

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

Sede legale: Milano, Via Bianca di Savoia 12

Capitale sociale 67.979.168,40 i.v.

Codice fiscale e Registro Imprese di Milano-Monza Brianza-Lodi 07012130584

**RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA
DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI
CORRISPOSTI**

**(redatta ai sensi degli articoli 123 - *ter*
D.Lgs. n. 58/1998 e 84 - *quater*
del Regolamento Consob 11971/1999)**

INDICE

LETTERA DEL PRESIDENTE	3
PREMESSA	4
LA POLITICA DI MONDADORI - EXECUTIVE SUMMARY	6
SEZIONE I - POLITICA SULLA REMUNERAZIONE 2023	13
1. <i>GOVERNANCE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE</i> ...13	
a. <i>Organi e soggetti coinvolti</i>	13
b. <i>Il Comitato Remunerazione e Nomine</i>	13
2. <i>FINALITA' DELLA POLITICA E DESTINATARI</i>	17
3. <i>PRINCIPI GENERALI DELLA POLITICA</i>	18
4. <i>PERIODO DI VIGENZA DELLA POLITICA</i>	19
5. <i>APPROCCIO PER LA DEFINIZIONE DELLA POLITICA</i>	19
6. <i>LE POLITICHE IN MATERIA DI COMPONENTI FISSE E VARIABILI DELLA REMUNERAZIONE</i>	20
6.1 <i>Amministratori non esecutivi</i>	20
6.2 <i>Sindaci</i>	20
6.3 <i>Amministratori esecutivi</i>	21
6.4 <i>Dirigenti con Responsabilità Strategiche</i>	23
7. <i>CLAUSULA DI CLAW-BACK</i>	33
8. <i>EVENTUALI DEROGHE IN CASO DI OPERAZIONI STRAORDINARIE E CIRCOSTANZE RILEVANTI NON PREVISTE</i>	33
9. <i>BONUS STRAORDINARI UNA TANTUM E PROGETTI SPECIALI</i>	34
10. <i>I TRATTAMENTI PREVISTI IN CASO DI CESSAZIONE DELLA CARICA O DI RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO</i>	35
SEZIONE II - REMUNERAZIONE E COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO 2022	36
PRIMA PARTE – ATTUAZIONE DELLA POLITICA 2022	36
1. <i>CONSUNTIVAZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DI GRUPPO</i>	36
2. <i>REMUNERAZIONE COMPENSI CORRISPOSTI</i>	39
3. <i>PAY MIX</i>	45
4. <i>VARIAZIONE DEI COMPENSI E DELLA PERFORMANCE DELLA SOCIETA'</i>	47
SECONDA PARTE - RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO	49
PROPOSTE DI DELIBERAZIONE (Art. 123-ter, commi 3 bis e 6, del D.Lgs. 58/1998)	50

Lettera del Presidente:

Signori Azionisti,

sono lieto di presentare la Relazione annuale sulla Remunerazione di Arnoldo Mondadori Editore SpA.

Il Comitato ha sottoposto al Consiglio di Amministrazione la politica per la remunerazione per il 2023, approvata nella riunione del 16 marzo c.a. Si segnalano i principi che informano la politica per la remunerazione della Società e del Gruppo:

- la generazione di valore per la Società e il Gruppo e la sua sostenibilità nel tempo e nei riguardi degli stakeholders;*
- la correlazione tra retribuzione e performance finanziaria e di sostenibilità;*
- l'attenzione alla componente variabile della remunerazione, secondo una prospettiva anche di medio-lungo termine, prospettiva in grado di cogliere performance aziendali consolidate;*
- la realizzazione del principio di sostenibilità, declinato secondo i fattori ESG.*

La Politica sulla remunerazione 2023 è stata definita in continuità con l'impostazione approvata nel 2022, con lo scopo di garantire il mantenimento degli standard raggiunti anche sotto il profilo della trasparenza e della chiarezza, a favore e a garanzia di una gestione equa e sostenibile del sistema di remunerazione.

L'attività del Comitato si è focalizzata sulle azioni di ulteriore miglioramento dell'efficienza del modello di remunerazione adottato al fine di allinearlo alle migliori best practise e alle indicazioni dei proxy advisor.

In tale contesto si inquadra il Piano di Performance Share 2023-2025, nel quale, dopo un primo triennio di sensibilizzazione e di avvio di iniziative ESG, sono stati identificati obiettivi strategici in ambito D&I con la seguente duplice tipologia di interventi:

- la realizzazione di un primo programma di iniziative (Mondadori Care), volte a supportare le persone nelle attività di bilanciamento vita-lavoro, considerato un fattore di inclusività essenziale per lo sviluppo professionale;*
- il consolidamento e il miglioramento dei livelli raggiunti in termini di Gender Balance e Equità Retributiva, con attenzione, in particolare al contesto in cui si sono maggiormente evidenziate difformità di opportunità, cioè a livello direzionale.*

Il Comitato è dell'avviso che la politica per la remunerazione relativa al 2023, descritta nella Sezione I del documento allegato, risponda ad indirizzi di sostenibilità economica e sociale, sia coerente con i principi di D&I e di accrescimento delle competenze individuali e, al tempo stesso, sia formulata in modo da garantire completezza, trasparenza e fruibilità delle informazioni per il lettore.

Si ringrazia la Direzione Risorse Umane e Organizzazione per la costruttiva collaborazione e il supporto tecnico forniti sia in ambito di ordinari interventi sulla politica e sul piano di remunerazione, sia in occasione di azioni specifiche.

Confidando che le scelte effettuate rispondano alle Vostre attese, a nome dei componenti del Comitato e mio personale, Vi ringrazio per l'attenzione e per l'eventuale adesione che vorrete esprimere riguardo alla politica sulla remunerazione 2023.

Il Presidente

Angelo Renoldi

Premessa

La presente "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" (di seguito anche la "Relazione") espone, secondo le disposizioni dell'art. 123-ter del D.Lgs. n. 58/1998 (di seguito anche "TUF") e dell'art. 84-*quater* del Regolamento Consob n. 11971/1999 e successive modifiche (di seguito anche "Regolamento Emittenti"), le informazioni in materia di politiche di remunerazione adottate da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. (di seguito anche la "Società" o "Emittente") e riferibili ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Ai sensi delle citate disposizioni normative la Relazione si articola in due sezioni, redatte in conformità all'allegato 3A, Schema 7-*bis* del Regolamento Emittenti.

La **prima sezione** illustra, in termini di principi, finalità, meccanismi e regole, la politica retributiva che sarà adottata nell'esercizio 2023, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

La **seconda sezione** illustra il consuntivo della politica effettivamente attuata nell'esercizio 2022, anche attraverso l'esposizione di tabelle riportanti i compensi attribuiti per gli Amministratori e i Sindaci in forma nominativa e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche in forma aggregata.

