



PARMALAT S.p.A.

*Relazione Annuale sul Governo Societario
e gli Assetti Proprietari
(esercizio al 31 dicembre 2016)*

Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2017

Disponibile sul sito internet della Società:

http://www.parmalat.com/it/corporate_governance/come_amministriamo/relazione/

INDICE

1.1	<i>Struttura di governance</i>	5
1.2	<i>La mission del gruppo Parmalat</i>	5
2.	Informazioni sugli Assetti Proprietari	6
3.	Compliance	9
4.	Consiglio di Amministrazione	9
4.1	<i>Nomina e sostituzione</i>	9
4.2	<i>Composizione</i>	11
4.3	<i>Ruolo del Consiglio di Amministrazione</i>	15
4.3.1	<i>Il ruolo del Consiglio di Amministrazione</i>	15
4.4	<i>Organi Delegati</i>	19
4.5	<i>Altri Amministratori esecutivi</i>	21
4.6	<i>Amministratori indipendenti</i>	21
4.7	<i>Lead independent Director</i>	22
5.	Trattamento delle informazioni societarie	22
6.	Istituzione e funzionamento dei Comitati Interni al Consiglio di Amministrazione	22
7.	Comitato per le Nomine e la Remunerazione	23
8.	Remunerazione degli Amministratori	25
9.	Comitato Controllo e Rischi	26
10.	Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	28
11.	Procedura operazioni con parti correlate	34
12.	Nomina dei Sindaci	34
13.	Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale	36
14.	Rapporti con gli Azionisti	40
15.	Assemblea dei Soci	40
16.	Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento	41

17. Informazioni sull'adesione al Codice di Autodisciplina..... 42

La presente relazione (la "Relazione"), approvata dal Consiglio di Amministrazione di Parmalat S.p.A. ("Parmalat" o la "Società") il 3 marzo 2017, intende fornire un'informazione generale sul sistema di governo societario adottato da Parmalat.

In adempimento agli obblighi normativi e regolamentari in materia e in linea con gli orientamenti di Borsa Italiana S.p.A. ("Borsa Italiana") da ultimo contenuti nel "Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" del gennaio 2017, la Relazione contiene informazioni sugli assetti proprietari e sull'adesione di Parmalat al Codice di Autodisciplina delle società quotate, nell'edizione da ultimo aggiornata nel luglio del 2015, approvato dal Comitato per la *Corporate Governance* promosso da Borsa Italiana e talune associazioni di categoria (il "Codice di Autodisciplina").

Il Codice di Autodisciplina è disponibile sul sito web di Borsa Italiana alla pagina:

<http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/codice2015.pdf>.

Per maggiori informazioni sul tema dei compensi si fa rinvio alla Relazione sulla Remunerazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2017.

1. Profilo dell'Emittente

1.1 Struttura di *governance*

Parmalat, società quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA), adotta il sistema tradizionale di amministrazione e controllo che, fermi i compiti dell'Assemblea, attribuisce la gestione aziendale al Consiglio di Amministrazione e le funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale. La revisione legale dei conti è affidata a una società di revisione esterna, incaricata dall'Assemblea degli azionisti.

In conformità alle previsioni statutarie, il Consiglio di Amministrazione ha nominato un Amministratore Delegato, cui ha affidato la gestione della Società, essendo riservata alla propria esclusiva competenza la decisione su talune materie.

Al Presidente, nominato dall'Assemblea del 29 aprile 2016, spettano i poteri attribuiti dallo statuto e la legale rappresentanza della Società.

Per disposizione statutaria la carica di Presidente non può essere cumulata con quella di Amministratore Delegato.

Il Consiglio ha costituito al suo interno due comitati con funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio stesso: il Comitato Controllo e Rischi (che svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate) e il Comitato per le Nomine e la Remunerazione.

1.2 La *mission* del gruppo Parmalat

Il gruppo Parmalat è un gruppo alimentare a strategia multinazionale al servizio del benessere dei suoi consumatori nel mondo, il cui obiettivo finale è la creazione di valore per tutti i propri azionisti nel rispetto dell'etica degli affari e l'assolvimento di una funzione sociale, contribuendo alla crescita professionale dei dipendenti e collaboratori e trasferendo elementi di progresso economico e civile alle comunità in cui opera.

Parmalat è uno dei principali operatori mondiali nel settore degli "alimenti ad alto valore aggiunto" per la corretta nutrizione ed il benessere dei consumatori, con un'importante leadership in alcune selezionate categorie di prodotto ed in alcuni paesi ad elevato potenziale per il gruppo.

Le categorie chiave per il gruppo sono il latte con i suoi derivati e le bevande di frutta, alimenti di valore insostituibile nell'alimentazione quotidiana.

I valori del gruppo Parmalat sono fissati nel Codice di Condotta consultabile al sito della Società: www.parmalat.com → *Corporate Governance*.

Il suddetto Codice contiene l'insieme di principi che, enunciati in via generale, trovano poi applicazione nelle regole, nelle norme e nelle procedure che disciplinano le specifiche attività di Parmalat. Attraverso il Codice di Condotta viene quindi indicato lo *standard* di comportamento che tutti i collaboratori, intesi come gli Amministratori, i dipendenti e coloro i quali, indipendentemente dalla qualificazione giuridica del rapporto, operano per conto, in rappresentanza, sotto la direzione o vigilanza del gruppo, sono tenuti a rispettare e far osservare. I valori e le regole di condotta del Codice di Condotta Parmalat costituiscono la base della cultura aziendale, sulla quale si fonda l'attenzione per l'eccellenza qualitativa ottenuta dalla continua innovazione tecnologica, nell'ottica della massima garanzia e protezione dei consumatori. Le norme contenute, infatti, si configurano come strumento posto a tutela dell'affidabilità, del patrimonio e della reputazione aziendale, nel rispetto di tutti gli interlocutori di riferimento. Pertanto il Codice di Condotta Parmalat si applica a tutte le società del gruppo, in Italia e all'estero, avuto riguardo alle diversità culturali, politiche, sociali, economiche e commerciali.

2. Informazioni sugli Assetti Proprietari

Struttura del capitale sociale al 31 dicembre 2016

Il capitale sociale deliberato dall'Assemblea degli Azionisti in data 31 maggio 2012, pari ad euro 1.940.000.000 risulta, alla data del 31 dicembre 2016, sottoscritto e versato per euro 1.855.132.916.

Il capitale è composto da azioni ordinarie da nominali 1 euro ciascuna. Le azioni ordinarie sono nominative e danno diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie della Società secondo le norme di legge e di statuto e attribuiscono i diritti amministrativi e patrimoniali previsti dalla legge per le azioni con diritto di voto.

In relazione al capitale sociale al 31 dicembre 2016 si precisa quanto segue:

- numero 3.568.353 azioni, pari allo 0,2% del capitale sociale, sono in conto deposito presso Parmalat, in proprietà a creditori commerciali nominativamente individuati;
- numero 2.049.096 azioni pari allo 0,1% del capitale sociale, sono nella disponibilità della Società come azioni proprie.

L'Assemblea Straordinaria tenutasi in data 27 febbraio 2015 ha deliberato di prorogare il termine per la sottoscrizione dell'aumento del capitale sociale di cui all'articolo 5, lettera b) dello Statuto sociale riservato ai creditori oppositori e tardivi, di conferire delega al Consiglio di Amministrazione per la sua esecuzione e di conferire delega al Consiglio di Amministrazione per regolare l'assegnazione dei warrant successivamente al 1° gennaio 2016, il tutto ai fini dell'adempimento delle previsioni del concordato Parmalat in tema di assegnazione di azioni e warrant.

In data 10 novembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di richiedere la quotazione dei warrant Parmalat 2016-2020; la richiesta è stata inviata a Borsa Italiana ma, stante il numero limitato di warrant di cui è stata stimata l'emissione, non sono stati riscontrati da parte di Borsa Italiana i presupposti per la quotazione degli strumenti finanziari sulla base dell'articolo 2.1.3, comma 2, lettera e) del Regolamento dei Mercati Organizzati e gestiti da Borsa Italiana. Ai sensi di tale previsione non sussistevano infatti le condizioni generali per l'idoneità degli strumenti finanziari ad essere negoziati in modo equo, ordinato ed efficiente.

Si precisa che alla data odierna sono stati complessivamente assegnati 650 nuovi warrant disciplinati dal regolamento "warrant azioni ordinarie Parmalat 2016-2020".

Alla data di approvazione della presente Relazione, l'ammontare del capitale sociale risulta invariato rispetto alla data del 31 dicembre 2016.

Restrizioni al trasferimento dei titoli

Non vi sono restrizioni al trasferimento dei titoli.

Partecipazioni rilevanti

Dalle risultanze del libro dei soci e dalle altre informazioni a disposizione alla data di approvazione della presente Relazione risulta che gli azionisti che detengono, anche per interposta persona, società fiduciarie e società controllate, partecipazioni superiori al 3% del capitale con diritto di voto sono rappresentati nella tabella di seguito riportata. Si precisa che le partecipazioni sono state calcolate sul capitale sociale risultante alla data di approvazione della Relazione (pari a euro 1.855.132.916).

PARTECIPAZIONI RILEVANTI

AZIONISTA	N. AZIONI	%
SOFIL S.A.S	1.627.713.708	87,74%

Titoli che conferiscono diritti speciali

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

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

Non è previsto un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti.

Restrizioni al diritto di voto

Non vi sono restrizioni al diritto di voto.

Accordi tra azionisti

Parmalat non è, alla data di approvazione della presente Relazione, a conoscenza di accordi tra azionisti ai sensi dell'art. 122 TUF.

Clausola di *change of control* e disposizioni statutarie in materia di OPA

Alla data di approvazione della presente Relazione, non risultano clausole di *change of control* che influiscano sull'efficacia o sui contenuti di accordi significativi ad eccezione della clausola prevista nel contratto per linea di credito a medio-lungo termine con un *pool* di banche per un ammontare totale di 500 milioni di euro. Ulteriore informativa è riportata nei documenti di Bilancio al 31.12.2016.

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

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

Il Consiglio non è stato delegato ad aumentare il capitale sociale ai sensi dell'art. 2443 del c.c.
L'Assemblea non ha autorizzato l'acquisto di azioni proprie ai sensi degli artt. 2357 e seguenti del c.c.

Attività di direzione e coordinamento

La Società è soggetta a direzione e coordinamento di B.S.A. S.A..

In data 16 aprile 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, sentito il parere favorevole del Comitato per il Controllo Interno, la Gestione dei Rischi e per la Corporate Governance, la *Procedura per la disciplina delle decisioni influenzate nell'ambito dell'attività di direzione e coordinamento* (di seguito per brevità "la Procedura"), che si applica a tutte le controllate italiane ed estere.

La Procedura costituisce il presidio organizzativo per tracciare le decisioni influenzate nell'ambito del gruppo.

La Procedura prevede che ogniqualvolta gli Amministratori e i dirigenti chiave di Parmalat e delle società controllate siano destinatari di una direttiva rilevante o di una decisione influenzata, secondo la definizione contenuta nella Procedura, questi sono tenuti a darne conto, a seconda del caso, al Comitato Controllo e Rischi o al Consiglio di Amministrazione nei modi indicati dalla Procedura prima dell'adozione della decisione. Le materie oggetto di direttiva rilevante, in particolare, possono riguardare:

- Acquisizioni, dismissioni di partecipazioni e rami d'azienda

- Acquisizioni, conferimenti, dismissioni di immobili
- Definizione di accordi di joint venture
- Rilascio di garanzie personali e reali, nell'interesse proprio o di società controllate
- Assunzione di finanziamenti
- Fusioni, scissioni, scorpori
- Piani industriali, finanziari e strategici
- Investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali

In particolare, i *Chief Executive Officer* delle controllate, in quanto responsabili della corretta applicazione della Procedura, nelle periodiche lettere di attestazione al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e all'Amministratore, in relazione all'articolo 154 bis del TUF, dichiarano e attestano che, a decorrere dalla data di ricezione della Procedura eventuali operazioni influenzate vengano tempestivamente comunicate ai sensi della stessa.

Al fine di prevenire che la decisione possa essere assunta in conflitto di interessi o con pregiudizio per la società viene richiesto che la descrizione dei vantaggi e dei benefici, comunque frutto delle ragioni e degli interessi che giustificano la decisione, sia puntuale relativamente a:

- l'effettività, ossia la natura concreta, tangibile o misurabile dei vantaggi/benefici per la società;
- la prevedibilità, ossia la circostanza che gli stessi non siano una mera aspettativa;
- la congruità, ossia la loro capacità di permettere di bilanciare o compensare il potenziale pregiudizio che deriverebbe dall'adozione della decisione, anche tenuto conto di vantaggi derivanti da altre operazioni collegate o connesse alla decisione influenzata;
- la tempestività, ossia l'orizzonte temporale entro cui è attesa la manifestazione dei vantaggi descritti.

Il Consiglio di Amministrazione è tenuto ad identificare le ragioni e gli interessi che, se esistenti, possono produrre benefici in grado di compensare l'eventuale pregiudizio e permettere l'adozione della decisione influenzata.

La Società è tra i primi operatori a dotarsi di un simile impianto procedurale interno, in grado di garantire una migliore governance ed una maggiore trasparenza nei rapporti con la società controllante esercente su di essa attività di direzione e coordinamento.

