento degli obiettivi previsti; tale bilanciamento appare congruo rispetto agli obiettivi strategici e alle caratteristiche di attività della Società;
- b) è previsto un limite massimo per la componente variabile, segnatamente al raggiungimento del 120% dell'obiettivo previsto;

- c) di converso, la componente fissa garantisce un'adeguata e certa remunerazione di base per l'attività svolta, sufficiente a remunerare gli Amministratori esecutivi anche nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi;
- d) gli obiettivi di *performance* previsti per la componente variabile sono predeterminati e facilmente rilevabili in base ai dati di bilancio consolidato della Società; essi sono basati su indici di profittabilità e generazione di cassa totalmente congrui con la creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo;
- e) la componente variabile viene integralmente liquidata al raggiungimento degli obiettivi previsti, che vengono misurati sulla base dei risultati dell'esercizio; la funzione della componente variabile della remunerazione è quella di prevedere un incentivo di breve termine, con scadenza annuale, mentre la fidelizzazione e incentivazione degli Amministratori esecutivi nel medio-lungo termine viene assicurata mediante l'attribuzione di *stock option*; per tale ragione, non è apparso opportuno differire nel tempo la corresponsione di una parte rilevante della remunerazione variabile;
- f) non è prevista nessuna particolare indennità, a parte quanto eventualmente dovuto ai sensi di legge, in caso di cessazione anticipata del rapporto di amministrazione; parimenti, non è prevista alcuna particolare indennità in caso di mancato rinnovo del rapporto.

Non sono previste intese contrattuali che consentono alla Società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati, in quanto la componente variabile, essendo misurata nel breve periodo, è soggetta a una verifica tempestiva. oltre che fondata su dati verificati quali quelli di bilancio.

Alla luce di quanto sopra, si ritiene superfluo adottare meccanismi di *claw-back*.

Piani di remunerazione basati su azioni

Gli Amministratori esecutivi sono destinatari di piani di *stock option* della Società, emessi con cadenza periodica, alle stesse condizioni previste per la generalità dei beneficiari.

Gli Amministratori non esecutivi non sono destinatari di alcun piano di *stock option*.

In particolare:

- a) i piani hanno un periodo di esercizio di almeno cinque anni;
- b) essi attribuiscono il diritto di acquistare al termine del *vesting period* azioni della Società a un prezzo pari a quello medio dei trenta giorni precedenti l'attribuzione; pertanto, l'esercizio è economicamente conveniente solo qualora al momento dell'esercizio le azioni della Società abbiano un prezzo superiore a quello del momento dell'attribuzione, essendosi pertanto creato valore per gli azionisti;
- c) non è previsto per gli Amministratori un obbligo di mantenere fino al termine del mandato una quota delle azioni acquistate mediante esercizio di piani di *stock option*, in quanto si ritiene che l'attuale sistema di incentivazione tramite piani di *stock option* ripetuti nel tempo e con periodi di esercizio almeno quinquennali, determini un elevato grado di fidelizzazione e di compartecipazione degli Amministratori esecutivi alla *performance* di medio-lungo periodo della Società.

Remunerazione degli Amministratori esecutivi

Vedasi quanto illustrato sopra.

Remunerazione degli Amministratori non esecutivi

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi non risulta legata ai risultati economici conseguiti dalla Società e non sono destinatari di piani di incentivazione a base azionaria.

Dirigenti con responsabilità strategiche.

La Società non prevede tale figura di dirigente.

Meccanismi di incentivazione del responsabile della funzione di *internal audit* e del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

I meccanismi di incentivazione del responsabile della funzione di *internal audit* e del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari sono gli stessi omogeneamente applicati per tutti i dirigenti del Gruppo.

Anche a seguito di apposito avviso del Comitato Remunerazione e Nomine, detti meccanismi risultano compatibili con i compiti assegnati ai dirigenti in oggetto.

I sistemi di incentivazione a lungo termine consistono, infatti, nell'assegnazione di *stock option* e dipendono, dunque, dall'andamento di mercato dei titoli; mentre i sistemi di incentivazione a breve termine dipendono dal raggiungimento di *target* di *performance* consolidata del Gruppo (ricavabile per intero da voci del bilancio soggetto a revisione).

Con riguardo a tale specifica componente variabile, se è vero che in linea di principio potrebbe essere auspicabile l'adozione di parametri del tutto slegati da dati quantitativo-contabili, si ritiene comunque preferibile, anche per le figure manageriali in oggetto, mantenere gli stessi meccanismi di incentivazione adottati per l'intero Gruppo.

E infatti: (i) il peso di tale specifica componente di remunerazione variabile a breve termine appare comunque equilibrato rispetto alla componente fissa e alla componente di remunerazione variabile a lungo termine; (ii) la componente fissa del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili è stata appositamente incrementata; (iii) l'adozione di un sistema di incentivazione del tutto slegato da parametri quantitativo-contabili esporrebbe a oneri organizzativi e procedurali il cui costo di implementazione non appare giustificato dagli ipotetici benefici di un simile alternativo sistema di incentivazione.

9. Comitato Controllo e Rischi

Nel corso dell'Esercizio il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto cinque riunioni della durata media di un'ora e mezza.

Alle riunioni hanno partecipato anche soggetti che non sono membri del Comitato, su invito del Comitato stesso e su singoli punti all'ordine del giorno.

Per l'esercizio in corso sono previste cinque riunioni di cui una tenuta prima dell'approvazione della Relazione.

Il Comitato Controllo e Rischi è composto da tre Amministratori esclusivamente non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti tra i quali è stato eletto Presidente Thomas Ingelfinger.

La maggioranza dei componenti del Comitato Controllo e Rischi possiede un'adeguata e approfondita esperienza in materia contabile e finanziaria, ritenuta tale dal Consiglio di Amministrazione al momento della formazione del Comitato Controllo e Rischi.