La Politica in materia di Remunerazione è definita in accordo con il modello di *governance* di cui la Società si è dotata e in coerenza con le indicazioni del Codice di *Corporate Governance* delle Società Quotate, cui Mondadori aderisce. In particolare, la Politica recepisce le disposizioni della *Shareholders' Rights Directive II* e le modifiche apportate al Regolamento Emittenti in data 10 dicembre 2020 (Del. Consob 21263) ed è stata elaborata considerando le *best practice* di mercato, individuate con il supporto di primarie società di consulenza.

La Relazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, in data 16 marzo 2023.

La prima sezione della Relazione è soggetta a deliberazione vincolante dell'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 27 aprile 2023 per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022. La seconda sezione, ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del TUF, è soggetta a deliberazione non vincolante dell'Assemblea degli Azionisti.

L'aggiornamento della Politica di remunerazione, secondo quanto deliberato, avverrà su base annuale.

Ai sensi e nei termini dell'art. 123-ter del D.Lgs. n. 58/1998, la Relazione viene messa a disposizione del pubblico, presso la sede legale, presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato "1info" (www.1info.it) e sul sito *internet* www.gruppomondadori.it.

In conformità alle disposizioni del Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche in materia di operazioni con parti correlate, così come recepite nelle relative procedure approvate dal Consiglio di Amministrazione, l'adozione e la definizione della politica di remunerazione di cui alla presente Relazione, attuata con il coinvolgimento, come di seguito specificato, di un Comitato Remunerazione e Nomine costituito esclusivamente da Amministratori Non Esecutivi in maggioranza Indipendenti e l'approvazione della stessa da parte dell'Assemblea degli Azionisti con deliberazione vincolante, esonera le delibere in materia di remunerazione degli Amministratori e Dirigenti con Responsabilità Strategiche - adottate in conformità con tale Politica - dall'applicazione delle procedure previste dalle suddette disposizioni Consob in materia di parti correlate.

LA POLITICA DI MONDADORI – EXECUTIVE SUMMARY

La nostra politica di remunerazione in sintesi

La Politica di remunerazione adottata per l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche ("DRS") può essere così sintetizzata:

Le caratteristiche chiave della nostra politica

Valore per gli stakeholder	Paymix	Persone
La Politica supporta il raggiungimento degli obiettivi strategici e la creazione di valore nel lungo termine. La remunerazione è collegata in misura rilevante agli indicatori chiave del piano strategico e di sostenibilità	La Politica prevede un bilanciamento delle varie componenti coerente con il ruolo ricoperto. Le componenti variabili della remunerazione sono soggette a <i>cap</i>	Le nostre Politiche hanno la finalità di attrarre, motivare e fidelizzare le risorse con le qualità professionali necessarie allo sviluppo del Gruppo. Adottiamo un approccio equo e non discriminante nella gestione della remunerazione
Governance	Benchmark	Trasparenza
La definizione e attuazione delle Politiche prevede un processo complesso che coinvolge gli organi sociali e il Comitato Remunerazione	Nella definizione della Politica teniamo in considerazione le prassi di mercato e ci ispiriamo alle best practice	Rappresentiamo in modo chiaro e trasparente le nostre Politiche e prassi. Dialoghiamo con gli investitori per migliorare il nostro approccio

La relazione tra Remunerazione e Performance

	Obiettivo	Metriche Piano MBO	Metriche Piano LTI
Piano strategico	Miglioramento della performance economica	Group Ebitda (tutti i destinatari) Ricavi (AD) Utile netto (AD)	Utile Netto Cumulato
	Miglioramento della capacità di generazione di cassa registrati nel 2021	Ordinary Cash Flow (tutti i destinatari)	Ordinary Cash Flow
	Percorso di riconfigurazione strategica	Progetto di sviluppo strategico (AD)	
Piano di sostenibilità	Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura		Impact Inclusion Index
Creazione di valore per gli azionisti			Total Shareholders Return

La struttura della Remunerazione

Elemento Retributivo	Finalità	Caratteristiche	Criteri per la determinazione
<p>Componente fissa</p>	<p>Apprezzare l'ampiezza di responsabilità e la strategicità del ruolo ricoperto, in coerenza con i <i>benchmark</i> di mercato</p>	<p>Mira alla corretta remunerazione dell'incarico ricoperto rispetto a criteri di equità interna ed esterna e senza alcun tipo di discriminazione. Viene definita in considerazione di <i>benchmark</i> di mercato per posizioni comparabili e di pari valore, anche sulla base di una metodologia di valutazione delle posizioni (metodo Hay). Per gli Amministratori Esecutivi, la componente fissa può includere sia remunerazione da lavoro dipendente sia gli emolumenti per la carica.</p>	<p><i>Il peso della remunerazione fissa nella compensation totale non può essere superiore al 70%.</i></p> <p>Per l'AD la componente fissa è complessivamente pari a 700.000 euro, incluso il corrispettivo annuo per il patto di non concorrenza; per il CFO è pari a euro 600.000, incluso il corrispettivo annuo per il patto di non concorrenza; per i DRS è definita a livello individuale in base ai criteri descritti.</p>
<p>Componente variabile a breve termine (MBO)</p>	<p>Promuovere e rendere trasparente il legame tra riconoscimento economico e grado di raggiungimento degli obiettivi annuali</p>	<p>Per tutti i destinatari, è direttamente collegata al livello di raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari di Gruppo. L'erogazione dei premi è subordinata al superamento di un gate di accesso e correlata alla <i>performance</i> del Gruppo misurata in termini di Ebitda e Ordinary Cash Flow, oltre che al grado di raggiungimento di obiettivi specifici di Area di Business/Funzione. Gli obiettivi sono predefiniti e correlati, in modo chiaro ed oggettivo, a valori di <i>budget</i> o a obiettivi di carattere strategico. Per l'AD, i KPI di riferimento per il 2023 sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utile netto (40%), • Fatturato (30%), • Progetto sviluppo strategico (30%) <p>Per i DRS responsabili di aree di Business o delle Funzioni Centrali i KPI fanno riferimento a obiettivi individuali di Area o funzione. E' previsto un cap massimo di erogazione.</p> <p>La componente variabile annuale è soggetta a una clausola di <i>claw back</i>.</p>	<p><i>Il peso della componente variabile di breve termine a target non può essere superiore al 75% della remunerazione variabile totale.</i></p> <p><i>Il gate di accesso è pari al raggiungimento dell'85% degli obiettivi consolidati di Gruppo espressi in termini di Ebitda e Free Cash Flow.</i></p> <p><i>Il valore massimo del premio è pari al 125% del bonus target.</i></p> <p>Il valore della retribuzione variabile di breve termine in % della componente fissa corrisponde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ per l' AD, al 57% per risultati a <i>target</i> e al 80% in caso di <i>performance</i> massima (cap 140%). ▪ per il CFO, al 33% per risultati a <i>target</i> e al 42% in caso di <i>performance</i>