A completamento si segnala che sono infine rispettati i requisiti di cui all'articolo 37 Regolamento Mercati Consob, come meglio precisato nell'apposita attestazione contenuta nella Relazione sulla Gestione.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2017 ha verificato la sussistenza dei requisiti elencati dal comma 1 dell'art. 37, del Regolamento Mercati in capo a Parmalat in quanto la stessa:

- ha adempiuto agli obblighi di pubblicità previsti dall'articolo 2497 *bis* del c.c.;
- possiede autonoma capacità negoziale nei rapporti con la clientela e i fornitori;
- dispone di un Comitato Controllo e Rischi (che svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate) e di un Comitato per le Nomine e la Remunerazione, interamente costituiti da amministratori indipendenti così come definiti dal comma 1 *bis* dello stesso articolo 37 del Regolamento Mercati e dall'articolo 148 comma 3, come richiamato dall'articolo 147 *ter* del TUF.

3. Compliance

Parmalat aderisce alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, come aggiornato nel luglio 2015; in data 12 luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione di Parmalat ha confermato l'adesione al Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio, inoltre, ha in quella stessa sede, deliberato, a seguito e in coerenza con le modifiche all'art. 18 dello statuto approvate dall'Assemblea in data 29 aprile 2016, la decadenza del Codice di Autodisciplina di Parmalat istituito nel 2005. Tale decisione è rientrata nell'ambito di un processo di adeguamento del modello di *governance* della Società che ha coinvolto anche il Codice di Autodisciplina di Parmalat, adottato in via di autoregolamento in occasione del Concordato, al fine di incorporare le particolari previsioni prima presenti nello statuto della Società.

Si precisa infine che Parmalat e le sue controllate, aventi valenza strategica, non sono soggette a disposizioni di legge non italiane che possano influenzare la struttura di *corporate governance*.

4. Consiglio di Amministrazione

4.1 Nomina e sostituzione

Secondo quanto previsto dall'art. 11 dello Statuto sociale, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un minimo di 7 (sette) ad un massimo di 11 (undici) Amministratori che vengono eletti mediante voto di lista.

Hanno diritto di presentare le liste gli azionisti che da soli o insieme ad altri siano complessivamente titolari di azioni rappresentanti almeno l'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria ovvero, se inferiore, rappresentino la percentuale del capitale sociale - sottoscritto alla data di presentazione della lista e costituito da azioni aventi diritto di voto in assemblea ordinaria - fissata dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa ("Consob"). Tale quota di partecipazione deve risultare da apposite certificazioni prodotte, se non disponibili nel giorno di presentazione delle liste, almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea. La quota di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste di candidati per l'elezione del Consiglio di Amministrazione viene indicata nell'avviso di convocazione dell'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina di tale organo.

A decorrere dal primo rinnovo del Consiglio di Amministrazione dalla data di applicazione delle disposizioni di legge e di regolamento in materia di equilibrio tra i generi, e per il periodo di tempo durante il quale tali norme saranno in vigore, la composizione del Consiglio di Amministrazione deve risultare conforme ai criteri indicati dalle applicabili disposizioni legislative e regolamentari.

Le liste presentate dagli Azionisti devono essere depositate presso la sede della Società, anche con un mezzo di comunicazione a distanza che consente l'identificazione di coloro che presentano la lista, entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina dei componenti del consiglio di amministrazione e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito Internet e con le altre modalità previste da Consob con regolamento almeno ventuno giorni prima della data dell'assemblea.

Unitamente a ciascuna lista, entro i rispettivi termini sopra indicati, dovranno depositarsi le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, l'esistenza dei requisiti che fossero prescritti per le rispettive cariche. Con le dichiarazioni, sarà depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali con l'eventuale indicazione dell'idoneità a qualificarsi come indipendente.

All'elezione del Consiglio di Amministrazione si procederà come di seguito precisato:

- a) dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi saranno tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, un numero di Amministratori pari al numero totale dei componenti da eleggere, tranne 1 (uno);

b) il restante Amministratore sarà tratto dalla seconda lista che avrà ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, nella persona del primo candidato, in base all'ordine progressivo con il quale i candidati sono indicati nella lista. Qualora la lista di minoranza di cui al punto b) non abbia conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta, ai sensi di quanto precede, ai fini della presentazione della lista medesima, tutti gli Amministratori da eleggere saranno tratti dalla lista di cui al punto a).

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

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

Se al termine della votazione non risultassero rispettate le prescrizioni di legge e di regolamento inerenti l'equilibrio tra eletti di genere maschile ed eletti di genere femminile, verrà escluso il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti e sarà sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato non eletto della stessa lista e secondo l'ordine progressivo. Si farà luogo a tale procedura di sostituzione sino a che non si assicuri una composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla normativa di equilibrio tra i generi *pro tempore* vigente. Nel caso in cui l'applicazione della suddetta procedura non permetta di conseguire il predetto risultato, la sostituzione avverrà con deliberazione assunta dall'Assemblea con le maggioranze di legge, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

Nel caso in cui venga presentata un'unica lista, nel caso in cui non venga presentata alcuna lista o nel caso in cui non si tratti di eleggere l'intero Consiglio, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge nel rispetto del principio di cui all'art. 11, secondo comma, fermo restando il rispetto della normativa in materia di equilibrio tra i generi *pro tempore* vigente.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare, per qualsiasi motivo, uno o più Amministratori, il Consiglio di Amministrazione provvederà ai sensi dell'art. 2386 del codice civile, avendo cura di garantire il rispetto delle disposizioni anche statutarie vigenti relative alla presenza di amministratori indipendenti e di garantire la presenza nel Consiglio di Amministrazione del numero necessario di componenti previsti dalla disciplina di volta in volta vigente in materia di equilibrio tra i generi.

Se uno o più degli Amministratori cessati erano stati tratti da una lista di minoranza (e quindi da una lista diversa da quella di cui all'art. 11 decimo comma, lettera a)) contenente anche nominativi di candidati non eletti, il Consiglio di Amministrazione effettuerà la sostituzione di tali Amministratori nominando, secondo l'ordine progressivo, persone tratte dalla lista cui apparteneva l'Amministratore venuto meno e che siano tuttora eleggibili e disposte ad accettare la carica, fermo restando il rispetto della normativa vigente in materia di presenza di amministratori indipendenti così come in materia di equilibrio tra i generi.

Successivamente alla sostituzione da parte del Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea provvederà alla integrazione del Consiglio di Amministrazione secondo le maggioranze di legge senza vincoli di liste o di candidature ma sempre nel rispetto della normativa vigente in materia di presenza di amministratori indipendenti così come di equilibrio tra i generi. Tuttavia, nel caso di integrazione del Consiglio di Amministrazione a seguito della cessazione di Amministratori originariamente tratti da una lista di minoranza, l'integrazione avverrà mediante sottoposizione al voto assembleare di candidati tratti dalla lista cui apparteneva l'Amministratore cessato e che siano tuttora eleggibili e disposti ad accettare la carica, risultando nominato il candidato che avrà ottenuto il maggior numero di voti favorevoli, a prescindere dal numero di voti contrari o di astensione eventualmente espressi. In difetto di candidati eleggibili e disposti ad accettare la carica, l'Assemblea provvederà alla integrazione del Consiglio di Amministrazione secondo le maggioranze di legge senza vincoli di liste o di candidature.

Ogni qualvolta la maggioranza dei componenti del Consiglio di Amministrazione di nomina assembleare venga meno per qualsiasi causa o ragione, i restanti Amministratori di nomina assembleare si intendono dimissionari. La loro

cessazione ha effetto dal momento in cui il Consiglio è stato ricostituito dall'Assemblea, convocata d'urgenza dagli Amministratori rimasti in carica.

Gli Amministratori devono essere in possesso dei requisiti previsti dalla legge o dalle norme regolamentari in materia.

In relazione alle cariche sociali, lo statuto prevede (art. 14) infine che la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione non possa essere cumulata con la carica di Amministratore Delegato.

Piani di successione

Il Comitato Nomine e Remunerazione, ha preso in esame il tema della successione dell'Amministratore Esecutivo, considerando il processo della sua sostituzione a fronte delle diverse possibili e non prevedibili situazioni di cessazione dall'incarico.

In relazione alle modalità di nomina dell'Amministratore Esecutivo, tenuto conto della presenza di un socio di maggioranza che esercita direzione e coordinamento e che opera nello stesso settore di riferimento, il Comitato Nomine e Remunerazione ha valutato non necessario elaborare uno specifico piano di successione che preveda appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata, rispetto all'ordinaria scadenza, dell'Amministratore Esecutivo.

Per l'identificazione della figura professionale idonea alla sostituzione dell'Amministratore Esecutivo cessato anticipatamente dal mandato, il Consiglio di Amministrazione si coordinerà quindi con il socio di maggioranza.

Qualora si renda necessaria la sostituzione dell'Amministratore Esecutivo, il Consiglio di Amministrazione dovrà, nell'immediato, procedere alla integrazione del Consiglio di Amministrazione mediante cooptazione di un amministratore ai sensi dell'articolo 2386 primo comma del c.c., con deliberazione approvata dal Collegio Sindacale. L'amministratore così nominato resterà in carica fino alla successiva assemblea.

Nelle more della nomina del sostituto dell'Amministratore Esecutivo cessato dalla carica, il Consiglio di Amministrazione valuterà se attribuire parte delle funzioni già delegate all'Amministratore cessato a uno o più dei suoi componenti ovvero se esercitare temporaneamente collegialmente la gestione della Società, avvalendosi del contributo del *management*, in particolare con riferimento ai primi riporti dell'Amministratore Esecutivo, che risultano dotati delle competenze manageriali e dei poteri di rappresentanza necessari a garantire nel breve la continuità della gestione.

4.2 Composizione

Il presente Consiglio è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti del 29 aprile 2016 ed è composto da 9 amministratori di cui 8 (otto) tratti dalla lista depositata da Sofil S.a.s. – Société pour le Financement de l'Industrie Latière S.a.s. in data 4 aprile 2016 ed uno dalla lista di minoranza depositata dagli Azionisti: *FIL INVESTMENTS International, Gabelli Funds LLC, Setanta Asset Management Limited, Amber Capital UK LLP e Amber Capital Italia SGR S.p.A.* anch'essa depositata il 4 aprile 2016.

L'Assemblea del 29 aprile 2016 ha deliberato inoltre di nominare la dottoressa Gabriella Chersicla Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio resterà in carica per tre esercizi ossia fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31.12.2018.

Durante l'esercizio 2016, precisamente in data 8 gennaio 2016, il dott. Paolo Lazzati (Amministratore indipendente) ha rassegnato le dimissioni dalla carica per motivi personali e con effetto immediato. Il dott. Paolo Lazzati era Presidente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e componente del Comitato per il Controllo Interno, la Gestione dei Rischi e per la Corporate Governance.

In data 18 febbraio 2016, Laura Gualtieri (Amministratore Indipendente) ha rassegnato le dimissioni dalle cariche ricoperte nella Società per sopravvenuti impegni professionali. Si ricorda che Laura Gualtieri era componente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e del Comitato per il Contenzioso.

Il Consiglio di Amministrazione in data 18 febbraio 2016 ha proceduto a nominare Elena Vasco e Nicolò Dubini, Amministratori della Società, ai sensi dell'art. 2386 c.c. e dell'art. 11 dello Statuto sociale, in sostituzione dei dimissionari Paolo Lazzati e Laura Gualtieri, accertandone i requisiti di indipendenza ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina e dell'art. 147-ter comma 4 del TUF. Gli Amministratori nominati sono stati tratti dalla lista depositata dall'azionista Sofil S.a.s. in occasione dell'Assemblea del 17 aprile 2014.

In data 10 marzo 2016 il Consigliere Antonio Sala ha rassegnato le proprie dimissioni con effetto dall'approvazione del bilancio 2015 da parte dell'Assemblea degli Azionisti convocata per il 29 aprile 2016. Yvon Guérin e Patrice Gassenbach si sono associati all'iniziativa, rassegnando a loro volta le dimissioni da Consiglieri con effetto dalla medesima data. Ciò ha determinato, ai sensi dell'art. 11, comma 18 dello statuto sociale, la decadenza dell'intero Consiglio di Amministrazione a far data dall'Assemblea del 29 aprile 2016, che ha pertanto proceduto alla nomina del nuovo organo amministrativo.

I *curricula vitae* dettagliati degli Amministratori in carica alla data di redazione della presente relazione e le informazioni di cui all'art. 144-*octies* lettera b.1) del Regolamento Emittenti così come richiamato all'art. 144-*decies* del Regolamento Emittenti, sono riportate sul sito Parmalat: www.parmalat.com → *Corporate Governance* → Il Consiglio di Amministrazione.

Nella tabella che segue sono indicati gli Amministratori in carica alla data di redazione del presente documento e le cariche dagli stessi ricoperte.