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi svolge le seguenti funzioni:

- fornisce al Consiglio di Amministrazione un parere preventivo per l'espletamento dei compiti a quest'ultimo affidati dal Codice in materia di controllo interno e gestione dei rischi; tale parere non è vincolante nel caso di decisioni relative a nomina, revoca, remunerazione e dotazione di risorse del responsabile della funzione di *internal audit*;
- valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- esprime, su richiesta dell'Amministratore esecutivo incaricato, pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di *internal audit*;
- provvede a monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- ove ne ravvisi l'esigenza, chiede alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferisce al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno;

- identifica i soggetti rilevanti ai sensi dell'articolo 114 TUF, come previsto dalla procedura interna per la disciplina degli obblighi in materia di *internal dealing*;
- ai sensi delle Procedure Parti Correlate, esprime il parere non vincolante sull'interesse della Società al compimento dell'operazione di minore rilevanza nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Il Comitato Controllo e Rischi, nel corso dell'Esercizio:

- ha valutato ed espresso pareri sui rischi aziendali sottoposti alla propria attenzione dal responsabile della funzione di *internal audit* nell'ambito delle attività da questo poste in essere;
- ha esaminato il piano di lavoro predisposto dal preposto al controllo interno per l'Esercizio integrandone e condividendone gli obiettivi;
- ha tenuto un incontro con la società di revisione per la verifica dell'attività di revisione contabile sino a quel momento svolta, assicurandosi che sussista comunque un continuo scambio di informazioni tra il preposto al controllo interno, la società di revisione e il Collegio Sindacale;
- ha valutato le osservazioni della società di revisione relative 2013;
- ha esaminato il processo di integrazione tra la funzione *internal audit* di Gruppo con quella di J.Wray&Nephew Ltd.;
- ha esaminato la relazione annuale sulla sicurezza degli stabilimenti in Italia e più in generale ha analizzato il *report* sulla qualità, salute, sicurezza ed ambiente di tutti gli stabilimenti produttivi del Gruppo;
- ha analizzato il progetto per la prevenzione delle frodi mediante l'abuso dei sistemi IT;
- ha riferito al Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta nel primo e nel secondo semestre dell'esercizio e dato il proprio giudizio sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi partecipa solitamente l'intero Collegio Sindacale. Le riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono regolarmente verbalizzate e coordinate dal presidente.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato Controllo e Rischi ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, nonché di avvalersi eventualmente anche di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio di Amministrazione.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato Controllo e Rischi si è avvalso di consulenti esterni nell'ambito dei controlli sui sistemi informatici del Gruppo attesa la complessità di tale ambito e la specificità tecnica necessaria per tale tipo di verifica

Le risorse finanziarie messe a disposizione del Comitato Controllo e Rischi per l'assolvimento dei propri compiti nel corso dell'Esercizio sono state pari a € 100.000,00.

10. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 20 dicembre 2012, ha definito la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società definendo, alla luce dei piani strategici, industriali e finanziari, il proprio piano di *risk assessment*.

Il Consiglio di Amministrazione ha definito il 11 settembre 2007, le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta amministrazione aziendale.

Gli elementi essenziali del sistema di controllo interno e gestione dei rischi rinvenibili nell'ambito della definizione delle linee di indirizzo sopra richiamate possono essere così sintetizzati.

E' volontà del Consiglio di Amministrazione che il sistema di controllo interno e gestione dei rischi della Società diventi parte integrante dell'operatività e della cultura del Gruppo, attivando a tal fine idonei processi di informazione, comunicazione e formazione e sistemi di

retribuzione e disciplinari che incentivino la corretta gestione dei rischi e scoraggino comportamenti contrari ai principi dettati da tali processi.

In adempimento all'articolo 21 dello Statuto e alla luce di quanto prevede il Codice, il sistema di controllo interno e gestione dei rischi della Società pone la propria attenzione sulle seguenti finalità:

- facilitare l'efficienza delle proprie operazioni consentendo di reagire in modo adeguato ai rischi operativi, finanziari, legali o di altra natura che la ostacolano nel raggiungimento dei propri obiettivi imprenditoriali;
- assicurare la qualità del proprio sistema di *reporting* interno ed esterno;
- contribuire all'osservanza di norme e regolamenti e delle procedure interne;
- proteggere i beni aziendali da un loro uso inappropriato o fraudolento e dalla loro perdita.

Sono stati altresì definiti i seguenti criteri in base ai quali individuare i rischi da sottoporre all'esame del Consiglio di Amministrazione:

- natura del rischio, con particolare riferimento ai rischi di natura finanziaria, a quelli relativi all'osservanza delle norme contabili e a quelli con un potenziale significativo impatto sulla reputazione della Società e del Gruppo;
- significativa probabilità del verificarsi del rischio;
- limitata capacità della Società e del Gruppo di ridurre l'impatto del rischio sulla sua operatività;
- significativa entità del rischio.

Il Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del progetto di bilancio di esercizio e della Relazione, dopo aver sentito la relazione del presidente del Comitato Controllo e Rischi circa l'attività svolta dal Comitato stesso nel corso dell'Esercizio, provvede a valutare l'effettivo funzionamento del Comitato e a dare un giudizio in ordine alla sua adeguatezza ed efficacia.

Il Consiglio di Amministrazione, con riferimento all'Esercizio, conformemente alla procedura in sintesi sopra richiamata, ha constatato l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, il quale si presenta adeguato ed efficace rispetto alle caratteristiche della Società e al profilo di rischio assunto.

10.1. Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il Consiglio di Amministrazione ha individuato un Amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nominando a tale carica il *Chief Financial Officer* Paolo Marchesini.

L'Amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità di detto sistema ha svolto le seguenti funzioni:

- ha curato l'identificazione dei principali rischi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di *compliance*), tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, e li ha sottoposti periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- ha dato esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, provvedendo alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza;
- si è occupato dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

L'Amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ha il potere di 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 ai soggetti indicati dal Codice.

Nel corso dell'Esercizio l'Amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi non si è avvalso della facoltà sopra descritta non ravvisandone la necessità.

Tale Amministratore ha altresì la facoltà di riferire al Comitato Controllo e Rischi o al Consiglio di Amministrazione in merito a problematiche e criticità emerse nello

svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché tali organi possano prendere le opportune iniziative.

Tale circostanza non si è verificata nel corso dell'Esercizio.

10.2. Responsabile della funzione di *internal audit*

Il Consiglio di Amministrazione il 30 aprile 2013, su proposta dell'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e sentito il parere del Comitato Controllo e Rischi, ha confermato Antonio Zucchetti nella carica di preposto al controllo interno, definendone altresì la remunerazione, coerentemente con le politiche aziendali, con il compito di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante.