			<p>massima;</p> <ul style="list-style-type: none"> per i DRS, al 39% per risultati a <i>target</i> e al 49% in caso di <i>performance</i> massima (valori medi).
Componente variabile di medio lungo termine (LTI)	<p>Promuovere la sostenibilità della gestione aziendale attraverso il raggiungimento degli obiettivi previsti dai piani strategici pluriennali della Società e la creazione di valore sostenibile per gli azionisti e gli <i>stakeholder</i></p>	<p>È realizzata attraverso l'attribuzione di Azioni (<i>Performance Share</i>) a fronte del raggiungimento di predeterminati obiettivi triennali consolidati di Gruppo, che corrispondono agli obiettivi <i>target</i> dei Piani Triennali approvati dal Consiglio di Amministrazione e a metriche ESG.</p> <p>Il valore delle assegnazioni annuali è definito in base all'incarico ricoperto e a criteri di equità interna e esterna, determinati anche sulla base di <i>benchmark</i> di mercato.</p> <p>Le condizioni di <i>performance</i> sono cinque:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Utile Netto di Gruppo cumulato (25%), 2) TSR relativo rispetto all'indice FTSE MIB All Share (20%), 3) EBITDA di Gruppo cumulato (20%), 4) Ordinary Cash Flow di Gruppo cumulato (25%) 5) Obiettivo ESG - miglioramento del Impact Inclusion Index di Gruppo (10%) <p>Il Piano prevede inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • clausola di <i>claw back</i>, • <i>lock up</i> delle azioni per 24 mesi, • norme in caso di <i>good</i> e <i>bad leaving</i> e operazioni straordinarie. 	<p>Il peso della componente variabile LTI a <i>target</i> non può essere inferiore al 25% della remunerazione variabile totale.</p> <p><i>Il valore massimo del premio è pari al 120% dell'opportunità target.</i></p> <p>Il valore della componente LTI in % della componente fissa corrisponde:</p> <ul style="list-style-type: none"> per l'AD, al 29% per risultati a <i>target</i> e al 34% in caso di <i>performance</i> massima (<i>cap</i>). per il CFO, al 25% per risultati a <i>target</i> e al 30% in caso di <i>performance</i> massima; per i DRS, al 27% per risultati a <i>target</i> e al 32% in caso di <i>performance</i> massima (valori medi).
Bonus straordinari/ una tantum	<p>Assicurare meritocrazia e <i>retention</i> delle risorse eccellenti che si siano distinte attraverso contributi straordinari in occasione di eventi eccezionali, nel rispetto della procedura di approvazione prevista nonché di specifici limiti di importo (<i>cap</i>).</p>	<p>Possono essere previste erogazioni monetarie <i>una tantum</i>, del valore massimo pari alla remunerazione variabile di breve periodo, con riferimento a specifiche circostanze quali: operazioni straordinarie, realizzazione di progetti di riorganizzazione/ristrutturazione, assunzione di responsabilità multiple.</p> <p>Nel caso di Amministratori Esecutivi, l'attribuzione è approvata dal CdA su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, nel rispetto della procedura Operazioni Parti Correlate.</p>	<p><i>Cap</i> massimo pari al valore della componente variabile di breve termine.</p>
Benefit	<p>Garantire l'allineamento con le <i>best practice</i> di mercato e fidelizzazione.</p>	<p>Il pacchetto dei <i>benefit</i> è definito in linea con le prassi di mercato.</p>	<p>I principali <i>benefit</i> previsti sono: autovettura, carta carburante, assicurazione vita e</p>

			medica integrativa, <i>check-up</i> sanitario e, in caso di residenza all'estero, <i>housing</i> e <i>schooling</i> .
Indennità per la cessazione dalla carica e/o la conclusione anticipata del rapporto di lavoro	Non sono ad oggi previsti accordi <i>ex-ante</i> . In caso di cessazione dalla carica o del rapporto di lavoro, le Politiche definiscono il limite massimo delle indennità discrezionali.	Non sono in essere accordi <i>ex-ante</i> che regolino le indennità discrezionali; le Politiche in ogni caso prevedono che l'indennità massima sia pari a 24 mensilità, oltre al preavviso spettante per legge, calcolata in base alla remunerazione annua ricorrente e alla media della remunerazione variabile riconosciuta nell'ultimo triennio. La Società si riserva la facoltà di definire, nel proprio interesse, patti di non concorrenza per un periodo massimo di 2 anni e un corrispettivo non superiore a 24 mensilità di remunerazione ricorrente.	Cap massimo delle indennità discrezionali pari a 24 mensilità.

La **remunerazione del Presidente** prevede il solo emolumento fisso, come deliberato dall'Assemblea e dal Consiglio di Amministrazione all'inizio del mandato.

La **remunerazione degli Amministratori non Esecutivi** è commisurata alla professionalità, alla competenza e all'impegno richiesti, tenuto conto anche della eventuale partecipazione a uno o più comitati endo-consiliari. Include dunque un compenso fisso cui si aggiunge, per gli amministratori componenti di comitati, un emolumento fisso in considerazione della carica ricoperta di Presidente o Membro.

La remunerazione dei componenti del **Collegio Sindacale** è costituita dalla sola componente fissa, il cui ammontare è determinato dall'Assemblea all'atto della nomina.

Il pay mix

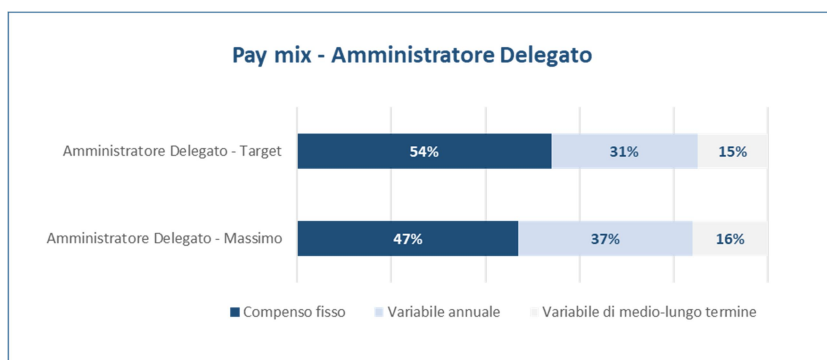
Le Politiche di Mondadori prevede che il pacchetto retributivo degli Amministratori Esecutivi e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche ("DRS") sia definito nel rispetto dei seguenti requisiti minimi:

- il peso della remunerazione fissa non può essere superiore al 70% del totale dei compensi;
- la componente variabile a *target* è pari almeno al 30% del totale dei compensi:
 - la remunerazione variabile di breve termine a *target* non può essere superiore al 75% della remunerazione variabile totale;
 - la remunerazione variabile di lungo termine (LTI) a *target* non può essere inferiore al 25% della remunerazione variabile totale.