Carica in Parmalat S.p.A.	Amministratore	Anno di nascita	Data di prima nomina	In carica da	In carica fino a	Lista	Esec-Non Esec.	Indip.	Cariche ricoperte in altre società di grandi dimensioni, non appartenenti al Gruppo Parmalat
Presidente del Consiglio di Amministrazione	Gabriella Chersicla	1962	31 maggio 2012	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Non esec.	Ai sensi dell'art. 147 -ter del TUF(*)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amministratore Maire Tecnimont S.p.A. ➤ Sindaco effettivo RCS MediaGroup S.p.A. ➤ Sindaco Effettivo ePRICE S.p.A. ➤ Amministratore Castello SGR S.p.A.
Amministratore Delegato	Yvon Guérin	1965	12 luglio 2011 (per cooptazione) o 16 aprile 2015	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Esec.	Non indipendente	
Amministratore	Pier Giuseppe Biandrino	1957	29 aprile 2016	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Non esec.	Ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e dell'art. 147 -ter del TUF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amministratore Edison S.p.A. ➤ Amministratore Acsm Agam S.p.A.
Amministratore	Nicolò Dubini	1948	18 febbraio 2016 (nomina ai sensi dell'art. 2386 del c.c. e dell'art. 11 dello statuto sociale)	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Non esec.	Ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e dell'art. 147 -ter del TUF (*)	
Amministratore	Angela Gamba	1970	29 aprile 2016	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Non esec.	Ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e dell'art. 147 -ter del TUF	
Amministratore	Patrice Gassenbach	1946	17 aprile 2014	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Non esec.	Non indipendente	

<i>Carica in Parmalat S.p.A.</i>	<i>Amministratore</i>	<i>Anno di nascita</i>	<i>Data di prima nomina</i>	<i>In carica da</i>	<i>In carica fino a</i>	<i>Lista</i>	<i>Esec-Non Esec.</i>	<i>Indip.</i>	<i>Cariche ricoperte in altre società di grandi dimensioni, non appartenenti al Gruppo Parmalat</i>
Amministratore	Umberto Mosetti	1965	31 maggio 2012	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	"FIL Investments International", "Gabelli Funds LLC", "Setanta Asset Management Limited", "Amber Capital UK LLP" e "Amber Capital Italia SGR S.p.A."	Non esec.	Ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e dell'art. 147 -ter del TUF (*)	➤ Amministratore Sorgenia S.p.A.
Amministratore	Michel Peslier	1959	29 aprile 2016	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Non esec.	Non indipendente	
Amministratore	Elena Vasco	1964	18 febbraio 2016 (nomina ai sensi dell'art. 2386 del c.c. e dell'art. 11 dello statuto sociale)	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2018	Sofil Sas	Non esec.	Ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e dell'art. 147 -ter del TUF (*)	

(*) si precisa che l'art. 147-ter, comma 4 del TUF richiama l'art. 148, comma 3 del TUF.

Cumulo massimo di incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 9 marzo 2012, ha approvato un criterio per l'identificazione di un numero massimo di incarichi considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore di Parmalat S.p.A. determinandolo in un massimo di incarichi non superiore a 3 (tre) per i Consiglieri esecutivi e 7 (sette) per i Consiglieri non esecutivi, ivi incluso l'incarico nel Consiglio di Amministrazione di Parmalat S.p.A.. Gli incarichi si intendono riferiti a società quotate, finanziarie e di grandi dimensioni (ovvero con fatturato/patrimonio netto superiore a 1 miliardo di euro). Il Consiglio ha in tale sede precisato anche che in via eccezionale tale limite può essere derogato con deliberazione motivata del Consiglio di Amministrazione, oggetto di *disclosure* in sede di relazione annuale sulla *corporate governance*, sulla base di elementi valutativi individuati nella dimensione, nell'organizzazione e nei rapporti partecipativi sussistenti tra le diverse società.

Tale criterio è ad oggi ancora in essere e non risultano verificatisi scostamenti da parte degli Amministratori né sono state adottate dal Consiglio deroghe al predetto orientamento.

Induction Programme

Successivamente alla nomina del Consiglio di Amministrazione, in data 9 maggio 2016, è stato effettuato un incontro di presentazione della Società, del gruppo e del settore di attività in cui opera Parmalat.

Gli Amministratori hanno avuto modo di approfondire le dinamiche aziendali, le tematiche di gestione dei rischi e l'evoluzione del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento durante le riunioni consiliari.

4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

4.3.1 Il ruolo del Consiglio di Amministrazione

Nel corso dell'esercizio 2016 il Consiglio si è riunito 15 (volte) volte di cui:

- ✓ una prima riunione dell'anno in data 18 febbraio 2016, nella composizione di cui alla prima tabella sotto indicata;
- ✓ sei riunioni del Consiglio di Amministrazione in carica fino al 29 aprile 2016;
- ✓ otto riunioni nell'attuale composizione del Consiglio che è in carica dal 29 aprile 2016.

La partecipazione da parte di ciascun Amministratore, in relazione alle suddette riunioni, viene di seguito riepilogata nelle tabelle riassuntive:

Riunione del 18 febbraio 2016

	Presenza alle riunioni
G. Chersicla	Presente
P. Gassenbach	Assente giustificato
L. Gualtieri (**)	Presente
P. Lazzati (*)	-
U. Mosetti	Presente
R. Perotta	Presente
A. Sala	Presente

(*) Si ricorda che l'Amministratore P. Lazzati ha rassegnato, l'8 gennaio 2016, le dimissioni dalla carica di Amministratore. Il dott. Paolo Lazzati era Presidente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e componente del Comitato per il Controllo Interno, la Gestione dei Rischi e per la Corporate Governance.

(**) L'Amministratore L. Gualtieri ha rassegnato in data 18 febbraio 2016, al termine della riunione consiliare, le dimissioni dalla carica di Amministratore. L. Gualtieri era componente del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e del Comitato per il Contenzioso.

Sei riunioni dal 18 febbraio al 29 aprile 2016

	Percentuale presenze alle riunioni
G. Chersicla	100%
Y. Guérin	100%
N. Dubini (*)	100%
P. Gassenbach	83,33%
U. Mosetti	100%
R. Perotta	83,33%
A. Sala	100%
E. Vasco (*)	100%

(*) Si ricorda che gli Amministratori N. Dubini e E. Vasco sono stati nominati a seguito delle dimissioni degli Amministratori P. Lazzati e L. Gualtieri.

Otto riunioni dal 29 aprile al 31 dicembre 2016

	Percentuale presenze alle riunioni
G. Chersicla	100%
Y. Guérin	100%
P. Biandrino	100%
N. Dubini	100%
A. Gamba	100%
P. Gassenbach	75%
U. Mosetti	87,50%
M. Peslier	87,50%
E. Vasco	75%

La durata media delle riunioni del Consiglio è stata di 3 ore e mezzo circa per ciascuna riunione.

La prima riunione nell'anno 2017 del Consiglio di Amministrazione si è tenuta il giorno 11 gennaio 2017.

Per l'anno 2017, sono state inoltre programmate, al momento, 4 riunioni del Consiglio di cui al calendario societario diffuso in data 16 gennaio 2017. In aggiunta a quelle obbligatorie, si sono tenute, alla data di approvazione della presente Relazione, 9 riunioni del Consiglio.

Il calendario per l'anno 2017 delle riunioni nelle quali vengono esaminati i risultati dell'anno e di periodo è stato pubblicato sul sito della Società www.parmalat.com, alla sezione *Sala Stampa* → comunicati stampa.

La Società comunica tempestivamente eventuali variazioni alle date indicate nel predetto calendario.

Gli Amministratori e i Sindaci ricevono la documentazione illustrativa delle materie che devono essere discusse, salvo i casi di urgenza o quando vi sia la necessità di salvaguardare particolari esigenze di riservatezza; in tali straordinarie circostanze la documentazione è fornita nel corso della riunione ed è comunque assicurata un'esauriente trattazione degli argomenti all'ordine del giorno.

Relativamente all'invio della documentazione, il termine di almeno due giorni prima delle riunioni consiliari è stato generalmente rispettato, fatte salve circostanze eccezionali.

Gli Amministratori, nello svolgimento dei propri compiti, hanno esaminato le informazioni ricevute ed hanno richiesto ogni chiarimento, approfondimento ed integrazione ritenuti necessari od opportuni per una completa e corretta valutazione dei fatti portati all'esame del Consiglio di Amministrazione.

Alle riunioni del Consiglio partecipano di regola, su invito del Presidente, il *Chief Financial Officer* e il *General Counsel*; partecipano talvolta, per la trattazione di specifici argomenti di loro competenza, sempre su invito del Presidente, il Direttore Risorse Umane e il Responsabile *Internal Audit*. Fino al mese di aprile 2016 ha partecipato alle riunioni del Consiglio il Responsabile Affari Societari (successivamente tali funzioni sono state assunte dal *Chief Financial Officer*).

Il Presidente di ciascun Comitato riferisce al Consiglio di Amministrazione circa l'attività svolta di norma dopo ogni riunione del Comitato.

Il Presidente ha avuto cura che il dibattito fosse adeguato e coinvolgesse tutti i componenti del Consiglio a seconda anche delle specifiche competenze e che fossero effettuati adeguati e puntuali approfondimenti delle materie all'ordine del giorno durante le riunioni consiliari.

Il sistema di *Corporate Governance* di Parmalat attribuisce un ruolo centrale al Consiglio di Amministrazione, al quale sono conferiti i poteri più ampi di ordinaria e straordinaria amministrazione per la gestione della Società, con la sola esclusione di quelli riservati per legge all'Assemblea dei soci.

In particolare, ai sensi dell'art. 17 dello statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione in via esclusiva:

- esamina ed approva i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del gruppo e la struttura societaria del gruppo di cui la Società è a capo, monitorandone periodicamente l'attuazione;
- definisce il sistema di governo societario della Società e la struttura del gruppo;
- delibera in merito alle operazioni – compresi gli investimenti e i disinvestimenti – che, per loro natura, rilievo strategico, entità o impegni che possono comportare, abbiano incidenza notevole sull'attività della Società con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate;
- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- redige e adotta le regole di governo dell'impresa, del Codice di Condotta e ne definisce le relative linee guida per il gruppo; il tutto nel rispetto dei principi espressi nello Statuto sociale;
- costituisce l'Organismo di vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- attribuisce e revoca le deleghe agli Amministratori e al Comitato Esecutivo, se costituito, definendo i limiti, le modalità di esercizio e la periodicità, di norma non superiore al trimestre, con cui gli organi delegati devono riferire al Consiglio di Amministrazione circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
- verifica la sussistenza e la permanenza dei requisiti di indipendenza per gli Amministratori;
- determina le attribuzioni e le facoltà dei Direttori Generali ove nominati;
- provvede alle designazioni per le cariche di Presidente ove lo stesso non sia stato eletto dall'assemblea, di Amministratore Delegato e/o Direttore Generale delle società controllate di rilievo strategico;
- determina, esaminate le proposte dell'apposito Comitato e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Delegati nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del Consiglio e dei Comitati;
- delibera in merito ad eventuali transazioni delle controversie aventi origine dall'insolvenza delle società oggetto di Concordato. Tali delibere sono validamente assunte con il voto favorevole degli 8/11 degli Amministratori in carica;

- delibera l'istituzione e soppressione di sedi secondarie, l'eventuale riduzione del capitale in caso di recesso, gli adeguamenti dello Statuto sociale a disposizioni normative, il trasferimento della sede legale nel territorio nazionale, la fusione nei casi di cui agli artt. 2505 e 2505 *bis* c.c. anche quale richiamato per la scissione dall'art. 2506 *ter* c.c.;
- indica quali tra gli Amministratori hanno la rappresentanza della Società,
- vigila sul generale andamento della gestione, con particolare attenzione alle situazioni di conflitto di interessi, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;
- valuta ed approva la documentazione di rendiconto periodico contemplata dalla normativa vigente.

Nella riunione del 3 marzo 2017, il Consiglio, anche sulla base di un documento preventivamente condiviso con il Comitato Controllo e Rischi, ha ritenuto adeguato l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile di Parmalat e del gruppo, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Quanto alla definizione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società, tenendo conto di tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società, il Consiglio di Amministrazione ha avviato nell'esercizio di riferimento un progetto finalizzato all'approfondimento di tali tematiche in coordinamento con gli organi societari che contribuiscono alla creazione e al mantenimento di un efficace sistema di controllo interno; dello stato di avanzamento di tale progetto è data evidenza nella sezione della presente Relazione relativa al sistema di controllo interno.

Nella riunione consiliare del 12 luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione di Parmalat S.p.A. ha stabilito i criteri per individuare le operazioni di significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario dell'emittente e delle sue controllate sulle quali l'emittente delibera.

In particolare, sono considerate operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale – oltre alle operazioni riservate al Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 2381 del c.c. e dello Statuto sociale – le seguenti operazioni effettuate da Parmalat o dalle società controllate:

1. le emissioni di strumenti finanziari;
2. la concessione di finanziamenti e garanzie e le operazioni di investimento e disinvestimento, anche immobiliare, le operazioni di acquisizione e cessione di partecipazioni, di aziende o di rami d'azienda, di cespiti e di altre attività;
3. le operazioni di fusione o scissione, qualora almeno uno dei sotto elencati parametri, ove applicabili, risulti uguale o superiore al 15%:
 - a. totale attivo della società incorporata (fusa) ovvero delle attività oggetto di scissione/totale attivo della Società (dati tratti dal bilancio consolidato, se redatto);
 - b. risultato prima delle imposte e dei componenti straordinari della società incorporata (fusa) ovvero delle attività da scindere/risultato prima delle imposte e dei componenti straordinari della società (dati tratti dal bilancio consolidato, se redatto);
 - c. totale patrimonio netto della società incorporata (fusa) ovvero del ramo d'azienda oggetto di scissione/totale patrimonio netto della Società (dati tratti dal bilancio consolidato, se redatto).

Il Consiglio di Amministrazione ha effettuato, con riferimento all'esercizio 2016, la valutazione del Consiglio medesimo e dei suoi Comitati per quanto attiene al loro funzionamento, alla loro dimensione e composizione.

Tale attività è stata realizzata con il supporto di un consulente esterno, individuato dal Consiglio di Amministrazione in *Spencer Stuart*, società di consulenza che già aveva supportato il Consiglio di Amministrazione nell'attività di

autovalutazione nell'esercizio 2015. Si segnala che *Spencer Stuart* ha dichiarato di non aver ricevuto da Parmalat, o da altre società del gruppo, ulteriori incarichi oltre a quello avente ad oggetto il supporto nell'attività di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione.

L'approccio metodologico utilizzato è stato quello di un incontro collegiale, guidato dal consulente, nel quale, sulla base di una guida preventivamente trasmessa a tutti gli Amministratori, sono state raccolte le indicazioni e le opinioni degli Amministratori sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati, raccogliendo spunti per superare i punti di debolezza e criticità emersi. Questo metodo è stato scelto per favorire la partecipazione degli Amministratori, ottimizzando il contributo individuale e favorendo lo scambio di opinioni ed esperienze, in un contesto aperto al confronto.