Il Responsabile della funzione di *internal audit* non è responsabile di alcuna area operativa e non dipende gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative, ivi inclusa l'area amministrazione e finanza ma dal Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Si ritiene che quest'ultimo possa assicurare maggiore tempestività e puntualità nella verifica delle attività poste in essere dal Responsabile della funzione di *internal audit* rispetto al Consiglio di Amministrazione, senza per questo comprometterne l'autonomia e indipendenza.

Tale decisione è stata assunta senza una formale delibera del Consiglio di Amministrazione nella convinzione di rispettare in ogni caso la ratio dell'articolo 7.C.5 del Codice.

Il Responsabile della funzione di *internal audit*:

- verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli *standard* internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- ha avuto accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico;
- ha predisposto 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, oltre che una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, trasmettendo tali relazioni al Presidente del Collegio Sindacale, del Comitato controllo e rischi e del Consiglio di Amministrazione, nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- ha verificato, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Nel corso dell'Esercizio non ha predisposto e trasmesso relazioni su eventi di particolare rilevanza al Presidente del Collegio Sindacale, del Comitato controllo e rischi e del Consiglio di Amministrazione, nonché all'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in quanto non se ne sono verificate le circostanze.

Le risorse finanziarie messe a disposizione del preposto al controllo interno per l'assolvimento dei propri compiti durante l'Esercizio sono state pari a € 520.000,00. Le principali attività svolte nel corso dell'Esercizio da parte del responsabile della funzione di *internal audit* al controllo interno sono state le seguenti:

- verifica presso Campari (Beijing) Trading Co. Ltd;
- verifica presso Campari Rus OOO;
- verifica presso la divisione agricola di J. Wray&Nephew Ltd;
- verifica presso TJ Carolans&Son Ltd.;
- verifica presso Campari Argentina S.A.;
- verifica sui sistemi informativi di Campari Australia Pty Ltd;
- verifica sulla *governance* dei sistemi informativi di Gruppo.

Gli esiti di tutte le attività sopra sintetizzate sono stati relazionati al Comitato Controllo e Rischi Controllo e Rischi nel corso delle riunioni tenute durante l'Esercizio.

La funzione di *internal audit*, nel suo complesso come pure per segmenti di operatività, non è affidata a soggetti esterni salvo la possibilità di effettuare segnalazioni circa violazioni del Codice Etico (cosiddetto *whistleblowing*) presso un sito gestito da un operatore terzo.

10.3. Modello organizzativo ex Decreto Legislativo 231 del 8 giugno 2001

Il 11 novembre 2008 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Modello entrato in vigore il 1 gennaio 2009, provvedendo poi al suo aggiornamento in caso di modifiche legislative in materia

Il Modello è finalizzato alla prevenzione di tutti i reati di cui al predetto decreto, con una particolare attenzione ai reati contro la pubblica amministrazione, ai reati societari e finanziari e ai reati commessi in violazione delle norme sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

I consigli di amministrazione delle società controllate italiane hanno adottato il Modello approvato dalla Società ritenendo opportuno avvalersi di un unico Organismo di Vigilanza di Gruppo.

La Società ha inteso in tal modo rafforzare i propri presidi di organizzazione e controllo interno, sensibilizzando i destinatari del Modello a comportamenti trasparenti affinché venga adeguatamente ridotto il rischio di commissione dei predetti reati.

Il Modello è stato predisposto seguendo le Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo emanate da Confindustria e rappresenta, più che la creazione *ex novo* di un sistema di organizzazione, la formalizzazione di presidi, procedure e controlli già esistenti che si inseriscono pertanto nell'ambito del più vasto e organico sistema di controllo interno già adottato dalla Società in adempimento alla normativa applicabile.

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato membri dell'Organismo di Vigilanza Pellegrino Libroia, Enrico Colombo e Chiara Lazzarini, ovvero i membri del Collegio Sindacale, ai sensi della legge 12 novembre 2011 n. 183, dopo averne verificato i requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione richiesti dalla legge.

Il Consiglio di Amministrazione ha infatti valutato opportuno, in una ottica di razionalizzazione del sistema dei controlli, attribuire al Collegio Sindacale le funzioni dell'Organismo di Vigilanza.

Nel corso del 2014, l'Organismo di Vigilanza ha definito un piano volto all'esame principalmente delle procedure finalizzate alla tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, nonché di quelle connesse alla prevenzione dei reati ambientali

Il Modello può essere consultato alla pagina *web* www.camparigroup.com, sezione *investors*.

10.4. Società di revisione

PricewaterhouseCoopers S.p.A., con sede legale in Via Monte Rosa 91, Milano, è stata incaricata della revisione contabile della Società dall'Assemblea degli azionisti del 30 aprile 2010.

Tale incarico è conferito per gli esercizi 2010-2018.

10.5. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Consiglio di Amministrazione del 30 aprile 2013 ha confermato Paolo Marchesini dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili.

Paolo Marchesini è Amministratore Delegato della Società con la funzione di *Chief Financial Officer*.

L'articolo 21 dello Statuto prevede che il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale e del Comitato Controllo e Rischi, nomini uno o più dirigente/i preposto/i alla redazione dei documenti contabili, che svolga/no le funzioni previste dalla legge; possono essere nominati a tale funzione coloro che abbiano maturato una pluriennale esperienza in materia amministrativa e finanziaria in società di rilevanti dimensioni.

Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili quale *Chief Financial Officer* si pone ai vertici della struttura amministrativa della Società incaricata di predisporre tutti i documenti contabili.

In considerazione di quanto sopra e dei poteri conferiti quale Amministratore Delegato il dirigente preposto:

- ha accesso diretto a tutte le informazioni necessarie per la produzione dei dati contabili senza necessità di autorizzazioni;
- dispone di un proprio *budget*;
- partecipa ai flussi interni rilevanti ai fini contabili;

- concorre alla formazione e all'approvazione di tutte le procedure aziendali che hanno un impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria avvalendosi in particolare dei sistemi informatici;
- concorre alla definizione e implementazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione dei documenti contabili avvalendosi della struttura *internal auditing* verificandone la effettiva applicazione;
- utilizza le informazioni provenienti dalla funzione *internal auditing* per l'esecuzione di controlli specifici.