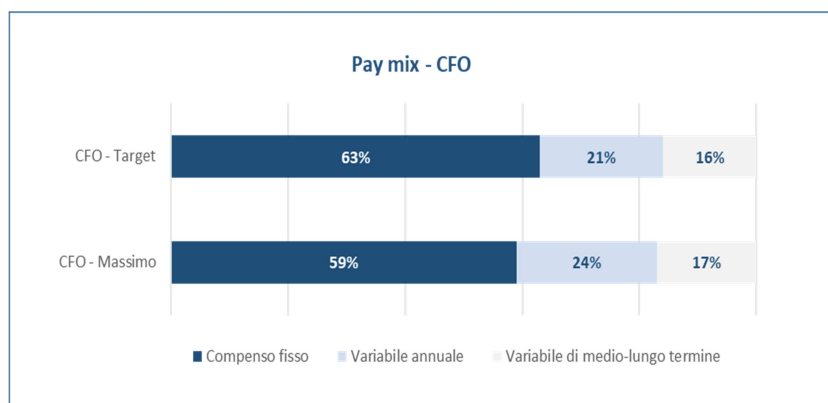
Il peso della componente variabile rispetto al totale del pacchetto retributivo di AD, CFO e DRS rispetta ampiamente i requisiti minimi.

Di seguito viene rappresentato il *pay mix* al raggiungimento di risultati *target* e massimi per l'Amministratore Delegato, il CFO e i DRS.

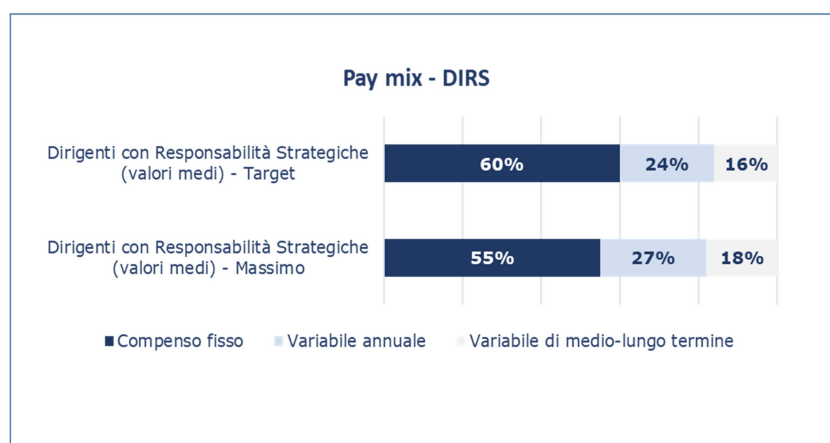
AMMINISTRATORE DELEGATO



CFO



Dirigenti con Responsabilità Strategiche (valori medi)



% Remunerazione Variabile Totale vs. Remunerazione Fissa			
	Riferimento generale politica	Target	Massimo
AD	> 43%	86%	114%
CFO	> 43%	58%	72%
DRS (media)	> 43%	66%	81%

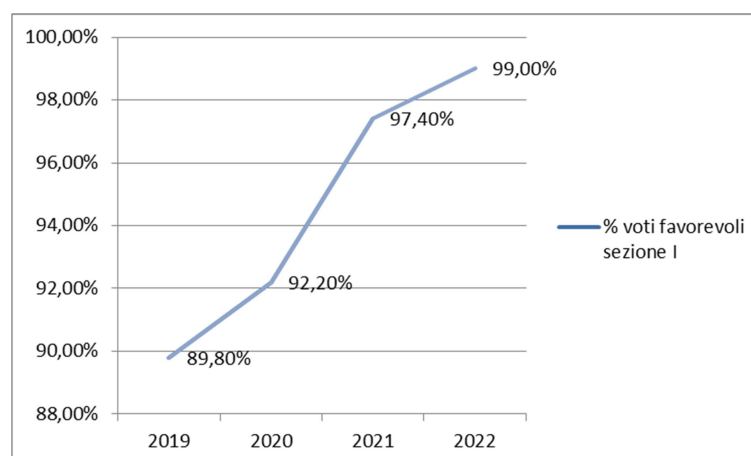
Si conferma che, con riferimento ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, anche tutti i singoli casi rispettano i limiti di pay mix definiti dalla Politica.

Per le analisi sul pay mix, la componente in azioni è riportata al valore al momento dell'assegnazione dei diritti (face value). Eventuali altre forme retributive (es. benefit), descritte nella sezione II della Relazione, non sono considerate nell'analisi del pay-mix.

Le linee guida della Politica 2023

L'esito della votazione riferita all'approvazione della Sezione I della Relazione sulla Remunerazione del 2022 ha registrato il **99% di voti favorevoli con un incremento di 1,6 punti percentuali** rispetto al 2021.

L'andamento dei risultati delle votazioni, in costante miglioramento – di quasi 10 punti – negli ultimi 3 anni, rappresenta per Mondadori il riconoscimento da parte degli shareholder dell'impegno per definire politiche coerenti con le migliori pratiche di mercato e con le aspettative degli investitori.



Negli anni precedenti Mondadori ha introdotto importanti miglioramenti alla propria Politica di Remunerazione, adeguandosi alle aspettative degli investitori, degli stakeholder e dei proxy, con i quali ha avviato e mantenuto un proficuo rapporto.

- Modifica del meccanismo di *pay for performance* di breve termine (MBO) introducendo una correlazione diretta tra il valore degli incentivi e l'andamento della Società
- Introduzione di indici ESG tra gli indicatori strategici di lungo termine (LTI)
- Estensione del *lock up* in relazione al piano di *performance* share a 24 mesi
- Definizione di *cap* per i *bonus* discrezionali e le *severance* in caso di cessazione dalla carica
- Miglioramento della disclosure sulla remunerazione del CEO e degli Amministratori, definite sulla base di *benchmark* di mercato

La *Politica sulla Remunerazione 2023* è stata definita in continuità con l'impianto approvato nel 2022, con l'obiettivo di mantenere gli standard raggiunti anche in termini di trasparenza e chiarezza, a favore e a garanzia di una gestione della compensation equa e sostenibile. Si segnala una modifica relativa alla misurazione dell'Impact Inclusion Index di Gruppo, l'obiettivo ESG incluso nel piano di incentivazione di lungo termine: le metriche dell'Index sono stati modificati in coerenza con l'evoluzione della Diversity Equity & Inclusion di Mondadori, come descritto nel paragrafo dedicato.

SEZIONE I - POLITICA SULLA REMUNERAZIONE 2023

1 - Governance del processo di definizione della Politica di Remunerazione

a) Organi e soggetti coinvolti

La Politica di Remunerazione (di seguito anche la "Politica") è approvata e definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine (di seguito anche "Comitato"), istituito nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, con composizione, competenze e modalità di funzionamento descritte al successivo punto b).

La concreta determinazione e attuazione della Politica in conformità ai principi e alle linee guida definiti nella stessa è demandata:

- al Consiglio di Amministrazione, relativamente alla remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri amministratori investiti di particolari cariche nella Società;
- all'Amministratore Delegato, che si avvale della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, per quanto riguarda i Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Il Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo relaziona il Comitato, con cadenza almeno annuale, in merito alle modalità attuative della Politica.