Durante l'incontro sono stati analizzati alcuni specifici aspetti tra cui:

- 1) le modalità e l'efficacia con le quali il Consiglio è stato coinvolto ed il contributo dato nell'analisi del business e delle strategie e nell'esame delle decisioni chiave assunte nel 2016;
- 2) la valutazione sul modello di governo dei rischi;
- 3) l'analisi dei processi di funzionamento del Consiglio, della sua dimensione e della sua composizione;
- 4) l'analisi dell'assetto, composizione e dimensione dei Comitati endo-consiliari e dell'efficacia dell'informativa al Consiglio sulle attività svolte.

Dall'incontro è emerso che il Consiglio di Amministrazione di Parmalat, in sintesi, ha espresso una positiva valutazione sul suo funzionamento, seppure con diversa articolazione nella valutazione stessa da parte di un Consigliere. La larga maggioranza dei Consiglieri ritiene altresì che i Comitati funzionino bene e che vi sia un puntuale approfondimento dell'informativa fornita giudicata strutturata e completa.

Sono emerse alcune indicazioni tra cui l'opportunità di organizzare uno o due *Strategy Day*, con la presenza del *management*, e le visite ai siti operativi all'estero, per ulteriormente approfondire la conoscenza del *business* e del *management* del Gruppo.

L'Assemblea degli Azionisti non è stata chiamata ad autorizzare, in via generale e preventiva, deroghe al divieto di concorrenza previsto all'art. 2390 c.c..

4.4 Organi Delegati

Amministratore Delegato e Direttore Generale

In data 9 maggio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha nominato Yvon Guérin - già Direttore Generale e Consigliere di Amministrazione - Amministratore Delegato della Società, attribuendogli i relativi poteri per l'esercizio della carica, nonché Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno. Yvon Guérin ha comunicato, in quella stessa data, di non detenere azioni della Società.

In particolare sono stati attribuiti all'Ing. Guérin quale Amministratore Delegato, unitamente alla legale rappresentanza i seguenti poteri:

- i) dare attuazione alle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione;
- ii) predisporre l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo da sottoporre al Consiglio di Amministrazione;
- iii) predisporre piani strategici industriali e finanziari della Società e del Gruppo da sottoporre all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- iv) assumere, nominare e licenziare dirigenti e promuovere la ricerca del personale strategico della Società e del Gruppo;
- v) aprire ed estinguere conti correnti, effettuare depositi e prelievi, anche su conti correnti bancari nell'ambito dei fidi concessi, operare sui conti anche compilando, se del caso, gli *specimen* di firma e/o la delega al versamento, ma sempre con il limite di cui sotto, richiedere, contrattare, stipulare, modificare e

risolvere contratti di finanziamento di qualsiasi genere (aperture di credito, anticipazioni bancarie, sconti, fidi bancari, mutui, finanziamenti e *leasing* operativi e finanziari), con istituti ed aziende di credito, enti e società finanziarie, determinandone modalità, termini e condizioni; il tutto fino ad un importo massimo di euro 100 milioni per singola operazione;

- vi) accendere/prorogare depositi bancari a termine ed operazioni assimilabili, effettuare girofondi bancari sui conti intestati alla Società, concedere prestiti, garanzie e crediti di firma, a favore di società controllate, direttamente e/o indirettamente, stabilendone termini, modalità e condizioni, stipulare contratti e polizze di assicurazione di ogni natura e specie, ivi comprese quelle con finalità di investimento della liquidità; il tutto fino ad un importo massimo di euro 100 milioni per singola operazione;
- vii) concordare e sottoscrivere contratti di copertura da rischi finanziari (cosiddetti contratti derivati), firmando ogni documento relativo, ivi compresi i contratti standard previsti da normative internazionali (ISDA/EMIR) e relative schede applicative, e compiendo ogni ulteriore attività necessaria e/o opportuna, sempre con limite di importo di euro 100 milioni per operazione;
- viii) intervenire quale delegato alle assemblee di società, enti ed associazioni nelle quali la società abbia partecipazioni o interesse, il tutto con ampio diritto di voto anche per operazioni di aumento di capitale sociale o di ricapitalizzazione, in qualsiasi forma assunte e fino ad un importo massimo di euro 100 milioni per singola operazione, e con facoltà di nominare delegati in sostituzione per partecipare a singole assemblee;
- ix) acquistare e vendere partecipazioni, beni mobili ed immobili, acquistare e vendere aziende e/o rami di aziende, affittare aziende e/o rami di aziende, fino ad un importo massimo di euro 100 milioni per singola operazione.

L'Amministratore Delegato è il principale responsabile della gestione dell'impresa; non ricorre nei suoi riguardi la situazione di *interlocking directorate*, in quanto l'Amministratore Delegato non ricopre incarichi di amministratore in altre società quotate il cui Amministratore Delegato sia un amministratore di Parmalat.

Ai fini dello svolgimento delle sue mansioni l'Ing. Guérin, risponde unicamente al Consiglio di Amministrazione al quale spetta, in via esclusiva, la gestione del suo rapporto di lavoro, quale Direttore Generale.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

In data 29 aprile 2016, l'Assemblea degli Azionisti ha nominato Gabriella Chersicla Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Al Presidente spetta, ai sensi di Statuto, la legale rappresentanza della Società di fronte ai terzi ed in giudizio.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione non ha attualmente alcuna delega gestionale e non riveste, alla data di approvazione della presente relazione, uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali.

Il ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione è disciplinato dall'art. 14 dello Statuto sociale.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, in particolare:

- convoca le riunioni del Consiglio di Amministrazione, ne determina l'ordine del giorno e, in preparazione delle riunioni, trasmette ai Consiglieri, con la necessaria tempestività e almeno due giorni prima della riunione, tenuto conto delle circostanze del caso, la documentazione idonea a permettere un'informata partecipazione ai lavori dell'organo collegiale;
- regola lo svolgimento delle riunioni e delle votazioni;
- cura la verbalizzazione delle riunioni;
- assicura adeguati flussi informativi fra il management ed il Consiglio di Amministrazione e, in particolare, si adopera al fine di garantire la completezza e la riservatezza delle informazioni sulla base delle quali vengono assunte le deliberazioni e sono esercitati dal Consiglio i poteri di direzione, di indirizzo e di controllo dell'attività della Società e del Gruppo;

- provvede a che il Consiglio ed il Collegio Sindacale siano regolarmente informati in vista delle riunioni del Consiglio di Amministrazione;
- vigila in generale sul rispetto delle norme di legge e regolamentari e sul rispetto dello Statuto, sull'osservanza delle regole di governo della Società e delle sue controllate tenendo conto delle disposizioni anche di autodisciplina emanate dal mercato regolamentare, ove le azioni siano quotate, e della migliore pratica.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione non è il principale responsabile della gestione dell'Emittente, né l'azionista di controllo dello stesso.

Informativa al Consiglio di Amministrazione

L'Amministratore Delegato e Direttore Generale riferisce al Consiglio ed al Collegio Sindacale in merito all'attività svolta ed all'esercizio dei poteri almeno su base trimestrale e ogni qualvolta necessario o richiesto dal Consiglio.

4.5 Altri Amministratori esecutivi

Si precisa che solo l'Amministratore Delegato, Direttore Generale e Amministratore incaricato del sistema di controllo interno può essere considerato esecutivo ai sensi del criterio applicativo 2.C.1 del Codice di Autodisciplina.

4.6 Amministratori indipendenti

Il numero, le competenze e l'autorevolezza degli amministratori non esecutivi sono tali da garantire che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari.

Il requisito dell'indipendenza è disciplinato dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e dall'art. 147-ter, comma 4 del TUF che richiama l'art. 148, comma 3 del TUF.

Il Consiglio di Amministrazione in carica si compone di sei Amministratori indipendenti che hanno dichiarato il possesso dei requisiti di indipendenza al momento della candidatura:

- a) G. Chersicla, Presidente del Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4 del D.Lgs. 58/1998;
- b) P. Biandrino, N. Dubini, A. Gamba, U. Mosetti e E. Vasco ai sensi all'art. 147-ter, comma 4, del D.Lgs. 58/1998 e all'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

L'indipendenza degli Amministratori è inoltre valutata con periodicità almeno annuale dal Consiglio di Amministrazione, tenendo anche conto delle informazioni che i singoli interessati sono tenuti a fornire.

In data 9 maggio 2016, il Consiglio di Amministrazione di Parmalat S.p.A. ha valutato l'indipendenza degli Amministratori nominati dall'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2016. Sulla base delle dichiarazioni rese dagli Amministratori e delle informazioni a disposizione della società, sono risultati in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 147-ter comma 4 e all'art. 3.C.1 del Codice di Autodisciplina i Consiglieri: Pier Giuseppe Biandrino, Nicolò Dubini, Angela Gamba, Umberto Mosetti e Elena Vasco. Gabriella Chersicla è risultata indipendente ai sensi dell'art. 147-ter comma 4. Si segnala, inoltre, che il Collegio Sindacale, in ottemperanza all'art. 8.C.1. del Codice di Autodisciplina, ha verificato in capo a tutti i suoi componenti la sussistenza dei requisiti di indipendenza anche sulla base dei criteri previsti dall'art. 3.C.1 del Codice di Autodisciplina con riferimento all'indipendenza degli Amministratori e ne ha informato il Consiglio di Amministrazione.

Successivamente il Consiglio di Amministrazione ha valutato l'indipendenza degli Amministratori nella riunione consiliare del 3 marzo 2017.

La valutazione sull'indipendenza del Consiglio di Amministrazione è orientata a verificare l'insussistenza in capo a ciascun amministratore di relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio, fermo restando il rispetto dei requisiti prescritti dalle disposizioni anche regolamentari di volta in volta applicabili; nell'effettuare le valutazioni sulla sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo agli Amministratori il Consiglio ha applicato tutti i criteri previsto dal Codice di Autodisciplina.

Nel corso della riunione del 16 maggio 2016, il Collegio Sindacale, in ossequio al criterio 3.C.5. del Codice di Autodisciplina, ha dato atto di aver verificato i criteri e le procedure di accertamento adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri componenti.

Gli Amministratori indipendenti in carica dal 29 aprile 2016 si sono riuniti, avuto riguardo all'esercizio 2016, in assenza degli altri Amministratori, in data 11 gennaio 2017.

4.7 Lead independent Director

La Società non ha proceduto alla nomina di un *Lead Independent Director* in quanto non sussistono i presupposti indicati dal Codice, al punto 2.C.3, per la nomina.

5. Trattamento delle informazioni societarie

La trasparenza nei confronti del mercato, così come la correttezza, chiarezza e completezza delle informazioni rappresentano valori al cui rispetto sono tenuti i componenti degli organi sociali, il *management* e tutti i prestatori di lavoro del Gruppo.

Gli Amministratori, i Sindaci nonché i dipendenti della Società sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti ed a rispettare la procedura prescritta per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di tali documenti ed informazioni.

A seguito delle novità normative introdotte dalla disciplina europea sugli abusi di mercato, entrata in vigore il 3 luglio 2016, la Società ha aggiornato le Procedure e i documenti societari attinenti a tali tematiche; in particolare, in data 12 dicembre 2016, il Consiglio di Amministrazione ha approvato le procedure in materia di trattamento e comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate: "Procedura per la gestione e la comunicazione delle informazioni privilegiate" e "Procedura per la gestione del Registro delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate" e l'aggiornamento del Codice di Internal Dealing.

Tali documenti sono a disposizione del pubblico sul sito internet della Società - sezione "Corporate Governance" - all'indirizzo:

www.parmalat.com/it/corporate_governance/internal_dealing/.

Nessun Amministratore e Sindaco di Parmalat ha comunicato di detenere o di avere detenuto partecipazioni nella Società.

6. Istituzione e funzionamento dei Comitati Interni al Consiglio di Amministrazione

L'art. 18 dello Statuto sociale prevede la costituzione di comitati interni in seno al Consiglio di Amministrazione.

Sulla base di tale previsione e delle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina al quale la Società aderisce, in data 9 maggio 2016 sono stati istituiti i seguenti Comitati:

- Comitato per le Nomine e la Remunerazione (che svolge le funzioni del Comitato per le nomine e del Comitato per la remunerazione);
- Comitato Controllo e Rischi che svolge, in conformità con quanto previsto dalla Procedura per la disciplina delle Operazioni con Parti Correlate, anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

La composizione, i compiti ed il funzionamento dei comitati vengono stabiliti in sede di loro costituzione nel rispetto delle predette disposizioni. Il Consiglio di Amministrazione non ha sinora costituito ulteriori comitati con funzioni consultive ed istruttorie.

Tutti i Comitati sono interamente composti da Amministratori indipendenti.

Alle riunioni dei Comitati possono partecipare, su invito del Presidente, soggetti che non ne sono parte, tra cui Dirigenti, dipendenti e/o consulenti, per la trattazione di specifici argomenti.

Alla luce delle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, il Presidente di ogni Comitato istituito ha provveduto ad aggiornare il Consiglio di Amministrazione in merito a quanto discusso in sede di Comitato alla prima riunione utile successiva a quella tenuta dai Comitati.

Le riunioni di ciascun Comitato sono verbalizzate e trascritte su un apposito libro.

Di seguito, vengono illustrati la composizione, le attività ed il funzionamento dei singoli Comitati.

7. Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Nell'anno 2016, fino all'8 gennaio 2016, il Comitato era composto da tre membri (Paolo Francesco Lazzati - Presidente, indipendente, Laura Gualtieri, indipendente ed Umberto Mosetti, indipendente, tratto dalla lista di minoranza). In data 8 gennaio 2016, Paolo Francesco Lazzati ha rassegnato, con effetto immediato, le dimissioni dalla carica di Amministratore e Presidente del Comitato e, in data 18 febbraio 2016 anche Laura Gualtieri ha rassegnato le proprie dimissioni dalle cariche ricoperte nella Società.

A seguito delle suddette dimissioni, in data 18 febbraio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, ai sensi dell'art. 2386 c.c. e dell'art. 11 dello Statuto sociale, di integrare il Comitato come segue:

- Elena Vasco (*), Presidente
- Nicolò Dubini (*)
- Umberto Mosetti

Successivamente, in data 9 maggio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha nominato: Elena Vasco (indipendente), con funzioni di Presidente, Nicolò Dubini (indipendente) e Angela Gamba (indipendente).

Le riunioni del Comitato sono coordinate dal suo Presidente e verbalizzate; il Presidente dà inoltre informativa sulle attività svolte dal Comitato al Consiglio di Amministrazione nella prima riunione utile

Nel corso dell'anno 2016 il Comitato per le Nomine e la Remunerazione si è riunito 6 (sei) volte, con la partecipazione totalitaria dei propri componenti.

La durata media delle riunioni del Comitato è stata di 1 ora circa per ciascuna riunione.

Il dettaglio della partecipazione alle riunioni del Comitato è riportato nella seguente tabella:

Dal 1° gennaio 2016 fino al 18 febbraio 2016

Componenti del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2016	Percentuale
Paolo Francesco Lazzati	=	=
Laura Gualtieri	1	100
Umberto Mosetti	1	100

Dal 18 febbraio 2016 fino al 9 maggio 2016

Componenti del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2016	Percentuale
Elena Vasco*	4	100
Nicolò Dubini*	4	100
Umberto Mosetti	4	100

(*) Gli Amministratori E. Vasco e N. Dubini nominati in data 18 febbraio 2016, a seguito delle dimissioni degli amministratori P. Lazzati e L. Gualtieri rispettivamente in data 8 gennaio 2016 e 18 febbraio 2016 .

Dal 9 maggio 2016 al 31 dicembre 2016

Componenti del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2016	Percentuale
Elena Vasco	1	100
Nicolò Dubini	1	100
Angela Gamba	1	100

Il Consiglio ha valutato al momento della nomina la sussistenza dei requisiti di conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive in capo a tutti i componenti del Comitato.

Ai lavori del Comitato partecipano su invito, il Presidente del Consiglio di Amministrazione e il Direttore Risorse Umane di gruppo di volta in volta invitato a riferire per gli argomenti di competenza nonché, talvolta, professionisti esterni.

Il Collegio Sindacale è sempre invitato ad assistere alle riunioni; nel corso del 2016 il Collegio ha sempre partecipato alle riunioni con la presenza di almeno un suo componente.

Funzioni attribuite al Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Il Comitato ha le funzioni consultive e propositive previste dal Codice di Autodisciplina al quale la Società aderisce e in particolare:

- formula pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso ed esprime raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del consiglio sia ritenuta opportuna nonché sugli argomenti di cui agli artt. 1.C.3 (orientamento in merito al numero massimo di Amministratori) e 1.C.4 (deroghe al divieto di concorrenza) del Codice di Autodisciplina;
- propone al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti;
- formula proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla

- componente variabile della remunerazione. Monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio, verificando in particolare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- su richiesta dell'Amministratore Delegato o del Direttore Generale, individua i parametri e formule proposte per la determinazione della remunerazione dell'alta direzione della Società e per l'adozione di eventuali piani di *stock option* o di assegnazione di azioni o di altri strumenti, al fine di incentivare la fidelizzazione di tutta l'alta dirigenza;
 - assiste il Consiglio di Amministrazione nella definizione di una politica per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della predetta politica per la remunerazione avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati.

Il Comitato, nello svolgimento delle sue funzioni, ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio.

La Direzione Risorse Umane della Società collabora con la società indipendente *Willis Towers Watson* fornendo informazioni sulle pratiche di mercato in materia di politiche retributive al Comitato.

Ad oggi non è stato approvato un *budget* di spesa per il Comitato per le Nomine e la Remunerazione; il Consiglio tuttavia assicura al Comitato il sostegno economico necessario allo svolgimento delle funzioni allo stesso attribuite; nel corso dell'esercizio 2016, il Comitato non ha utilizzato alcuna risorsa finanziaria.

Per ulteriori informazioni si fa rinvio alle parti rilevanti della Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123 *ter* del TUF.

8. Remunerazione degli Amministratori

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato, previo parere favorevole del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, una politica per la remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche. Per informazioni dettagliate su tale politica si fa rinvio alla Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123 *ter* del TUF.

Le remunerazioni degli Amministratori non esecutivi non è legata ai risultati economici conseguiti dalla Società. Gli Amministratori non esecutivi non sono dotati di piani di incentivazione su base azionaria.

Non sono stati stipulati accordi che prevedano indennità per gli Amministratori in caso di dimissioni o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto.

La remunerazione degli Amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente.

La remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

L'Assemblea del 29 aprile 2016 ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione un compenso annuale complessivo pari a 1 milione di Euro, al lordo delle ritenute di legge per l'intero Consiglio ed ha inoltre attribuito agli Amministratori che compongono i comitati interni, un compenso aggiuntivo variabile, rapportato alle presenze effettive alle adunanze dei comitati interni pari ad euro 3.900 a seduta per membro del comitato ed euro 6.500 a seduta per il Presidente del Comitato.

Nella riunione del 24 maggio 2016 il Consiglio ha deliberato di ripartire l'emolumento fissato dall'Assemblea degli azionisti per un importo parziale di euro 700.000 come segue:

- a ciascun Amministratore un compenso lordo pari ad euro 50.000 su base annua, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio del loro ufficio, ai sensi dell'articolo 19 dello Statuto sociale;
- al Presidente, in ragione della particolare carica rivestita, un ulteriore compenso lordo pari ad euro 250.000 su base annua;

e di ritenere la remunerazione dell'Ing. Guérin, quale Amministratore Delegato, ricompresa nella retribuzione da lui percepita quale Direttore Generale.

9. Comitato Controllo e Rischi

Nella precedente composizione il Comitato Controllo e Rischi era denominato Comitato per il Controllo Interno, la Gestione dei Rischi e per la *Corporate Governance*.

Fino all'8 gennaio 2016, il Comitato era composto da tre membri (Riccardo Perotta - Presidente, indipendente, Paolo Francesco Lazzati, indipendente ed Umberto Mosetti, indipendente, tratto dalla lista di minoranza). In data 8 gennaio 2016, Paolo Francesco Lazzati ha rassegnato le dimissioni dalla carica di Amministratore e componente del Comitato.

A seguito delle dimissioni del dott. Lazzati, in data 18 febbraio 2016, Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, ai sensi dell'art. 2386 c.c. e dell'art. 11 dello Statuto sociale, di integrare il Comitato come segue:

- Riccardo Perotta, Presidente
- Nicolò Dubini(*) (in sostituzione di P. Lazzati)
- Umberto Mosetti

Successivamente, in data 9 maggio 2016, a seguito della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione avvenuta in data 29 aprile 2016, il Consiglio ha nominato: Pier Giuseppe Biandrino (indipendente), con funzioni di Presidente, Nicolò Dubini (indipendente) e Angela Gamba (indipendente).

Le riunioni del Comitato sono coordinate dal Presidente e verbalizzate; il Presidente dà informativa sulle attività svolte dal Comitato al Consiglio di Amministrazione nella prima riunione utile.

Nel corso del 2016 il Comitato Controllo e Rischi (nello svolgimento delle sue funzioni anche di Comitato per le operazioni con parti correlate) si è riunito 22 (ventidue) volte di cui 11 (undici) volte prima della data del 9 maggio 2016, data in cui sono stati costituiti il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e undici volte dopo la data del 9 maggio 2016, con la partecipazione totalitaria dei propri componenti.

La durata media delle riunioni è stata di 1 ora e 50 minuti circa per ciascuna riunione.

Il dettaglio della partecipazione alle riunioni è riportato nella seguente tabella:

Dal 1° gennaio 2016 e fino al 18 febbraio 2016

Componenti del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2016	Percentuale
Riccardo Perotta	2	100
Paolo Francesco Lazzati	=	=
Umberto Mosetti	2	100

Dal 18 febbraio 2016 fino al 9 maggio 2016

Componenti del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2016	Percentuale
Riccardo Perotta	9	100
Nicolò Dubini	9	100
Umberto Mosetti	9	100

Dal 9 maggio 2016 al 31 dicembre 2016

Componenti del Comitato	Numero presenze alle riunioni del Comitato nell'anno 2016	Percentuale
Pier Giuseppe Biandrino	11	100
Nicolò Dubini	11	100
Angela Gamba	11	100

Il Consiglio ha valutato, al momento della nomina, la sussistenza dei requisiti di esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi in capo a tutti i componenti del Comitato.

Ai lavori del Comitato partecipano di norma il *Chief Financial Officer* di Parmalat (che riveste anche la funzione di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari), il Responsabile *Internal Audit*, il *General Counsel* e il Presidente del Consiglio di Amministrazione. Alle riunioni partecipano i vari dirigenti della Società, Responsabili di funzione, di volta in volta invitati a riferire per gli argomenti di competenza e talvolta professionisti esterni, sempre su invito.

Il Collegio Sindacale viene sempre invitato ad assistere; nel corso del 2016 il Collegio ha sempre partecipato alle riunioni con la presenza di almeno un suo componente (fatta eccezione per le riunioni tenutesi in data 28 aprile 2016).

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato ha le funzioni propositive e consultive, previste dal Codice di Autodisciplina, nei confronti del Consiglio di Amministrazione per supportarne con una adeguata attività istruttoria le decisioni relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.

Nello svolgimento delle attività di supporto al Consiglio di Amministrazione il Comitato in particolare:

- assiste il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee guida del sistema di controllo interno;
- assiste il Consiglio di Amministrazione ai fini della valutazione periodica, almeno annuale, dell'adeguatezza, dell'efficacia e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e ai fini della descrizione nell'annuale relazione sul governo societario, degli elementi essenziali del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ivi comprese le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, nonché ai fini della valutazione complessiva dello stesso;
- tenendo conto di quanto previsto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 gennaio 2010 n. 39, sentito il Collegio Sindacale, esprime parere sui risultati esposti dalla società di revisione nella relazione e nella eventuale lettera di suggerimenti;
- valuta, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- esprime 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*;
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione *internal audit* ed esprime parere sul piano di lavoro annuale predisposto dal responsabile *internal audit*;

- può chiedere alla funzione *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- esprime parere sulla proposta di nomina e revoca del responsabile *internal audit* formulata al Consiglio di Amministrazione dall'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (se nominato); esprime il proprio parere sulla sua remunerazione, da definirsi a cura del Consiglio di Amministrazione coerentemente con le politiche aziendali;
- riferisce al Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- supporta, con un'adeguata attività istruttoria le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alla gestione dei rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio sia venuto a conoscenza.

Il Comitato Controllo e Rischi, tenuto conto della coincidenza con il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate di cui alla Procedura adottata dal Consiglio di Amministrazione, come da ultimo modificata in data 16 aprile 2015 (la "Procedura OPC"), svolge le funzioni ed esprime i pareri previsti dalla normativa sulle operazioni con parti correlate e dalla Procedura OPC.

Il Comitato, nello svolgimento delle sue funzioni, ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio.

Ad oggi non è stato approvato un *budget* di spesa per il Comitato Controllo e Rischi; il Consiglio ha tuttavia assicurato al Comitato il sostegno economico necessario allo svolgimento delle funzioni allo stesso attribuite.

10. Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi aziendali. Tale sistema, integrato nei più generali assetti organizzativi e di *governance*, è teso, da un lato, a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione ed il monitoraggio dei principali rischi e, dall'altro, a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività delle informazioni fornite agli organi sociali e al mercato.

Il Consiglio di Amministrazione definisce le linee guida del sistema di controllo interno e ne verifica il corretto funzionamento con riferimento alla gestione dei rischi aziendali. Nella riunione del 3 marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione ha valutato positivamente l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, preso atto del parere del Comitato Controllo e Rischi.

Il Sistema di Controllo Interno, quale definito dal Consiglio di Amministrazione, si qualifica per i seguenti principi generali:

- le deleghe operative vengono assegnate tenuto conto della natura, delle dimensioni normali e dei rischi delle singole categorie di operazioni; gli ambiti di esercizio sono strettamente collegati alle mansioni delegate;
- le strutture organizzative sono articolate in modo da evitare sovrapposizioni funzionali e la concentrazione su di una sola persona, senza adeguato processo autorizzativo, di attività che presentino un grado elevato di criticità o di rischio;
- è previsto per ciascun processo un adeguato sistema di parametri ed un relativo flusso periodico di informazioni per misurarne l'efficienza e l'efficacia;
- sono periodicamente analizzate le conoscenze e le competenze professionali disponibili nell'organizzazione in termini di congruenza rispetto agli obiettivi assegnati;

- i processi operativi sono definiti prevedendo un adeguato supporto documentale per consentire che siano sempre verificabili in termini di congruità, coerenza e responsabilità;
- i meccanismi di sicurezza garantiscono un’adeguata protezione dei beni dell’organizzazione e un accesso ai dati secondo quanto necessario per svolgere le attività assegnate;
- i rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi sono individuati prevedendone periodicamente un adeguato monitoraggio ed aggiornamento. Gli eventi negativi che possono minacciare la continuità operativa dell’organizzazione sono oggetto di apposita attività di valutazione e di adeguamento delle protezioni;
- il sistema di controllo è soggetto ad attività di supervisione continua per valutazioni periodiche e per il costante adeguamento.