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

In via di prassi ormai consolidata il Comitato Controllo e Rischi, a cui, come sopra richiamato, partecipa normalmente il Collegio Sindacale, incontra formalmente almeno una volta all'anno i responsabili della società di revisione al fine di valutare la corretta applicazione dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato.

Analogamente il Collegio Sindacale organizza almeno una volta all'anno una riunione con i responsabili della società di revisione a cui partecipa il responsabile della funzione *internal audit* allo scopo, in particolare, di avere un aggiornamento sull'attività di revisione e sulle principali questioni emerse durante tale attività.

L'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, che per la Società coincide con il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ha incontri pressoché settimanali con il responsabile della funzione di *internal audit*, nel corso dei quali vengono discusse le questioni eventualmente emerse in sede di svolgimento del piano di *audit*.

10.7. Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, ai sensi dell'articolo 123-bis, 2° comma, lettera b), TUF

Il sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria del Gruppo è rappresentato dall'insieme delle regole adottate dalle singole unità operative aziendali, per consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione dei principali rischi legati alla predisposizione e alla diffusione dell'informativa finanziaria, il raggiungimento degli obiettivi aziendali di veridicità e correttezza dell'informativa stessa.

Il sistema di controllo interno è infatti volto a fornire la ragionevole certezza che l'informativa contabile-anche consolidata-diffusa fornisca una rappresentazione veritiera e corretta dei fatti di gestione.

Quanto sopra consente il rilascio delle attestazioni e dichiarazioni richieste dalla legge sulla corrispondenza alle risultanze contabili, ai libri e alle scritture contabili degli atti e delle comunicazioni delle società diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile anche infrannuale, nonché sull'adeguatezza ed effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili nel corso del periodo a cui si riferiscono i documenti contabili (bilancio e relazione semestrale) e sulla redazione degli stessi in conformità ai principi contabili internazionali applicati.

Il sistema di gestione dei rischi e di controllo in relazione al processo di informazione finanziaria è parte integrante del sistema di controllo interno del Gruppo.

In relazione al processo di informativa finanziaria, la Società ha finalizzato le attività necessarie all'adeguamento del proprio sistema di controllo alle migliori *practice* internazionali allo scopo di assicurare l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria.

In particolare, al fine di garantire un flusso costante ed efficace di informazioni economico-finanziarie tra le società controllate e la Società, il Gruppo dispone di un sistema informatico condiviso, dotato di accessi verificati e standardizzati, i quali sono stati integrati con linee guida operative formalizzate.

Il *reporting* consolidato è quindi assicurato da un 'Piano dei conti di Gruppo', da specifiche istruzioni emanate dalla Società alle società controllate per la produzione dell'informativa contabile ai fini del consolidamento, aggiornate almeno annualmente e da un processo di chiusura del bilancio consolidato, che definisce tempi e modalità delle chiusure annuali e infrannuali.

La Società, attraverso la funzione amministrativa responsabile del processo di consolidamento, è responsabile dell'implementazione e diffusione della documentazione sopra descritta alle società del Gruppo.

Come richiamato nel precedente paragrafo, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili a cui è stato affidato il compito di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione dell'informativa contabile diffusa al mercato, nonché di vigilare sull'effettivo rispetto di tali procedure, attribuendogli adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei relativi compiti.

L'approccio adottato dalla Società in relazione alla valutazione, al monitoraggio e al continuo aggiornamento del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria consente di effettuare le valutazioni seguendo un'impostazione che si concentra sulle aree di maggior rischio e/o rilevanza, ovvero sui rischi di errore significativo, anche per effetto di frode, nelle componenti del bilancio e dei documenti informativi collegati.

Conseguentemente sono identificati i principali controlli da adottare al fine di mitigare i rischi identificati, assicurandosi così che il sistema di controllo interno sia disegnato in modo efficace e che operi effettivamente.

Il processo di verifica prevede delle attività di monitoraggio focalizzate sulle aree di maggior rischio e/o rilevanza, ovvero sui rischi di errore significativo volte a rafforzare il sistema di controllo in essere o a correggere specifiche carenze dello stesso.

L'implementazione delle azioni concordate è costantemente monitorata dalla funzione *internal audit*, la quale ne riferisce al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, al Collegio Sindacale e al Comitato Controllo e Rischi.

La funzione *internal audit*, definisce, inoltre, le casistiche e le modalità di conservazione della documentazione raccolta a supporto delle conclusioni raggiunte, anche per permettere eventuali verifiche da parte della Società.

Al fine di verificare la bontà delle verifiche, l'*internal auditor* analizza il risultato delle attività eseguite e identifica le società ovvero i processi maggiormente sensibili ai rischi individuati anche per la pianificazione di successivi *audit* da realizzarsi a livello locale.

Tale attività di analisi è oggetto di apposita relazione, in coerenza con il processo di *reporting* che viene realizzato per tutti gli interventi compiuti dalla funzione *internal audit*.

11. Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate

Come sopra richiamato, la Società si è dotata delle Procedure Parti Correlate in adempimento a quanto previsto dalla delibera Consob 17221 del 12 marzo 2010 (il 'Regolamento Parti Correlate'), nonché di specifiche norme del Codice Etico di Gruppo al fine di evitare ovvero gestire operazioni nelle quali vi siano situazioni di conflitto di interessi o di interessi personali degli amministratori.

Le Procedure Parti Correlate, entrate in vigore a partire dal 1 gennaio del 2011, sono state approvate previo parere favorevole di un comitato (il 'Comitato OPC') nominato dal Consiglio di Amministrazione e composto dai consiglieri indipendenti della Società come prescritto dall'articolo 4 del Regolamento Parti Correlate.

Le Procedure Parti Correlate hanno definito i criteri per individuare le operazioni con parti correlate e le modalità di approvazione delle stesse da parte del Consiglio di Amministrazione, ovvero dell'Assemblea, in aderenza alle indicazioni prescritte da Consob.

In particolare, sono stati individuati i criteri per l'identificazione delle operazioni di maggiore rilevanza facendo un espresso riferimento alle soglie previste nel Regolamento Parti Correlate.