Il Comitato, a esito della Relazione di cui sopra, monitora e verifica la coerenza delle modalità attuative rispetto ai principi definiti, riferendo in merito al Consiglio di Amministrazione.

b) Il Comitato Remunerazione e Nomine

- Composizione e nomina del Comitato

Il Comitato è stato istituito dal Consiglio di Amministrazione nel 2005. Nel 2012, il Consiglio di Amministrazione, tenendo conto anche delle esigenze organizzative della Società, ha deliberato di concentrare le attribuzioni in materia di nomine e di remunerazioni in un unico Comitato interno al Consiglio, il Comitato Remunerazione e Nomine.

La composizione, la nomina, le attribuzioni e le modalità di funzionamento del Comitato sono disciplinate in conformità alle raccomandazioni del vigente Codice di *Corporate Governance*.

I membri del Comitato in carica alla data della presente Relazione sono stati nominati con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 aprile 2021, con durata in carica, salvo diversa deliberazione, fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023.

Il Comitato attualmente in carica è costituito da tre Amministratori non Esecutivi - in quanto non titolari di deleghe individuali di gestione e non ricoprenti incarichi direttivi nella Società o in società appartenenti al Gruppo Mondadori - e a maggioranza indipendenti. I membri del Comitato sono dotati di consolidate competenze professionali nel settore in cui Mondadori opera, adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

Comitato per la Remunerazione	
Angelo Renoldi	Presidente Amministratore non esecutivo e indipendente
Elena Biffi	Amministratore non esecutivo e indipendente
Cristina Rossello	Amministratore non esecutivo

- **Incarichi e funzioni del Comitato**

In coerenza con le raccomandazioni del *Codice di Corporate Governance*, il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato gli incarichi e le funzioni di natura istruttoria, consultiva e propositiva qui di seguito riassunti.

- a. coadiuvare il Consiglio di Amministrazione, con funzione consultiva e propositiva, nell'elaborazione della politica per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche di cui all'art. 123-ter TUF;
- b. presentare proposte o esprimere pareri sulla remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche e degli amministratori membri di comitati endoconsiliari, nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione;

- c. monitorare la concreta applicazione della politica per la remunerazione e verificare, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- d. valutare periodicamente l'adeguatezza e la coerenza complessiva della politica per la remunerazione degli amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità strategiche;
- e. formulare proposte al Consiglio di amministrazione in ordine ai criteri, alle categorie di beneficiari, alle quantità, ai termini, alle condizioni e alle modalità dei piani di remunerazione basati su azioni nonché supportare il Consiglio di Amministrazione sulle attività esecutive connesse ai predetti piani;
- f. coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nel processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati nonché nell'elaborazione degli Orientamenti sulla composizione quali-quantitativa del consiglio di amministrazione ritenuta ottimale, tenendo anche conto degli esiti del richiamato processo di autovalutazione;
- g. salve le inderogabili disposizioni statutarie in materia, individuare e proporre i candidati alla carica di amministratore in caso di cooptazione;
- h. supportare il Consiglio di Amministrazione rispetto all'eventuale presentazione di una lista da parte del Consiglio di Amministrazione uscente, da attuarsi secondo modalità che ne assicurino una formazione e una presentazione trasparente;
- i. proporre al Consiglio di Amministrazione l'eventuale adozione di un piano per la successione del chief executive officer e degli altri amministratori esecutivi.

- **Modalità di funzionamento del Comitato**

Le attività del Comitato sono disciplinate da regole di funzionamento previste in uno specifico Regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione. In sintesi, nello svolgimento delle proprie funzioni il Comitato si riunisce collegialmente tutte le volte che il Presidente lo ritenga utile o ne facciano richiesta gli altri due componenti e comunque con la frequenza necessaria per l'adempimento delle proprie attribuzioni. Le riunioni del Comitato possono essere tenute in qualsiasi luogo, anche diverso dalla sede legale della Società o in via telematica. Per la validità delle deliberazioni collegiali è necessaria la presenza di almeno due componenti del Comitato.

Le deliberazioni del Comitato sono assunte a maggioranza semplice e sono riportate in un verbale sottoscritto dal Presidente e dal Segretario e oggetto di approvazione da parte del Comitato in apertura della prima riunione successiva.

In relazione all'esigenza di gestione dei potenziali conflitti di interessi, si precisa che:

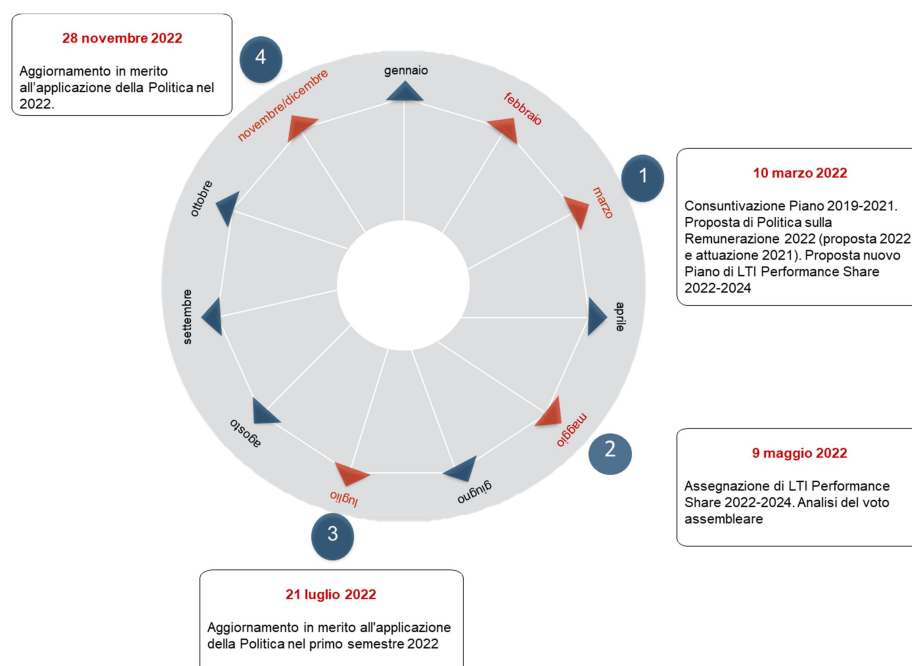
- il Comitato delibera in relazione alle funzioni propositive attribuitegli dal Consiglio di Amministrazione in assenza dei diretti interessati;
- i membri del Comitato si astengono in sede Consiliare dalla votazione in merito a proposte di delibera che riguardino i propri compensi;
- i membri del Comitato non sono beneficiari di ulteriori remunerazioni fisse o variabili rispetto a quanto approvato per l'incarico dal Consiglio di Amministrazione.

Nell'espletamento dei propri compiti, il Comitato accede alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei medesimi. Possono inoltre partecipare alle riunioni, su richiesta del Presidente del Comitato, i dirigenti della Società - o altri soggetti - per fornire informazioni e valutazioni su singoli punti all'ordine del giorno.