In particolare il sistema di controllo interno si articola, nell’ambito del Gruppo, in tre distinte tipologie di attività operative:

- il “controllo di linea”, costituito dall’insieme delle attività di controllo che le singole unità operative o società del gruppo svolgono sui propri processi: tali attività di controllo sono demandate alla responsabilità primaria del *management* operativo e sono considerate parte integrante di ogni processo aziendale;
- Il controllo “di secondo livello”, alla cui base sono le linee guida di gestione dei rischi di natura finanziaria e di quelli legati al *business model* della Società, nonché la tenuta ed aggiornamento del *framework* normativo di riferimento;
- *l’internal auditing*, demandato all’apposita funzione aziendale della Società e finalizzato essenzialmente alla identificazione ed al contenimento dei rischi aziendali di ogni natura mediante un’azione di monitoraggio dei controlli di linea, in termini sia di adeguatezza dei controlli medesimi, sia di risultati effettivamente conseguiti dalla relativa applicazione.

Il Comitato Controllo e Rischi assiste il Consiglio di Amministrazione nella supervisione dell’attività svolta dall’*internal audit* in relazione a quanto sopra illustrato.

Il Comitato si riunisce periodicamente sui temi sopra elencati, frequentemente in forma congiunta al Collegio Sindacale, ed esamina argomenti inerenti le tematiche di controllo interno, derivanti dal normale svolgimento dell’attività d’impresa e quelli, più propriamente, relativi alla *compliance* normativa e regolamentare.

Anche in funzione di quanto previsto dall’art. 2428, comma 1 c.c. e dal Codice di Autodisciplina (criterio applicativo 7.C.1, lett. a) relativamente ai rischi e alle incertezze, il gruppo ha da alcuni anni avviato un processo di *risk self-assessment* sui rischi operativi a cadenza semestrale. Tale processo si sostanzia nella raccolta di questionari di autovalutazione, predisposti da parte del *management* locale, dei principali rischi aventi natura sia esogena sia endogena e delle modalità con cui tali rischi vengono gestiti dai *management* delle società controllate con il coordinamento delle strutture competenti di Parmalat. Al *management* locale è richiesto anche di quantificare, per ogni singola *Strategic Business Unit*, un potenziale rischio economico (misurato in termini di percentuale di EBIT) determinato dal prodotto tra l’impatto economico e la probabilità di realizzazione del rischio in esame. La Società sta svolgendo, su richiesta del Comitato Controllo e Rischi, un progetto finalizzato alla revisione della metodologia, i cui principali obiettivi sono quelli di migliorare l’approccio utilizzato nelle rilevazioni e meglio esplicitare la correlazione tra obiettivi aziendali, inclusi quelli strategici, e rischi sottesi. Nel corso dell’esercizio 2017 saranno svolti degli approfondimenti per valutare se le rilevazioni possano assumere rilievo nell’ottica della sostenibilità dell’attività nel medio-lungo termine.

L’Amministratore Delegato è l’amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di cui al criterio applicativo 7.C.4 del Codice di Autodisciplina. In tale veste cura la progettazione, la realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, verificandone

continuativamente l'adeguatezza e l'efficacia rispetto al contesto operativo aziendale e l'adeguamento al panorama normativo, in esecuzione delle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione. L'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ha il potere di chiedere alla funzione *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale. Nel corso del 2016 non sono emerse problematiche o criticità per cui l'amministratore incaricato abbia dovuto riferire al Comitato Controllo e Rischi.

Il ruolo, i compiti e le responsabilità dell'*Internal Audit* sono definiti e formalizzati dal Consiglio di Amministrazione all'interno delle "*Linee Guida della funzione Internal Audit*". Il Responsabile *Internal Audit* è nominato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, su proposta dell'amministratore incaricato, d'intesa con il Presidente del Consiglio di Amministrazione. La nomina del Responsabile *Internal Audit* è a tempo indeterminato ed è soggetta a revoca da parte del Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio ha definito la remunerazione del responsabile *Internal Audit* coerentemente con le politiche aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato Diego Sonda quale Responsabile *Internal Audit* in data 31 luglio 2014.

Il responsabile *Internal Audit* di gruppo non è gerarchicamente sottoposto a responsabili di aree operative e riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione. Il responsabile della funzione di *Internal Audit*:

- a) 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* triennale, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- b) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- c) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento; le relazioni periodiche contengono anche la valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- e) trasmette le relazioni di cui ai punti c) e d) ai presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione;
- f) verifica, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

La proposta di Piano di Audit e il budget dell'*Internal Audit* sono elaborati dalla funzione, condivisi con l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e sono approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale, secondo le modalità definite nelle Linee Guida della funzione *Internal Audit*.

Con delibera consiliare del 3 marzo 2017 sono state approvate le nuove Linee Guida di *Internal Audit* che sono state riviste rispetto alla precedente versione del 2013 per un aggiornamento rispetto alla realtà operativa.

Coerentemente a tali Linee Guida la funzione di *Internal Audit* ha libero accesso a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico. La funzione *Internal Audit* di Gruppo svolge attività di verifica del sistema di controllo interno con riferimento agli obiettivi di:

- conformità alle leggi e alle normative, nonché ai regolamenti e alle procedure aziendali, con particolare riguardo al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (c.d. *compliance audit*);
- affidabilità dei dati e delle informazioni contabili e gestionali (c.d. *financial audit*);

- efficacia e di efficienza delle operazioni (c.d. *operational audit*);
- salvaguardia del patrimonio (quale effetto combinato dalle precedenti tipologie di attività).

Le attività sono svolte anche con il supporto metodologico e operativo di consulenti esterni.

Ai fini del presente paragrafo si segnala che il Collegio Sindacale, come previsto dalla normativa italiana applicabile alle società quotate, è chiamato fra l'altro a vigilare:

- circa l'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali nonché sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dall'Emittente alle società controllate;
- sulla adeguatezza dell'assetto organizzativo ed amministrativo-contabile della Società;
- sul processo di informativa finanziaria;
- sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio;
- e a monitorare la revisione legale dei conti annuali e consolidati ed a verificare l'indipendenza del revisore contabile (cfr. D.Lgs. 39/10).

Parte integrante del sistema di controllo interno è il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e l'Organismo di Vigilanza, previsto dal medesimo decreto, è l'organo deputato a verificarne il funzionamento, l'osservanza e a curarne l'aggiornamento. L'Organismo di Vigilanza è nominato dal Consiglio di Amministrazione, sulla base dei requisiti di professionalità e competenza, onorabilità, autonomia ed indipendenza. Costituiscono cause di ineleggibilità alla carica di membro dell'Organismo (i) interdizione, inabilitazione, fallimento o condanna, anche non definitiva, ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici ovvero l'incapacità ad esercitare uffici direttivi; (ii) interdizione, inabilitazione, fallimento o condanna, anche non definitiva o con sentenza di patteggiamento, per aver commesso uno dei reati previsti dal decreto.

La revoca dall'incarico può avvenire solo per giusta causa attraverso delibera del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Nel corso del 2016, l'Organismo di Vigilanza si è riunito complessivamente 12 volte, analizzando i temi relativi all'efficacia ed efficienza del Modello, tra cui, i risultati degli *audit* svolti dall'organismo, sui processi aziendali rilevanti ai fini del Modello, la strutturazione dei flussi informativi da e verso la Società, il coordinamento degli Organismi di Vigilanza all'interno del gruppo Parmalat. Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, in data 10 marzo 2016 l'attribuzione di un *budget* dedicato all'Organismo di Vigilanza per l'anno 2016 che è stato confermato per l'anno 2017.

L'Organismo di Vigilanza ha peraltro svolto il monitoraggio relativamente alla denuncia ex art. 2408 c.c. in relazione ad eventuali riflessi ai fini del D. Lgs. 231/01.

Le Linee Guida per le società controllate estere, approvate dal Consiglio di Amministrazione di Parmalat e successivamente trasmesse ai *board* delle società controllate, sono state declinate all'interno delle diverse realtà aziendali rispettando le normative locali. Le Linee Guida racchiudono principi di comportamento e regole organizzative, ispirate al Codice di Condotta del gruppo e relative a processi aziendali rilevanti ai fini del D.Lgs 231/01, che ciascuna società è chiamata ad adottare, tenendo conto delle norme di legge applicabili nelle singole realtà locali.

La revisione legale dei conti è esercitata da una Società di revisione iscritta nell'apposito albo ai sensi del D. Lgs. 39/10. La Società di revisione incaricata per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2016 è KPMG S.p.A.; l'incarico è stato conferito con delibera assembleare del 22 aprile 2013. La Società resta in carica fino alla data di approvazione del bilancio 2022. Si segnala inoltre che, ai fini di un monitoraggio puntuale delle tematiche di controllo contabile, il Gruppo ha scelto di estendere a tutte le controllate operative (italiane ed estere) la revisione dei bilanci d'esercizio e di assoggettare a medesima revisione anche la situazione contabile del *consolidation package*.

La Società ha provveduto alla nomina del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, (il "Dirigente Preposto"), ai sensi dell'art. 154 *bis* del TUF. Tale nomina è avvenuta con delibera del Consiglio di

Amministrazione del 28 luglio 2011, previo parere favorevole del Collegio Sindacale e del Comitato Controllo e Rischi, individuando il Dirigente Preposto nella figura del *Chief Financial Officer* del Gruppo, Pierluigi Bonavita. Il Consiglio, in pari data, ha altresì approvato le linee guida che vertono sui compiti del Dirigente Preposto, sulle modalità di nomina, decadenza e revoca, sui poteri e mezzi a disposizione dello stesso, nonché sui rapporti con altri organi e funzioni aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione approva annualmente il *budget* di spesa del Dirigente Preposto al quale viene fatto obbligo di informare il Consiglio di Amministrazione, almeno semestralmente, in merito all'utilizzo del *budget* stesso. Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 3 marzo 2017 ha approvato il budget di spesa per l'esercizio 2017. Nell'ambito dei poteri e delle funzioni conferiti, attraverso l'approvazione dell'organo amministrativo delle relative Linee Guida nel luglio 2011, il Dirigente Preposto potrà anche superare i limiti del *budget* approvato, in caso di specifiche e comprovate necessità, come da apposita delibera del Consiglio di Amministrazione.

Il Dirigente Preposto è collocato al vertice aziendale in *staff* al Direttore Generale. Al Dirigente Preposto è garantita ampia autonomia nell'organizzazione delle proprie attività.

Il Dirigente Preposto è nominato a tempo indeterminato ossia fino a revoca o a dimissioni.

Per tale ragione, il Dirigente Preposto decadrà automaticamente dalla carica unicamente i) in caso di perdita dello stesso della qualità di dipendente della Società o di società del gruppo Parmalat, di cui lo stesso sia dipendente o ii) di perdita dei requisiti di onorabilità, accertati al momento della nomina. Si ricorda che il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari deve essere in possesso, anche ai sensi dell'art. 20 *bis* dello Statuto sociale, dei seguenti requisiti: (i) qualifica di dirigente da almeno 5 anni; (ii) attività di amministrazione o di controllo ovvero compiti direttivi presso società di capitali che abbiano un capitale sociale non inferiore a 2 milioni di euro; (iii) requisiti di onorabilità e professionalità.

Il Dirigente Preposto può anche essere soggetto a revoca da parte del Consiglio di Amministrazione. In tal caso, la revoca deve essere motivata e devono sussistere i requisiti stabiliti dall'art. 2383 del c.c. per la revoca degli Amministratori.

In caso di decadenza o di revoca, il Consiglio di Amministrazione si attiverà senza indugio e con urgenza per sostituire il Dirigente Preposto.

Il modello di controllo integrato di Parmalat identifica i soggetti che a vario titolo sono coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il ruolo e le responsabilità loro affidate, nonché le modalità di coordinamento previste nello svolgimento delle rispettive attività. Al fine di garantire un adeguato coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e gestione dei rischi, la Società ha definito flussi informativi idonei e continui, incontri ad hoc per la gestione di eventi o di situazioni specifiche e incontri periodici sullo stato avanzamento delle attività svolte e di pianificazione delle attività di verifica. Tra le principali modalità è previsto che:

- ai lavori del Comitato Controllo e Rischi partecipino il Presidente del Collegio Sindacale o altro sindaco da lui designato, il Dirigente Preposto e il Responsabile della funzione di Internal Audit;
- il Collegio Sindacale e il Comitato Controllo e Rischi si riuniscano congiuntamente ogniqualvolta lo ritengano necessario per affrontare tematiche di comune interesse e, in particolare, allorquando sono chiamati ad esaminare, per quanto di rispettiva competenza, le modalità di predisposizione e i contenuti delle relazioni finanziarie periodiche.
- siano istituiti appositi flussi informativi nonché apposite procedure organizzative tra le funzioni aziendali deputate ai controlli di secondo e terzo livello. In particolare, i responsabili delle funzioni di controllo di secondo livello informano il Responsabile della Funzione Audit delle criticità rilevate nello svolgimento delle proprie attività che possono risultare d'interesse per le verifiche di competenza. A sua volta, il Responsabile della Funzione Audit informa i responsabili delle altre funzioni di controllo circa eventuali inefficienze, punti di debolezza o irregolarità riscontrate nel corso delle verifiche compiute e riguardanti specifiche aree o materia di competenza di tali funzioni.
- Il Responsabile Internal Audit sia membro interno dell'Organismo di Vigilanza.

Principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Ai fini dell'art. 123 *bis* del TUF si segnala che negli ultimi anni il gruppo Parmalat ha integrato il sistema di controllo interno con una gestione dei rischi in relazione al processo di informativa finanziaria. Tale gestione è finalizzata a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, l'affidabilità e la tempestività dell'informativa finanziaria stessa. L'applicazione del dettato normativo *ex lege* 262/05 (e successive modifiche) al monitoraggio del sistema di controllo interno contabile, tenuto anche conto delle indicazioni del revisore esterno, ha consentito di costruire un sistema di controllo fondato sulle migliori pratiche internazionali in materia e sul COSO Framework (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Le regole, le procedure e le strutture organizzative sono descritte nel "Modello di gestione dei rischi amministrativi e contabili e rappresentazione integrata dei principali rischi e incertezze", finalizzato al presidio dei processi sensibili ai fini dell'informativa economica, patrimoniale, contabile e finanziaria, e diffuso a tutti soggetti interessati; il modello descrive le metodologie adottate e le relative responsabilità nell'ambito della definizione, mantenimento e monitoraggio del sistema procedurale amministrativo e contabile, e per la valutazione della sua efficacia e adeguatezza.

Tale modello poggia sui seguenti elementi:

- un corpo essenziale di *policy/procedure* aziendali a livello gruppo e locale;
- un processo di identificazione dei principali rischi legati all'informativa finanziario-contabile;
- un'attività di valutazione e monitoraggio periodico;
- un processo di comunicazione degli obiettivi di controllo interno e di verifica dell'informativa contabile diffusa al mercato.

La costruzione del modello si basa sul fatto che le procedure amministrative e contabili sono parte del più ampio sistema di controllo interno, la cui responsabilità è del Consiglio di Amministrazione. Questo ha anche il compito di vigilare in merito all'adeguatezza dei mezzi e dei poteri attribuiti al Dirigente Preposto nonché in merito al rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili dallo stesso predisposte.

La fasi che garantiscono l'attuazione del modello sono:

- Definizione del Perimetro di interesse per il Monitoraggio Amministrativo e Contabile, ovvero la definizione di entità e processi da sottoporre a costante presidio; I criteri di selezione, per la definizione del perimetro, sono stati individuati sulla base di elementi quantitativi e qualitativi.
- Implementazione dei procedimenti di Controllo Interno Amministrativo e Contabile; lo strumento utilizzato per condividere con i responsabili interessati i metodi di controllo relativi alle aree/processi individuati in fase di definizione di perimetro sono le Matrici dei Rischi e dei Controlli. All'interno delle Matrici dei Rischi e dei Controlli sono stati individuati i Controlli Chiave disegnati per fornire, se eseguiti correttamente, la ragionevole certezza del raggiungimento degli obiettivi di rappresentazione veritiera e corretta dei dati contabili risultanti dal processo in cui operano. In altri termini sono quei controlli la cui presenza contribuisce alla mitigazione dei rischi identificati come significativi per la società, e la cui assenza invece comporta il rischio che si verifichi un errore o una frode di carattere significativo sul bilancio o in generale sull'informativa finanziaria, e che non ha la possibilità di essere intercettato da altri controlli.
- Processo di monitoraggio e valutazione periodica; a fronte di quanto sopra il gruppo ha provveduto ad integrare le attività di auditing e di testing *ex lege* 262/05 in un unico piano di verifiche svolto a livello di gruppo, che consente un monitoraggio periodico dei principali processi amministrativo-contabili. Di tali attività di verifica il vertice aziendale viene tenuto continuamente informato.

La Società ha disposto che l'invio da parte delle società controllate di dati contabili o finanziari al Dirigente Preposto, che abbiano un impatto sulla relazione finanziaria semestrale, sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato della Società, o che possano essere oggetto di attestazione del Dirigente Preposto ai sensi dell'art. 154 *bis*, sia

accompagnato da una specifica attestazione (cosiddetto *Affidavit*), a firma dell'Amministratore Delegato o del Direttore Generale e del Direttore Amministrativo della società controllata, nella quale, tra l'altro, questi attestino: i) di aver posto in essere adeguate procedure contabili e amministrative in base alle linee guida del Dirigente Preposto; ii) l'effettiva applicazione di dette procedure per il periodo cui i dati contabili si riferiscono; iii) la corrispondenza di questi alle risultanze dei libri e delle scritture contabili; iv) la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società di cui sono responsabili; v) per il bilancio d'esercizio e per quello consolidato, che la relazione sulla gestione comprenda i contenuti di cui alla lettera e) del comma 5 dell'art. 154 *bis* del TUF e vi) per il bilancio semestrale abbreviato, che la relazione intermedia sulla gestione comprenda i contenuti di cui alla lettera f) del comma 5 dell'art. 154 *bis* TUF.

Il Dirigente Preposto fornisce al Consiglio di Amministrazione informativa semestrale in merito alle attività svolte, alle eventuali criticità emerse ed alle azioni avviate per il superamento delle stesse; tale informativa viene altresì preventivamente presentata al Comitato per il Controllo Interno al fine dell'esercizio delle funzioni di vigilanza sul sistema informativo contabile previste dalla legge e dallo statuto.

L'Amministratore Delegato e il Dirigente Preposto di Parmalat sono i principali garanti di tale modello.

11. Procedura operazioni con parti correlate

In data 11 novembre 2010, il Consiglio di Amministrazione aveva approvato la procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate (la "Procedura"), in attuazione di quanto previsto dal Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010, come modificato successivamente con delibera n. 17389 del 23 giugno 2010, e pure tenendo conto della comunicazione Consob n. DEM/10078683 del 24 settembre 2010. Successivamente, il Consiglio di Amministrazione ha proceduto, da ultimo in data 16 aprile 2015, alla revisione e al conseguente aggiornamento della Procedura, come previsto dalla normativa regolamentare vigente e al fine di renderla più aderente alla mutata situazione di fatto.

La Procedura è pubblicata sul sito della Società al seguente indirizzo: www.parmalat.com sezione Corporate Governance.

Il Consiglio di Amministrazione verifica che le operazioni nelle quali un Amministratore sia portatore di un interesse, per conto proprio o di terzi, vengano compiute in modo trasparente e rispettando criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

12. Nomina dei Sindaci

Il Collegio Sindacale è l'organo preposto a vigilare sull'osservanza della legge e dello Statuto ed ha funzioni di controllo sulla gestione. Ad esso non spetta, per legge, il controllo contabile, affidato invece alla Società di revisione designata dall'Assemblea.

Il Collegio Sindacale, inoltre, vigila sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento cui la società aderisce e in materia di deliberazioni di compensi e altri benefici.

Il Collegio Sindacale, ai sensi della normativa vigente e di quanto disposto dall'art. 21 dello Statuto sociale, è composto da 3 Sindaci effettivi e 2 supplenti, rieleggibili. A decorrere dal primo rinnovo del Collegio Sindacale dalla data di applicazione delle disposizioni di legge e di regolamento in materia di equilibrio tra i generi, e per il periodo di tempo durante il quale tali norme saranno in vigore, la composizione del Collegio Sindacale deve risultare conforme ai criteri indicati dalla disciplina *pro tempore* vigente.

I Sindaci vengono nominati dall'Assemblea mediante voto di lista, al fine di assicurare alla minoranza la nomina di un Sindaco effettivo e di un Sindaco supplente. Hanno diritto di presentare le liste soltanto gli azionisti che da soli o

insieme ad altri azionisti siano complessivamente titolari di azioni rappresentanti almeno l'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.

Secondo quanto previsto dallo Statuto sociale all'art. 21 le liste presentate dagli azionisti devono essere depositate anche con un mezzo di comunicazione a distanza che consente l'identificazione di coloro che presentano la lista e pubblicate ai sensi delle disposizioni regolamentari emanate da Consob. Per le ulteriori modalità e la legittimazione di presentazione delle liste si applicano le disposizioni previste dall'art. 11 dello Statuto, fermo restando quanto previsto dall'art. 144 *sexies*, comma 5, del Regolamento Emittenti.

Unitamente a ciascuna lista, devono essere depositate e pubblicate le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità e l'esistenza dei requisiti eventualmente prescritti per le rispettive cariche. Con le dichiarazioni, deve essere depositato per ciascun candidato un *curriculum vitae* riguardante le caratteristiche personali e professionali.

Ai sensi dell'art. 21 dello Statuto sociale risulteranno eletti Sindaci effettivi i primi 2 (due) candidati della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti ed il primo candidato della lista che sarà risultata seconda per il numero di voti che assumerà altresì la carica di Presidente del Collegio. Risulteranno eletti Sindaci supplenti il primo candidato della lista che avrà ottenuto il maggior numero di voti ed il primo candidato della lista che sarà risultata seconda per numero di voti.

In caso di parità di voti tra fra due o più liste, risulteranno eletti Sindaci i candidati più anziani per età sino alla concorrenza dei posti da assegnare.

Qualora con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Collegio Sindacale, nei suoi membri effettivi, conforme alla disciplina *pro tempore* vigente in tema di equilibrio tra i generi, si provvederà alle necessarie sostituzioni nell'ambito dei candidati alla carica di Sindaco effettivo della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, secondo l'ordine progressivo con cui i candidati risultano elencati, fermo restando quanto previsto dalla legge e dallo Statuto per la carica di Presidente del Collegio Sindacale.

Qualora venga proposta un'unica lista, risulteranno eletti a Sindaci effettivi e a Sindaci supplenti i candidati presenti nella lista stessa.

In caso di sostituzione di un Sindaco subentra il Supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato, nel rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

Per le delibere di nomina dei Sindaci effettivi e supplenti e del Presidente necessari per l'integrazione del Collegio Sindacale, l'Assemblea delibera a maggioranza relativa, senza vincolo di lista e nel rispetto della disciplina *pro tempore* vigente in materia di equilibrio tra i generi. Ove l'integrazione riguardi Sindaci di minoranza, l'Assemblea delibererà, ove possibile, su proposte presentate da azionisti di minoranza che da soli o insieme ad altri azionisti siano complessivamente titolari di azioni rappresentanti almeno la percentuale richiesta per la presentazione di liste per nomina dell'organo di controllo.

Da ultimo si segnala che, nel caso in cui nei venticinque giorni precedenti l'Assemblea non sia stata depositata alcuna lista, ovvero sia stata depositata una sola lista, ovvero ancora siano state depositate liste da soci tra di loro collegati ai sensi dell'art. 144 *quinquies* del Regolamento Emittenti, le liste possono essere presentate fino al quinto giorno successivo al quindicesimo, ai sensi dell'articolo 144 *sexies* comma 5 Regolamento Emittenti. Apposita informativa viene data dalla Società mediante avviso.

I Sindaci sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti dal Codice di Autodisciplina con riferimento agli Amministratori. Il Collegio verifica il rispetto di detti criteri dopo la nomina e successivamente, con cadenza annuale, esponendo l'esito di tale verifica nella Relazione Annuale della *Corporate Governance*.

Non possono essere eletti Sindaci, e se eletti decadono, coloro per i quali ai sensi di legge o di regolamento, ricorrono cause di ineleggibilità e di decadenza o che non siano in possesso dei necessari requisiti. Il requisito di cui all'art. 1, comma 2, lettere b) e c), e comma 3 del decreto ministeriale n. 162 del 30 marzo 2000 sussiste qualora la professionalità maturata attenga rispettivamente: al settore di operatività dell'impresa ed alle materie giuridiche, economiche, finanziarie e tecnico scientifiche.

Oltre che negli altri casi previsti dalla legge, non possono essere eletti Sindaci e, se eletti decadono dall'ufficio, coloro che ricoprono la carica di Sindaco effettivo in più di 5 (cinque) società italiane quotate nei mercati regolamentati italiani ovvero che si trovino nelle situazioni di cui all'art. 11 ultimo comma dello Statuto sociale.

13. Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale

A seguito delle dimissioni del Presidente del Collegio Sindacale Michele Rutigliano, rassegnate in data 8 marzo 2016, con effetto dall'Assemblea degli azionisti del 29 aprile 2016, si è proceduto ad integrare il Collegio Sindacale e con la nomina del Presidente.

L'Assemblea degli azionisti del 29 aprile 2016 ha pertanto nominato Marco Pedretti Presidente del Collegio Sindacale e Matteo Tiezzi Sindaco supplente. La nomina è avvenuta a fronte della candidatura proposta dagli azionisti: "Setanta Asset Management Limited" "FIL Investments International", "Gabelli Funds LLC", "Amber Capital UK LLP" e "Amber Capital Italia SGR S.p.A"..

Alla data di redazione della Relazione, il Collegio Sindacale risulta pertanto così composto:

1. Marco Pedretti (Presidente)
2. Giorgio Loli (effettivo)
3. Alessandra Stabilini (effettivo)

I Sindaci effettivi Giorgio Loli e Alessandra Stabilini sono stati nominati dall'Assemblea degli azionisti del 17 aprile 2014 e tratti dalla lista depositata dall'azionista di maggioranza Sofil S.a.s. in data 24 marzo 2014.

Il Presidente del Collegio Sindacale resterà in carica sino alla scadenza dell'attuale Collegio Sindacale ossia sino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31/12/2016.

Il Collegio Sindacale attualmente in carica risulta così composto:

MARCO PEDRETTI – Presidente del Collegio Sindacale

È nato a Parma il 9 maggio 1978, si è laureato in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Parma. Dottore Commercialista e Revisore Legale svolge la propria attività in forma associata occupandosi di contenzioso tributario e del lavoro, ristrutturazioni e riorganizzazioni societarie. Svolge altresì le funzioni di Curatore Fallimentare e Commissario Giudiziario su incarico del Tribunale di Parma e di Commissario Liquidatore su incarico del Mise.