Tali operazioni, qualora non siano di competenza dell'Assemblea, sono approvate dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Comitato OPC circa l'interesse della Società al compimento dell'operazione e la convenienza e correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Dovranno essere trasmesse al Comitato OPC esaustive informazioni circa l'operazione e a quest'ultimo saranno inoltre essere costantemente e tempestivamente fornite informazioni circa lo sviluppo delle trattative e la fase istruttoria dell'operazione.

Qualora il Comitato OPC esprima un parere sfavorevole all'operazione, il Consiglio di Amministrazione può comunque approvare l'operazione, previa autorizzazione dell'Assemblea.

Le operazioni di minore rilevanza, definite come le operazioni con parti correlate diverse dalle operazioni di maggiore rilevanza e dalle operazioni di importo esiguo, sono approvate dall'organo competente, previo parere non vincolante rilasciato da un comitato composto da tre amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti che potrà quindi coincidere con il Comitato Controllo e Rischi.

Sono escluse dalla applicazione delle Procedure Parti Correlate:

- le operazioni di importo esiguo, individuato in una soglia non superiore a € 100.000,00.
- i piani di compensi basati su strumenti finanziari approvati dall'Assemblea;
- le deliberazioni in materia di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, diverse da quelle indicate nel comma 1 dell'articolo 13 del Regolamento Parti Correlate, nonché dei dirigenti con responsabilità strategiche, a condizione che:
 - i) sia stata adottata una politica di remunerazione;
 - ii) nella definizione della politica di remunerazione sia stato coinvolto il Comitato Remunerazioni e Nomine;
 - iii) sia stata sottoposta all'approvazione o al voto consultivo dell'Assemblea una relazione che illustri la politica di remunerazione;
 - iv) la remunerazione assegnata sia coerente con tale politica;
- le operazioni ordinarie che siano concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*;
- le operazioni con o tra società controllate, anche congiuntamente, nonché le operazioni con società collegate, qualora nelle società controllate o collegate controparti dell'operazione non vi siano interessi, qualificati come significativi, di altre parti correlate della Società.

Il responsabile della segreteria societaria predispone e mantiene tempestivamente aggiornato, mediante l'acquisizione delle necessarie informazioni dai soggetti interessati, l'elenco delle parti correlate alla Società e ne cura la diffusione interna.

Il Consiglio di Amministrazione non ha adottato soluzioni operative idonee ad agevolare l'individuazione delle situazioni in cui un Amministratore fosse portatore di un interesse per conto proprio o di terzi, ritenendo sufficiente per identificare tali situazioni quanto definito nelle Procedure Parti Correlate.

Il Consiglio di Amministrazione il 14 novembre 2013, preso atto della Comunicazione Consob DEM/10078683 del 24 settembre 2010 che raccomanda alle società quotate di valutare con una cadenza almeno triennale se procedere a una revisione delle procedure con parti correlate dalle medesime adottate, ha deliberato, acquisito il parere del Comitato OPC, di non procedere a modifiche alle Procedure Parti Correlate.

12. Nomina del Collegio Sindacale

Come previsto dall'articolo 27 dello Statuto, la nomina del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste presentate dagli azionisti nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo.

La lista si compone di due sezioni: una per i candidati alla carica di Sindaci Effettivi, l'altra per i candidati alla carica di Sindaci Supplenti.

Ciascuna lista che presenti almeno tre candidati dovrà contenere un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno pari alla quota minima di legge applicabile (tanto con riguardo alla carica di Sindaco Effettivo, quanto a quella di Sindaco Supplente).

Alla minoranza è riservata l'elezione di un Sindaco Effettivo e di un Sindaco Supplente.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli azionisti che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari della quota di partecipazione nel capitale sociale pari a quella più alta consentita, per la Società, dalla normativa legislativa e regolamentare di volta in volta vigente, ovvero in mancanza, ad almeno il 5% del capitale con diritto di voto in materia.

Pertanto, ai sensi della delibera Consob 19109 del 28 gennaio 2015 emanata in adempimento degli obblighi di cui all'articolo 144-*septies* del Regolamento Emittenti, la quota di partecipazione per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di controllo della Società è pari al 1% del capitale sociale.

Al fine di comprovare la titolarità del numero minimo di azioni richiesto per la presentazione delle liste, gli azionisti devono far pervenire, unitamente alle liste, copia della comunicazione rilasciata dagli intermediari finanziari depositari delle azioni, comprovante tale titolarità secondo i termini e le modalità regolamentari applicabili.

Ogni azionista, nonché gli azionisti appartenenti a un medesimo gruppo, non possono presentare neppure per interposta persona o società fiduciaria, più di una lista, né possono votare liste diverse.

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

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

1. 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, due Sindaci Effettivi e due Sindaci Supplenti;

2. dalla seconda 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, il restante Sindaco effettivo e l'altro Sindaco Supplente.

Qualora non risulti rispettata la quota minima del genere meno rappresentato applicabile ai componenti del Collegio Sindacale (tanto con riguardo alla carica di Sindaco Effettivo, quanto a quella di Sindaco Supplente), allora, in luogo dell'ultimo candidato del genere più rappresentato della lista di maggioranza si intenderà invece eletto il successivo candidato del genere meno rappresentato della stessa lista.

In caso di parità di voti tra liste risultate prime per numero di voti:

a) due Sindaci Effettivi e due Sindaci Supplenti sono tratti dalla lista presentata dai soci in possesso della maggiore partecipazione al momento della presentazione della lista o, in subordine, dalla lista presentata dal maggior numero di soci o, in ulteriore subordine, dalla lista il cui primo candidato in ordine progressivo ha la maggiore anzianità anagrafica;

b) il restante Sindaco Effettivo, cui spetta la Presidenza del Collegio Sindacale, e l'altro Sindaco Supplente sono tratti dalla lista che segue, sulla base dei criteri di cui alla precedente lettera a).

In caso di parità tra liste risultate seconde per numero di voti (*ex aequo* tra liste di minoranza), un Sindaco Effettivo, cui spetta la Presidenza del Collegio Sindacale, e un Sindaco Supplente sono tratti dalla lista individuata secondo i criteri di cui alla lettera a) del precedente comma.

In caso di sostituzione di un Sindaco, subentra ove disponibile, il primo Sindaco Supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, il quale abbia confermato l'esistenza dei requisiti prescritti per la carica.