- **Ciclo di attività del Comitato**

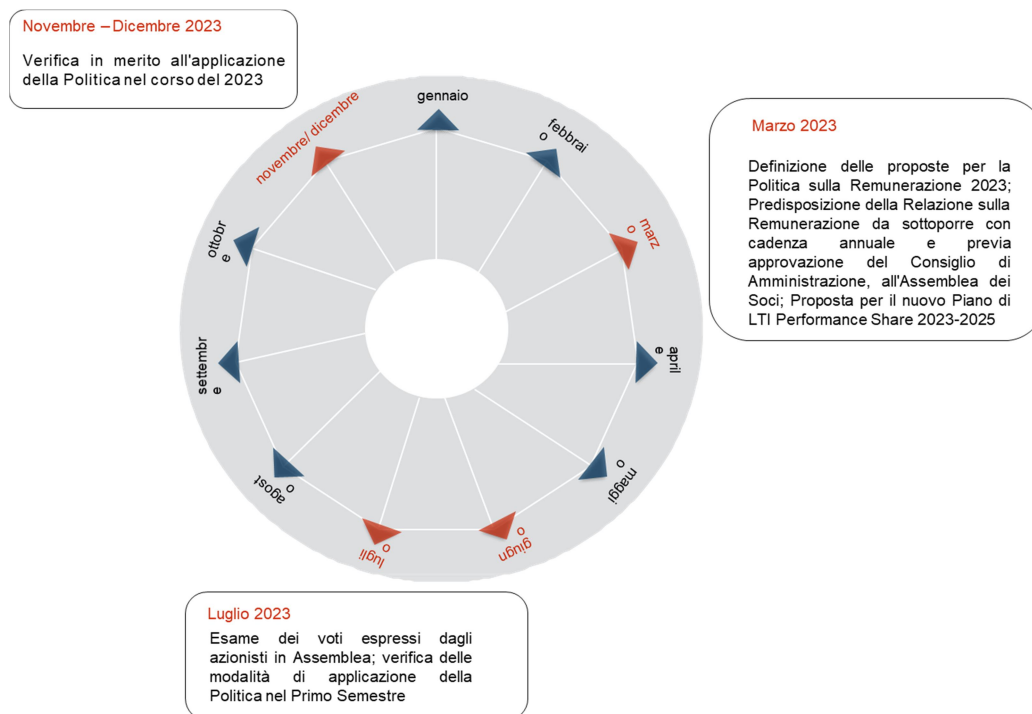
Attività svolte con riferimento all'esercizio 2022

Con riferimento all'esercizio 2022 il Comitato ha tenuto quattro riunioni con una partecipazione dei membri del Comitato pari al 100%. Le riunioni sono state regolarmente verbalizzate. Nel grafico che segue sono sintetizzate date e contenuti delle riunioni tenute.



Attività programmate per il 2023

Nel 2023, le attività del Comitato si svolgeranno in attuazione di un programma annuale che prevedrà le fasi riassunte nel grafico che segue.



2 - Finalità della Politica e destinatari

I destinatari delle Politiche di remunerazione sono i componenti del Consiglio di Amministrazione, i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e i membri del Collegio Sindacale.

La Politica è definita allo scopo di attrarre, motivare e fidelizzare le persone in possesso delle qualità professionali necessarie per garantire il raggiungimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile nel medio/lungo periodo per la Società e gli *Stakeholder*.

L'allineamento tra gli obiettivi del *management* e le strategie dell'Azienda è l'elemento fondamentale che garantisce la sostenibilità nel tempo della Società, sia dal punto di vista economico sia della responsabilità sociale.

A tal fine si individua nel mantenimento di una continua e forte correlazione tra retribuzione e realizzazione dei piani strategici il punto focale di coincidenza tra gli interessi degli Azionisti e degli *Stakeholder* e quelli del *management*.

Ne consegue che una parte significativa della remunerazione complessiva degli Amministratori Esecutivi e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche è legata al raggiungimento degli obiettivi di breve e di medio/lungo periodo consolidati di

Gruppo, definiti con riferimento alle strategie e alle *performance* della Società, prevalenti rispetto ad obiettivi di specifiche aree di *business* o funzioni aziendali, nonché alla quotazione del titolo, quale rappresentazione sintetica dell'apprezzamento del valore dell'Azienda da parte del mercato.

3 - Principi generali della Politica

Coerentemente con le finalità generali sopra indicate, la Politica è basata sui seguenti principi di riferimento:

1. adeguato *bilanciamento della componente fissa* e della componente variabile in funzione degli obiettivi di sostenibilità economica e sociale della Società, tenuto anche conto del settore di attività e delle caratteristiche dell'attività svolta;
2. *equità, non discriminazione e coerenza interna* come principi guida nella determinazione del livello dei compensi;
3. forte *correlazione tra i bonus erogati ai manager e i risultati consolidati* ottenuti dal Gruppo Mondadori;
4. *chiarezza, predeterminazione e misurabilità* degli obiettivi di *performance* riferiti alla consuntivazione delle componenti variabili sia di breve che di lungo periodo;
5. attenzione alla definizione di obiettivi coerenti con il Piano di sostenibilità che promuovano il raggiungimento anche di *obiettivi non finanziari* e, in particolare, della parità di genere;
6. *limiti predeterminati* alle componenti variabili della remunerazione;
7. remunerazione variabile collegata in misura significativa al conseguimento di *obiettivi di lungo termine* e alla *creazione di valore per gli Azionisti (Total Shareholder Return)* e corrisposta in azioni soggette a periodi di retention pluriennali;
8. continuo *monitoraggio del mercato* al fine di garantire compensation package che siano complessivamente allineati alle *best practice*, rispondano alle raccomandazioni degli *stakeholder* e siano aggiornati rispetto alla normativa applicabile.

La Politica è coerente per la generalità dei dipendenti della Società: il sistema di remunerazione che Mondadori applica a tutti i dipendenti si ispira infatti ai medesimi principi e criteri di equità e non discriminazione, riconoscimento del merito, legame con la *performance*, ponendo attenzione alla sicurezza, al benessere e alla qualità della vita delle persone, come fattori determinanti per una crescita sana e sostenibile della Società.

La struttura della remunerazione dei dipendenti è sostanzialmente analoga a quella prevista per i destinatari delle Politiche di remunerazione, prevedendo anche forme di remunerazione variabile articolate con applicazione dei medesimi criteri e meccanismi disciplinati dalla Politica nonché strumenti di *welfare* aziendale. Viene definita nel rispetto delle previsioni di legge e contrattuali applicabili e in considerazione dei *benchmark* retributivi periodicamente realizzati.

4 - Periodo di vigenza della Politica

La presente Politica sulla Remunerazione ha validità annuale e, al fine di garantire agli *Stakeholder* e agli Azionisti una continua coerenza con lo sviluppo strategico e con l'evoluzione del contesto socio-economici, verrà rivista criticamente e sottoposta al giudizio dell'Assemblea ogni 12 mesi.

La Politica in oggetto avrà quindi validità fino all'approvazione del bilancio 2023.

5 - Approccio per la definizione della Politica

I contenuti della Politica sono stati definiti con il supporto di primarie società di consulenza, specializzate nell'applicazione di sistemi di *governance* e *compensation*.