GIORGIO LOLI – Sindaco Effettivo

E' nato a Livorno il 23 agosto 1939 e si è laureato in Economia e Commercio presso l'Università agli Studi di Bologna. Dottore Commercialista e Revisore Legale dei Conti, ha svolto attività di revisione contabile come socio della KPMG Spa fino al 1998. Da tale data svolge attività professionale individuale. E' stato Presidente dell'External Audit Committee del Fondo Monetario Internazionale e Presidente del Collegio Sindacale di Unicredit Spa. E' stato Professore a contratto di Contabilità e Bilancio presso l'Università Bocconi. Ha contribuito alla prima stesura dei Principi Contabili e dei Principi di Revisione adottati in Italia. Attualmente ricopre incarichi societari presso diverse società pubbliche e private.

ALESSANDRA STABILINI – Sindaco Effettivo

E' nata a Milano il 5 novembre 1970, si è laureata in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Milano (1995), quindi ha conseguito un Dottorato di Ricerca in Diritto Commerciale presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano (2003) e il Master of Laws (LL.M) presso la Law School della University of Chicago (2000). E' Ricercatrice Confermata di Diritto Commerciale (dal 2004, conferma in ruolo nel 2007), Professore Aggregato di International Corporate Governance (dal 2011 al 2016), professore aggregato di Corporate Interest, Corporate social responsibility and Financial reporting (dal 2016) presso l'Università degli Studi di Milano. E' Avvocato (iscritta all'Albo degli Avvocati di Milano dal 2001). E' *equity partner* di Nctm Studio Legale dal 2015 (precedentemente collaboratrice, e *Of Counsel* dal 2011 al 2015). E' Vice-Presidente NED Community. E' autrice di diverse pubblicazioni in materia di diritto societario e di diritto della concorrenza. E' stata nominata dalla Banca d'Italia quale componente dell'organo di sorveglianza in alcune procedure di crisi di intermediari finanziari.

Attualmente è commissario liquidatore di TANK SGR S.p.A. in l.c.a. (nominata dalla Banca d'Italia il 10 luglio 2014).

SAVERIO BOZZOLAN – Sindaco Supplente

MATTEO TIEZZI - Sindaco Supplente

Si riportano, di seguito, le cariche principali ricoperte dai Sindaci effettivi, alla data di redazione della presente Relazione.

<i>Carica in Parmalat S.p.A.</i>	<i>Sindaco</i>	<i>Anno di nascita</i>	<i>Data di prima nomina</i>	<i>In carica da</i>	<i>In carica fino a</i>	<i>Lista</i>	<i>Esec-Non Esec.</i>	<i>Indip.</i>	<i>Cariche ricoperte in altre società, non appartenenti al Gruppo Parmalat</i>
Presidente del Collegio Sindacale	Marco Pedretti	1978	29 aprile 2016 (subentra a seguito delle dimissioni del prof. Michele Rutigliano)	29 aprile 2016	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2016	Setanta Asset Management Limited, FIL Investments International, Gabelli Funds LLC, Amber Capital UK LLP e Amber Capital Italia SGR S.p.A.		Ai sensi dell'art. 147-ter comma 4 del TUF (che richiama l'art. 148, comma 3 del TUF)	
Sindaco Effettivo	Giorgio Loli	1939	22 aprile 2013 (subentra a seguito delle dimissioni del dott. Alfredo Malguzzi)	17 aprile 2014	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2016	Sofil Sas		Ai sensi dell'art. 147-ter comma 4 del TUF (che richiama l'art. 148, comma 3 del TUF)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presidente del Collegio Sindacale di Coesia S.p.A. ➤ Presidente del Collegio Sindacale di G.D. S.p.A. ➤ Presidente del Collegio Sindacale di Prelios S.p.A. ➤ Sindaco Effettivo di Maire Tecnimont S.p.A. ➤ Presidente del Collegio Sindacale di Sasib S.p.A. ➤ Presidente del Collegio Sindacale di Decal S.p.A. ➤ Presidente del CdA di Genova High Tech S.p.A. ➤ Presidente del CdA di Marina Genova Aeroporto S.p.A.
Sindaco Effettivo	Alessandra Stabiliini	1970	14 giugno 2013 (subentra a seguito delle dimissioni del dott. Roberto Cravero)	17 aprile 2014	Assemblea di approvazione bilancio al 31.12.2016	Sofil Sas		Ai sensi dell'art. 147-ter comma 4 del TUF (che richiama l'art. 148, comma 3 del TUF)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sindaco Effettivo di Brunello Cucinelli S.p.A. ➤ Amministratore non esecutivo di Librerie Feltrinelli s.r.l. ➤ Sindaco effettivo di Fintecna S.p.A. ➤ Amministratore non esecutivo e indipendente di Banca Widiba S.p.A. ➤ Sindaco Effettivo di Nuova Banca delle Marche SpA ➤ Amministratore indipendente di COIMA RES SIIQ SpA

Nel corso del 2016 il Collegio Sindacale si è riunito 22 (ventidue) volte; la durata media delle riunioni è stata di 1 ora e 50 minuti circa per ciascuna riunione.

Il dettaglio delle partecipazioni alle riunioni è illustrato nelle tabelle sotto riportate.

Dal 1° gennaio e fino al 29 aprile 2016

Componenti del Collegio Sindacale	Numero presenze alle riunioni del Collegio nell'anno 2016	Percentuale
Michele Rutigliano	7	100
Giorgio Loli	6	85,71
Alessandra Stabilini	6	85,71

Dal 29 aprile 2016

Componenti del Collegio Sindacale	Numero presenze alle riunioni del Collegio nell'anno 2016	Percentuale
Marco Pedretti	15	100
Giorgio Loli	12	80,00
Alessandra Stabilini	14	93,33

Il Collegio Sindacale ha verificato l'indipendenza dei suoi membri in data 5 maggio 2016. Ai fini della valutazione sono stati applicati i criteri previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF e i criteri previsti dal Codice di Autodisciplina per l'indipendenza degli Amministratori.

L'esito di tali verifiche è stato trasmesso al Consiglio di Amministrazione e reso noto al mercato mediante inserimento in un comunicato.

Nell'ambito dei compiti ad esso attribuiti dalla legge, ha inoltre verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Il Collegio ha infine vigilato sull'indipendenza della Società di revisione, ai sensi del Codice.

Per quanto relativo alle iniziative di *induction*, il Collegio Sindacale ha avuto modo di approfondire le dinamiche aziendali, le tematiche di gestione dei rischi e l'evoluzione del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento durante le riunioni consiliari.

La Società aderendo al Codice di Autodisciplina ha previsto, relativamente al Collegio Sindacale, 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 la natura, i termini, l'origine e la portata del proprio interesse.

Nel corso dell'esercizio 2016 il Collegio si è coordinato per le sue attività con il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e con il Comitato Nomine e Remunerazioni alle cui riunioni il Presidente, o altro membro del Collegio, hanno quasi sempre preso parte.

Nell'espletamento delle proprie funzioni, il Collegio Sindacale si coordina in modo continuativo con la funzione di *Internal Audit*.

La remunerazione dei Sindaci è commisurata all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa.

14. Rapporti con gli Azionisti

Parmalat ha adottato una politica di comunicazione che prevede una costante informativa degli investitori istituzionali, degli azionisti e del mercato. Tale approccio nella comunicazione ha l'obiettivo di assicurare una regolare diffusione delle informazioni in modo completo, corretto e tempestivo.

L'informativa agli investitori, al mercato e alla stampa è assicurata da comunicati stampa, da incontri con gli investitori istituzionali e con la comunità finanziaria, nonché dalla documentazione disponibile sul sito internet della Società (www.parmalat.com) nel quale è stata istituita una apposita sezione facilmente individuabile e accessibile.

Il dialogo con gli Azionisti e con gli Investitori istituzionali, oltre che in occasione delle assemblee, viene garantito dalla funzione Investor Relations il cui responsabile è il dott. Lorenzo Bertolo.

15. Assemblea dei Soci

Come previsto dall'art. 8 dello Statuto, l'Assemblea della Società è convocata dal Consiglio di Amministrazione, anche in luogo diverso dalla sede sociale purché in Italia, mediante avviso da pubblicarsi, nei termini di legge, sul sito internet della società e con le ulteriori modalità previste dalle norme di legge e regolamentari al riguardo.

La Società mette a disposizione del pubblico la documentazione inerente le materie all'ordine del giorno mediante il deposito presso la sede sociale, presso il meccanismo di stoccaggio 1Info (www.1Info.it) e sul sito internet della Società:

www.parmalat.com/it/corporate_governance/assemblea_azionisti/.

Gli Azionisti hanno facoltà di prenderne visione e di ottenerne copia.

L'Assemblea ordinaria viene convocata almeno una volta all'anno entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale; l'Assemblea può essere convocata entro centottanta giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale qualora ricorrano le condizioni di legge per l'esercizio di tale facoltà.

Il Consiglio di Amministrazione convoca l'Assemblea senza ritardo quando ne fanno domanda tanti Azionisti che rappresentino la percentuale del capitale sociale richiesta dalle applicabili disposizioni legislative e regolamentari e nella domanda sono indicati gli argomenti da trattare.

La legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto, così come previsto all'articolo 9 dello Statuto sociale, è attestata da una comunicazione all'Emittente, effettuata dall'intermediario, in conformità alle proprie scritture contabili, in favore del soggetto a cui spetta il diritto di voto.

La suddetta 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. Le registrazioni in accredito e in addebito compiute sui conti successivamente a tale termine non rilevano ai fini della legittimazione all'esercizio del diritto di voto nell'Assemblea.

La comunicazione deve pervenire alla Società entro la fine del terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea ovvero al diverso termine stabilito da Consob, d'intesa con la Banca d'Italia con regolamento. Resta ferma la legittimazione all'intervento e al voto qualora le comunicazioni siano pervenute alla Società oltre i termini indicati nel presente comma, purché entro l'inizio dei lavori assembleari.

Ogni azionista che abbia il diritto di intervenire in Assemblea può farsi rappresentare ai sensi di legge, mediante delega scritta ovvero conferita in via elettronica quando previsto da apposite norme regolamentari e con le modalità in esse stabilite. In tale ultimo caso, la notifica elettronica della delega può essere effettuata mediante l'utilizzo di

apposita sezione del sito internet della Società oppure secondo le eventuali ulteriori modalità indicate nell'avviso di convocazione.

La Società può designare per ciascuna Assemblea uno o più soggetti ai quali gli Azionisti possono conferire, con le modalità previste dalla legge e dalle disposizioni regolamentari, entro la fine del secondo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea, una delega con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno. La delega non ha effetto con riguardo alle proposte per le quali non siano state conferite istruzioni di voto. I soggetti designati, le modalità e i termini per il conferimento delle deleghe sono riportati nell'avviso di convocazione dell'Assemblea.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione; in sua assenza dal Vice Presidente, o infine da persona nominata dall'Assemblea stessa.

Ai sensi dell'art. 10 dello Statuto sociale spetta infatti al Presidente controllare la regolarità di costituzione dell'Assemblea, dirigere i lavori assembleari e le discussioni, accertare i risultati delle votazioni.

Per quanto riguarda il funzionamento delle riunioni assembleari il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, in data 12 dicembre 2016, di non sottoporre all'Assemblea degli azionisti l'adozione di uno specifico regolamento assembleare. Ciò anche in considerazione del fatto che i poteri attribuiti statutariamente al Presidente dell'Assemblea consentono di mantenere un ordinato svolgimento delle riunioni.

Il Consiglio ha riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata rispondendo a specifici quesiti formulati dagli azionisti. Il Consiglio si è adoperato per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Nel corso del 2016 si è tenuta un'unica Assemblea degli Azionisti in data 29 aprile 2016 che ha approvato:

- (1) le modifiche statutarie agli articoli 2 ("Sede"), 11 ("Consiglio di Amministrazione"), 13 ("Doveri degli Amministratori"), 14 ("Presidente del Consiglio di Amministrazione") e 18 ("Comitati");
- (2) il bilancio 2015 e la distribuzione del dividendo;
- (3) l'adozione di un Piano di incentivazione monetario triennale 2016-2018 per il Top Management del Gruppo Parmalat;
- (4) la nomina del Presidente Gabriella Chersicla e del nuovo Consiglio di Amministrazione (composto da 9 Amministratori, di cui 6 indipendenti);
- (5) la nomina del Presidente del Collegio Sindacale.

All'Assemblea ha partecipato la quasi totalità del Consiglio di Amministrazione e la totalità del Collegio Sindacale.

Nel corso del 2016 non si sono verificate variazioni significative nella capitalizzazione di mercato della Società o nella composizione della sua compagine sociale, fatta eccezione per l'aumento del prezzo delle azioni a partire dal 27 dicembre 2016, data di annuncio dell'OPA.

16. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

Non sono intervenuti cambiamenti nella struttura di *Corporate Governance* a fare data dalla chiusura di bilancio e fino alla data di approvazione della presente relazione, che non siano riportati nella presente relazione.

Si segnala che in data 27 dicembre 2016 Sofil S.a.s. ha comunicato, ai sensi dell'art. 102, comma 1, del TUF, nonché ai sensi dell'art. 37 del Regolamento Emittenti, la propria decisione di promuovere un'offerta pubblica di acquisto volontaria totalitaria ai sensi degli artt. 102 e seguenti del TUF avente ad oggetto la totalità delle azioni Parmalat, dedotte le complessive n. 1.627.713.708 azioni Parmalat (pari al 87,74% del capitale sottoscritto alla medesima data) nella titolarità dell'offerente, oltre ad eventuali massime n. 52.851.928 azioni destinate ai creditori e massime n. 7.034.865 azioni a servizio dei warrant.

17. Informazioni sull'adesione al Codice di Autodisciplina

La presente relazione vale anche ai fini della dettagliata informativa sull'adesione al Codice di Autodisciplina e sull'indicazione delle eventuali difformità con relative motivazioni.