Lo Statuto non prevede la possibilità di trarre dalla lista di minoranza sindaci supplenti destinati a sostituire il componente di minoranza ulteriori rispetto al minimo richiesto dalla disciplina emanata da Consob.

Per la presentazione, il deposito e la pubblicazione delle liste si applicano le disposizioni di legge e/o regolamentari applicabili.

Pertanto, esse dovranno essere depositate presso la sede della Società almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'Assemblea come previsto dall'articolo 144-*sexies* Regolamento Emittenti, accompagnate dall'informativa espressamente richiesta dal predetto articolo.

Le liste, corredate dai relativi *curricula vitae*, sono pubblicate sul sito *web* della Società entro i termini di legge.

13. Sindaci

Il Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea ordinaria del 30 aprile 2013 per il triennio 2013-2015 e scadrà con l'Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2015.

Come previsto dalla delibera Consob 18452 del 30 gennaio 2013 emanata ai sensi dell'articolo 144-*septies* Regolamento Emittenti, la quota di partecipazione per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di controllo della Società era pari al 1% del capitale sociale.

In occasione dell'Assemblea ordinaria del 30 aprile 2013 sono state presentate due liste:

- Alicros S.p.A., socio di controllo della Società, con i seguenti candidati:

Sezione prima (candidati alla carica di Sindaco Effettivo):

1. Enrico Maria Colombo;
2. Chiara Lazzarini;
3. Alessandro Masala.

Sezione seconda (candidati alla carica di Sindaco Supplente):

1. Piera Tula;
2. Giovanni Bandera;
3. Giampaolo Porcu

ottenendo il 53,65% dei voti rispetto al capitale sociale;

- Cedar Rock Capital Ltd., titolare di una partecipazione pari al 10,84% circa del capitale della Società, con un unico candidato:

Sezione prima (candidati alla carica di Sindaco Effettivo):

1. Pellegrino Libroia.

Sezione seconda (candidati alla carica di Sindaco Supplente):

1. Graziano Gallo.

ottenendo il 25,56% dei voti rispetto al capitale sociale.

Le liste sopra riportate non presentavano tra loro rapporti di collegamento.

Ai sensi del citato articolo 148, comma 2-*bis*, TUF, l'Assemblea ha nominato Presidente del Collegio Sindacale Pellegrino Libroia, in quanto sindaco eletto dalla minoranza.

L'elenco dei candidati eletti coincide con quello dei sindaci riportato nella Tabella 2 di seguito allegata, non essendo intervenuti cambiamenti dalla nomina.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute sei riunioni del Collegio Sindacale, della durata media di due ore.

Prima dell'approvazione della Relazione il Collegio Sindacale ha tenuto tre riunioni.

Il numero delle riunioni programmate per esercizio in corso è pari a cinque.

Le proposte all'Assemblea degli azionisti per la nomina dei Sindaci attualmente in carica sono state accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali degli stessi.

Le caratteristiche personali e professionali di ciascun membro del Collegio Sindacale sono pubblicate sul sito www.camparigroup.com, sezione '*investors*' quale allegato alla lista eletta durante la predetta Assemblea.

Il Collegio Sindacale:

- ha valutato l'indipendenza dei propri membri successivamente alla loro nomina;
- ha valutato nel corso dell'Esercizio il permanere dei requisiti di indipendenza in capo ai propri membri;

- nell'effettuare le valutazioni di cui sopra ha applicato tutti i criteri previsti dal Codice con riferimento all'indipendenza degli Amministratori, riscontrandone la sussistenza.

La Società, in forza della sua adesione al Codice, ritiene che il Sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione della Società informi tempestivamente e in modo esauriente gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità degli eventuali servizi diversi dal controllo contabile prestati alla Società e alle sue controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si coordina e collabora con la funzione di *internal auditing* e con il Comitato Controllo e Rischi.

Le modalità di coordinamento sono rappresentate, oltre che dalla costante presenza del Collegio Sindacale alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi, dalla partecipazione del interno responsabile della funzione di *internal audit* a numerose riunioni del Collegio Sindacale e dal continuo scambio di informazioni che intercorre tra i membri del Collegio Sindacale e il predetto responsabile.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione non ha proposto iniziative finalizzate a fornire ai sindaci durante L'Esercizio un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché il quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

Tale decisione è stata assunta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione avendo ritenuto la formazione e la preparazione dei sindaci adeguata ai compiti e alle funzioni a che la legge attribuisce a tale organo.

Non si esclude che in futuro possano essere assunte iniziative di formazione qualora su determinati argomenti specifici se ne dovesse ravvedere l'opportunità.

14. Rapporti con gli azionisti e gli investitori

Dalla quotazione, la Società comunica regolarmente con gli investitori, gli azionisti e, in generale, gli operatori dei mercati finanziari al fine di assicurare la diffusione di notizie complete, corrette e tempestive sulla propria attività, nel rispetto delle esigenze di riservatezza che talune informazioni possono richiedere.

L'informativa agli investitori, al mercato e ai *media* relativa ai resoconti periodici, agli eventi e alle operazioni rilevanti è assicurata dai comunicati stampa, dalle *analyst conference call* e dagli incontri con gli investitori istituzionali, gli analisti finanziari e i *media*, cui partecipano anche esponenti del *top management*.

Inoltre, l'informativa è diffusa tempestivamente al pubblico mediante pubblicazione sul sito della Società che rappresenta uno dei principali mezzi di diffusione al pubblico delle informazioni societarie.

La Società ha infatti istituito un'apposita sezione nell'ambito del proprio sito, facilmente individuabile e accessibile, nella quale sono messe a disposizione le informazioni concernenti la Società che rivestono rilievo per gli investitori e gli azionisti, in modo da consentire a questi ultimi un esercizio consapevole dei propri diritti.

In tale sezione dedicata (www.camparigroup.com, sezione 'investor') possono essere reperite sia informazioni di carattere economico-finanziario (bilanci, relazioni semestrali e trimestrali, comunicati stampa, presentazioni agli analisti, informazioni sul *business*, il portafoglio dei marchi, la strategia e le acquisizioni, informazioni sull'andamento delle contrattazioni di borsa dei titoli emessi dalla Società, calendario finanziario con il dettaglio dei principali eventi finanziari dell'anno in corso, *etc.*), sia dati e documenti di interesse per gli azionisti quali, tra gli altri, l'informativa e la documentazione relative alle Assemblee degli azionisti, la composizione degli organi sociali.