I principi, la struttura delle remunerazioni e i trattamenti descritti, sono definiti con attenzione alle *best practice* di mercato e vengono costantemente monitorati attraverso il ricorso a *benchmark*, unitamente alla consultazione di banche dati specializzate (*Hay Korn-Ferry*).

La definizione della Politica 2023 è stata elaborata con il supporto di *WTW*, primaria società di consulenza con competenze specifiche e con esperienze sia sul mercato italiano che internazionale.

Ai fini del miglioramento dei sistemi di remunerazione del *management*, la società attua specifiche azioni di dialogo con i *proxy advisor*, con il supporto di *Georgeson*, società specializzata come *proxy solicitor*, e con i principali investitori, nonché il continuo monitoraggio delle raccomandazioni pubblicate annualmente dalla Relazione sulla Corporate Governance delle Società Quotate e dalle normative o dai regolamenti in materia.

I compensi degli Amministratori in occasione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione avvenuto nell'aprile 2021 sono stati determinati sulla base di analisi di *benchmarking* con riferimento a "peer" quotati, individuati in base alle dimensioni, al settore di appartenenza e a ulteriori caratteristiche specifiche. Sono state inoltre considerate anche società europee del settore *media/publishing*.

6 - Le politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione

La Politica di Mondadori prevede un'articolazione differente delle componenti fisse e variabili di breve e medio/lungo periodo, in relazione alle diverse tipologie di destinatari, come descritto di seguito.

6.1 Amministratori non Esecutivi

Gli Amministratori non Esecutivi sono amministratori non titolari di deleghe individuali di gestione e non titolari di incarichi direttivi nella Società o in società del Gruppo.

Agli Amministratori non Esecutivi spetta il compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti in sede di nomina.

Il Consiglio di Amministrazione determina, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, ulteriori compensi fissi in relazione alle attività connesse alla partecipazione ai comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

I compensi degli Amministratori non Esecutivi non sono legati ai risultati economici conseguiti dalla Società o comunque a obiettivi di *performance* in genere, ma sono determinati tenendo conto del livello di professionalità e dell'impegno richiesti dall'incarico.

In particolare, i compensi previsti, in relazione agli incarichi svolti, sono pari a:

Organo	Ruolo	Compenso annuo
Consiglio di Amministrazione	Presidente	20.000
	Consigliere	15.000
Comitati Endoconsiliari	Presidente	25.000
	Consigliere	20.000
Comitato Operazioni con Parti Correlate	Presidente	10.000 a partecipazione con cap a 25.000
	Consigliere	5.000 a partecipazione con cap a 20.000

6.2 Sindaci

Il compenso per i membri del Collegio Sindacale è costituito esclusivamente da una componente fissa; l'Assemblea degli Azionisti ha deliberato un ammontare complessivo per la remunerazione dei Sindaci per l'attività e l'impegno prestati a favore della Società.

In particolare, i compensi previsti sono pari a:

Organo	Ruolo	Compenso annuo
Collegio Sindacale	Presidente	60.000
	Consigliere	40.000

6.3 Amministratori Esecutivi

6.3.1 Amministratori investiti di particolari cariche nell'Emittente in conformità allo Statuto (Presidente/Amministratore Delegato)

Agli amministratori investiti di particolari cariche nell'Emittente, oltre al compenso fisso di cui al punto precedente in quanto amministratori, spetta il compenso (in forma fissa e/o variabile) determinato dal Consiglio di Amministrazione per lo svolgimento della carica conferita, in conformità a specifica proposta del Comitato e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, anche in relazione alle disposizioni dell'art. 2389, 3 comma, Cod. Civ. Nel caso di rapporto di lavoro dipendente dell'Amministratore Delegato, può essere previsto anche un pacchetto retributivo determinato dal Consiglio di Amministrazione.

La componente variabile del compenso dell'Amministratore Delegato è determinata in conformità ai criteri definiti nel paragrafo successivo per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche. L'omogeneità dei criteri alla base della determinazione della componente variabile dell'Amministratore Delegato e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche garantisce l'allineamento di intenti del *top management*.

Amministratore Delegato: il Consiglio di Amministrazione ha approvato il pacchetto retributivo del nuovo CEO Antonio Porro, nominato dal nuovo CdA in data 27 aprile 2021.

La remunerazione dell'AD, proposta dal Presidente del Comitato Remunerazione dopo un attento *benchmark* di mercato, condotto dalla società PwC, specializzata in *Executive Remuneration*, su un *panel* di 11 aziende comparabili a livello europeo (due non italiane), è così composta:

Compenso	Importo	% vs. Tot.
Retribuzione dipendente	400.000	
Compenso Amministratore	100.000	
Remunerazione Fissa	500.000	38%
Patto di Non Concorrenza	200.000	
Remunerazione ricorrente	700.000	54%
Remunerazione variabile di breve termine (MBO)	400.000	31%
Remunerazione variabile di lungo termine (LTI)/anno	200.000	15%
Totale Remunerazione Variabile	600.000	46%
Remunerazione Totale	1.300.000	

Il Patto di Non Concorrenza, erogato in corso di rapporto, prevede un corrispettivo pari a 200.000 euro annui per i tre anni del mandato, a fronte di un impegno di due anni successivo alla cessazione del rapporto di lavoro e, in caso di cessazione anticipata dell'incarico, la liquidazione dell'importo non ancora erogato fino a concorrenza del valore complessivo triennale.

La remunerazione così stabilita rispetta pienamente i limiti posti dalla Politica sulla Remunerazione:

- Remunerazione fissa inferiore al 70% del totale: incidenza effettiva 54%;
- Remunerazione variabile di lungo periodo (LTI) superiore al 25% della remunerazione variabile totale: incidenza effettiva 33%.

Per ulteriori dettagli e confronti si fa riferimento a quanto già esposto nell'*Executive Summary* ed ai contenuti della Sezione II della presente Relazione.

6.3.2 Amministratori investiti di particolari cariche in una società controllata dall'Emittente avente rilevanza strategica (Presidente/Amministratore Delegato della controllata)

Il compenso degli Amministratori qualificati Esecutivi in quanto investiti di particolari cariche all'interno di una società controllata dall'Emittente avente rilevanza strategica (i.e. amministratori delegati e presidenti di una controllata avente rilevanza strategica quando a essi vengano attribuite deleghe individuali di gestione o quando abbiano un ruolo specifico nell'elaborazione delle strategie aziendali) - in aggiunta al compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti dell'Emittente in sede di nomina quali amministratori - è determinato dai competenti organi sociali della controllata, per quanto attiene la carica nella stessa ricoperta. La determinazione è definita con il supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo.

Una componente variabile della remunerazione può essere determinata e attribuita dai competenti organi della società controllata, anche su proposta dell'Amministratore Delegato dell'Emittente, tenuto conto degli obiettivi strategici e di *performance* della controllata, che devono in ogni caso essere predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore.