La sezione *investor*, strumento chiave per trasmettere al pubblico informazioni sulla Società, è stata rinnovata nel *design* e ulteriormente arricchita di nuovi contenuti informativi (informazioni sulla composizione del capitale sociale e sui collocamenti della Società nel mercato dei capitali di debito) e applicazioni, tra cui una versione interattiva del bilancio della Società, e alcuni strumenti informativi sul titolo, quali il grafico interattivo, che consente di visualizzare l'andamento del titolo Campari nel corso del tempo e di compararlo a indici, peer e vari indicatori, nonché il calcolo del suo rendimento.

Inoltre, è stata creata una sezione interamente dedicata alla *corporate governance* (www.camparigroup.com, sezione '*governance*'), dove è possibile accedere a tutte le informazioni rilevanti per quanto riguarda il sistema di *governance*, gli organi sociali e le assemblee della Società, la relazione sulla Remunerazione, le politiche di *risk management*, i regolamenti e le procedure, tra cui la procedura per la disciplina degli obblighi informativi in materia di *internal dealing*, le procedure per le operazioni con parti correlate e il Modello. In particolare, a seguito dell'approvazione della proposta di modifiche statutarie per l'introduzione delle azioni a voto maggiorato (cosiddette *loyalty share*), è stata istituita una sezione dedicata *loyalty share* all'interno della quale è presente tutta la documentazione in questione.

Il sito è stato sviluppato in modo compatibile con ogni dispositivo elettronico di comunicazione al fine di consentire un accesso sempre più ampio e immediato grazie alle nuove tecnologie.

Dalla quotazione della Società nel 2001 è operativa la funzione *investor relation*, incaricata di gestire i rapporti con gli azionisti e gli investitori, diretta da Chiara Garavini.

Le informazioni di interesse di azionisti e investitori sono disponibili sul sito www.camparigroup.com e possono essere richieste anche tramite la casella di posta elettronica investor.relations@campari.com.

15. Assemblee

L'Assemblea è convocata dal Consiglio di Amministrazione con le modalità e termini previsti dalla legge e dai regolamenti applicabili.

La legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione effettuata e pervenuta alla Società nei termini e nei modi previsti dalla legge e dai regolamenti.

I soci potranno farsi rappresentare in Assemblea secondo le modalità previste dalla normativa applicabile.

Ai sensi dell'articolo 135-*undecies* TUF, la Società indicherà per ciascuna Assemblea un soggetto al quale potranno essere conferite entro la fine del secondo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea, una delega con le istruzioni di voto sulle proposte all'ordine del giorno.

L'avviso di convocazione indicherà l'identità del soggetto designato dalla Società per il conferimento delle deleghe.

La delega può essere notificata elettronicamente alla Società secondo una delle modalità previste dalla normativa regolamentare applicabile.

La legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione inviata alla Società, effettuata dall'intermediario, in conformità alle proprie scritture contabili, in favore del soggetto a cui spetta il diritto di voto.

Ai sensi dell'articolo 83-*sexies* TUF, la comunicazione è effettuata dall'intermediario sulla base delle evidenze relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea, in prima o unica convocazione, non prevedendosi che le azioni rimangano indisponibili fino a quando l'Assemblea non si sia tenuta.

Le comunicazioni devono pervenire alla Società entro la fine del terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea.

Resta ferma la legittimazione all'intervento e al voto qualora le comunicazioni siano pervenute alla Società oltre i predetti termini, purché entro l'inizio dei lavori assembleari della singola convocazione.

I principali poteri dell'Assemblea, nonché i diritti degli azionisti e le modalità del loro esercizio, sono regolati dalla normativa di legge e regolamentare applicabile.

Non è statutariamente previsto il voto per corrispondenza.

Lo svolgimento delle Assemblee è disciplinato dal regolamento di Assemblea (il 'Regolamento').

Il Regolamento disciplina lo svolgimento delle Assemblee ordinarie e straordinarie, nonché in quanto compatibili, delle Assemblee speciali, regolando le modalità di partecipazione alle stesse, la verifica della legittimazione, con particolare riferimento alla raccolta delle deleghe, i poteri del Presidente in ordine alla costituzione dell'Assemblea, all'apertura dei lavori, alla discussione e alla modalità di espletamento delle votazioni e del conteggio dei voti.

Come previsto dall'articolo 3 del Regolamento, le operazioni di verifica della legittimazione di coloro che intendono intervenire o assistere all'Assemblea vengono effettuate da personale incaricato dalla Società con inizio almeno un'ora prima di quella stabilita nell'avviso di convocazione.

Coloro che partecipano in rappresentanza di uno o più aventi diritto di voto devono documentare la propria legittimazione.

All'ingresso a ciascun azionista viene consegnato il set completo della documentazione utile alla partecipazione all'Assemblea.

Ai sensi dell'articolo 7 del Regolamento, ogni azionista ha il diritto di prendere la parola su ciascuno degli argomenti all'ordine del giorno posti in discussione, di esporre osservazioni e di formulare proposte.

La richiesta di parola può essere avanzata fino a quando il Presidente non ha dichiarato chiusa la discussione sull'argomento oggetto della stessa.

Gli interventi devono essere chiari e concisi, strettamente pertinenti alle materie trattate e devono essere svolti nel tempo ritenuto adeguato dal Presidente.

Il Presidente o, su suo invito, chi lo assiste risponde alle domande e sulle questioni poste dagli intervenuti immediatamente oppure al termine di tutti gli interventi.

Il Presidente illustra altresì le risposte fornite dalla Società alle domande poste prima dell'Assemblea ai sensi dell'articolo 127-ter TUF che reputa di interesse generale e risponde alle domande ricevute nei termini a cui non è ancora stata data risposta.

A più interventi aventi lo stesso contenuto può essere fornita una sola risposta.

Ciascun legittimato al voto può dichiarare la motivazione del proprio voto nel tempo strettamente necessario.

L'espressione del voto deve essere palese, per alzata di mano o in altro modo indicato dal Presidente al momento di ogni votazione, anche mediante utilizzo di strumenti tecnici idonei a facilitare il conteggio dei voti.

Il Presidente può fissare un termine massimo entro il quale deve essere espresso il voto.

Se l'esito della votazione non è unanime, il Presidente, a seconda dei casi, ha facoltà di invitare gli astenuti e i contrari, se sono in numero inferiore dei favorevoli, o viceversa i favorevoli, se sono in numero inferiore dei contrari, a dichiarare o a far conoscere, il loro intendimento in merito alla votazione stessa.

Ultimate le votazioni il Presidente ne proclama i risultati, dichiarando approvate le deliberazioni che abbiano ottenuto il voto favorevole della maggioranza richiesta dalla legge, dallo Statuto o dal Regolamento.

Il Regolamento è pubblicato alla pagina www.camparigroup.com, sezione 'investor'.

Coloro che intendono abbandonare l'Assemblea prima del termine e comunque prima di una votazione devono comunicarlo al personale incaricato per l'aggiornamento dei voti presenti.

Il Consiglio di Amministrazione riferisce in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si adopera per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari affinché questi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Nella Assemblea tenuta il 30 aprile 2014 era presente l'intero Consiglio di Amministrazione e l'intero Collegio Sindacale.

E' intervenuto solo il Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Entro i termini di legge la Società pubblica sul proprio sito i documenti da sottoporre all'esame e alla approvazione dell'assemblea nonché il modulo che gli azionisti hanno facoltà di utilizzare per la delega.

Considerato quanto sopra, si ritiene che la Società abbia assicurato agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché questi ultimi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di sottoposte all'esame della Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione non ha riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata ritenendo, da un lato, complete le informazioni contenute nella relazione finanziaria oggetto di approvazione da parte dell'Assemblea e, dall'altro, esaustive le attività poste in essere dalla funzione *investor relation* come descritte nel precedente paragrafo 14.

Infatti, le attività realizzate da detta funzione, specificatamente dedicata alla gestione dei rapporti con gli azionisti e gli investitori, appaiono senz'altro più in grado, per la loro analiticità e costanza, a fornire il quadro completo delle informazioni necessarie a tali soggetti piuttosto che l'Assemblea chiamata ad assolvere in via principale, con modalità e tempi necessariamente ridotti, specifici obblighi di legge.

Nel corso dell'Esercizio non si sono verificate variazioni significative nella capitalizzazione di mercato delle azioni della Società o nella sua compagine sociale. Si segnala a tale riguardo l'introduzione del beneficio del voto maggiorato previsto dall'articolo 127-*quinquies* TUF in forza dell'Assemblea straordinaria sopra citata.

16. Ulteriori pratiche di governo societario

Le pratiche di governo societario adottate dalla Società sono quelle previste dalla legge e dagli obblighi regolamentari applicabili nonché quelle indicate dal Codice.

Come in precedenza illustrato, la Società si è dotata del Modello ai sensi del Decreto Legislativo 231 del 8 giugno 2001.

17. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

Non si sono verificati cambiamenti nella struttura di *corporate governance* dalla data di chiusura dell'esercizio fatta eccezione alla possibilità per gli azionisti di conseguire la maggiorazione del diritto di voto alle condizioni stabilite dall'articolo 6 dello Statuto, come modificato all'Assemblea degli azionisti del 28 gennaio 2015.

Tabella 1: Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei comitati al 31 dicembre 2014

Carica	Consiglio di Amministrazione												Comitato Controllo e Rischi		Comitato Remunerazione e Nomine	
	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica da	In carica fino a	Lista	Esecutivo	Non esecutivo	Indipendente secondo il Codice	Indipendente secondo il TUF	% di partecipazione alle riunioni ³	Altri incarichi	% di partecipazione alle riunioni	% di partecipazione alle riunioni		
Presidente	Luca Garavoglia	1969	19 settembre 1994	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M	X				100	3				
Amministratore Delegato	Robert Kunze-Concewitz	1967	23 luglio 2007	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M	X				100	1				
Amministratore Delegato	Paolo Marchesini	1969	10 maggio 2004	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M	X				100	2 ²				
Amministratore Delegato	Stefano Saccardi	1959	31 marzo 1999	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M	X				100	4 ²				
Amministratore	Eugenio Barcellona	1969	24 aprile 2007	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M		X			100	2	X	100	X	100
Amministratore	Camilla Cionini-Visani	1969	30 aprile 2013	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M		X	X	X	100	-	X	100	X	100
Amministratore	Karen Guerra	1956	30 aprile 2010	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	m		X	X	X	83	3				

Amministratore	Thomas Ingelfinger	1960	30 aprile 2010	30 aprile 2013	Approvazione e bilancio 2015	M		X	X	X	83	5	X	100	X	100
Amministratore	Marco P. Perelli-Cippo	1944	24 marzo 1994	30 aprile 2013	Approvazione e bilancio 2015	M		X			83	-				
		Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1% del capitale sociale.														
		Numero di riunioni durante l'Esercizio:			Consiglio di Amministrazione: 6				Comitato Controllo e Rischi: 5				Comitato Remunerazione e Nomine: 5			

¹ M = componente eletto dalla lista votata dalla maggioranza; m = componente eletto dalla lista votata dalla minoranza.

² Incarichi esclusivamente in società del Gruppo.

Tabella 2: Struttura del collegio sindacale al 31 dicembre 2014

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica da	In carica fino a	Lista ¹	Indipendente ai sensi del Codice	% di partecipazione alle riunioni	Altri incarichi
Presidente del Collegio Sindacale	Pellegrino Libroia	1946	30 aprile 2010	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	m	X	100%	13
Sindaco Effettivo	Enrico Maria Colombo	1959	30 aprile 2010	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M	X	100%	15
Sindaco Effettivo	Chiara Lazzarini	1967	30 aprile 2013	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M	X	100%	39
Sindaco Supplente	Giovanni Bandera	1968	30 aprile 2010	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M		-	23
Sindaco Supplente	Graziano Gallo	1962	30 aprile 2010	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	m		-	0
Sindaco Supplente	Piera Tula	1967	30 aprile 2013	30 aprile 2013	Approvazione bilancio 2015	M			1
		Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1% del capitale sociale.							
		Numero di riunioni durante l'Esercizio: 6							

¹ M = componente eletto dalla lista votata dalla maggioranza. m = componente eletto dalla lista votata dalla minoranza.