6.3.3 Amministratori Esecutivi per incarichi direttivi nell'Emittente (ovvero incarichi direttivi connessi alla qualifica di CFO di Gruppo)

Agli Amministratori Esecutivi con incarichi direttivi nell'Emittente, oltre al compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti in sede di nomina quali amministratori, è riconosciuto, su determinazione dell'Amministratore Delegato, che si avvale della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo,

un pacchetto retributivo secondo i criteri definiti nel paragrafo successivo per la remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

6.4 Dirigenti con Responsabilità Strategiche

I Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono i soggetti, compresi gli amministratori, che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società e di adottare decisioni che possano incidere sui risultati, sulle prospettive e sull'evoluzione della Società stessa.

In relazione a tale principio, i Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono identificati con:

1. gli *Amministratori Esecutivi*, in quanto amministratori titolari di deleghe individuali di gestione o di incarichi direttivi nella Società;
2. i *Direttori Responsabili delle principali Aree di attività* o di *Business* in cui opera il Gruppo Mondadori;
3. i *Direttori Centrali delle Funzioni Corporate* con responsabilità di decisione e di indirizzo in grado di incidere significativamente sui risultati attuali e prospettici della Società.

Il pacchetto di remunerazione attribuito ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche è rapportato alle responsabilità legate all'esercizio delle deleghe operative nella gestione, alla dimensione del *business* gestito e alla capacità di contribuzione ai risultati consolidati del Gruppo ed è verificato sulla base di *benchmark* di mercato per posizioni equivalenti (metodo Hay) con il supporto di società di consulenza specializzate (WTW e Korn-Ferry).

È composto dai seguenti elementi:

- i) componente fissa annuale;
 - ii) componente variabile a breve termine (MBO);
 - iii) componente variabile di medio/lungo termine (LTI);
 - iv) benefici non monetari.
-
- i) La componente fissa è costituita dallo stipendio base e da altre forme di remunerazione di carattere continuativo e ha un peso percentuale non superiore al 70% della remunerazione complessiva.
 - ii) La componente variabile annuale (MBO) è conseguibile a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi annuali di Gruppo e individuali di Area/Funzione correlati alla realizzazione, nell'esercizio, dei Piani di sostenibilità economica e sociale della Società.

Al fine di riflettere con maggiore incisività il nesso tra la remunerazione variabile di breve periodo e la creazione di valore per gli *stakeholder*, il sistema MBO, a partire dal 2022, è stato modificato al fine di rafforzare il collegamento tra i *bonus* erogati e la *performance* di Gruppo, tramite due elementi chiave:

- **Gate di accesso:** l'erogazione della componente variabile annuale è subordinata al superamento di un *gate* di accesso; in caso di risultati inferiori all'85% in termini di *Ebitda* e *Ordinary Cash Flow* di Gruppo, non viene erogato alcun incentivo;
- **Moltiplicatore di Gruppo ("Indice di Performance di Gruppo"):** meccanismo che garantisce una correlazione diretta tra *performance* di Gruppo e *performance* individuale; la *performance* del Gruppo, misurata attraverso un indice sintetico (c.d. moltiplicatore) legato all'*Ebitda* e all'*Ordinary Cash Flow* consolidati, determina l'ammontare del *bonus* base individuale, che può proporzionalmente ridursi, con *ratio* 1:4, fino al 40% in caso di *performance* minima (pari all'85% del *target*) o aumentare fino al 120% in caso di *over-performance* (110% del *target*). Per l'Amministratore Delegato, la *performance* massima complessiva può arrivare al 120% dei *target* ed il premio corrispondente è pari al 140% del *bonus* base.

Il seguente schema sintetizza il funzionamento del *gate* di accesso e del moltiplicatore di Gruppo:

Indicatore di Gruppo	Scenario di performance		Moltiplicatore di Gruppo
Ebitda (75%) Ordinary Cash Flow (25%)	Inferiore al minimo (GATE)	<85% vs budget	Nessuna erogazione
	Minimo	85% vs budget	40%
	Target	In linea con il budget	100%
	Massimo	110% vs budget	120%

La componente variabile annuale viene quindi determinata, solo in caso di superamento del *gate* di accesso, in base al moltiplicatore di Gruppo e in rapporto al grado di raggiungimento degli **obiettivi di performance individuali**, legati a specifici *target* a livello di *business* o di Funzione. I *Key Performance Indicator*/indicatori chiave di *performance*, nella norma ripresi dai dati di *budget*, sono prioritariamente di tipo quantitativo per favorirne oggettività, trasparenza e misurabilità. Gli obiettivi qualitativi sono collegati a priorità strategiche per il Gruppo o per il *Business*, identificate attraverso

specifici progetti, e di norma vengono misurati tramite il ricorso a elementi oggettivi di valutazione (es. contenuti o tempistiche di completamento), in modo da indirizzare la discrezionalità valutativa.

Di seguito lo schema indicativo di attribuzione dei *target* MBO per gli Amministratori Esecutivi e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Obiettivi individuali		
Ruolo	Obiettivi	Peso
AD	Utile netto	40%
	Fatturato	30%
	Progetto Strategico	30%
CFO	Utile netto	35%
	Fatturato	15%
	Costi gestiti	20%
	Progetto Strategico	30%
HRO	Costo del Lavoro	40%
	Costi gestiti	10%
	Progetti vari	25%
	Progetto Strategico	25%
BU (dati medi)	EBITDA di BU	30%
	Free Cash Flow di BU	20%
	Fatturato BU	20%
	Obiettivi di BU	15%
	Progetto Strategico	15%

Il meccanismo di calcolo del premio individuale prevede una soglia minima di accesso per singolo *KPI*, pari al 90% del *target*, con riduzione del *bonus* del 50%, e un livello massimo pari al 110%, con aumento del premio fino al 120% (cap).

Lo schema sintetizza i meccanismi di calcolo del premio individuale

Indicatore	Scenario di performance	Erogazione
Obiettivi individuali	<90%	Nessuna erogazione
	90-99%	50-95%
	100% (Target)	100%
	101-110%	101-120%
	>110%	120%

Si precisa che i livelli *target* degli obiettivi di *performance* non sono forniti per ragioni di riservatezza, essendo dati quantitativi previsionali non già resi pubblici da Mondadori.

A garanzia del metodo adottato, i livelli *target*, identificati dall'Amministratore Delegato, con la sola eccezione di quelli relativi al proprio MBO che sono assegnati dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, vengono certificati dal Controllo di Gestione di Gruppo, sia in fase di assegnazione che di consuntivazione e il processo garantisce la tracciabilità e la trasparenza di ogni fase.

Inoltre, la composizione degli obiettivi per i vertici dell'azienda garantisce la valutazione e il presidio dei principali aspetti della gestione.

Opportunità MBO, target e massime

La politica di Mondadori prevede che la componente MBO abbia un peso non superiore al 75% della retribuzione variabile complessiva (a sua volta non inferiore al 30% della remunerazione totale ovvero un peso non inferiore al 43% della remunerazione fissa).

Nella concreta applicazione, il peso della componente MBO teorica, in rapporto alla remunerazione fissa, è stata definita come segue:

- per l'AD: 57% per risultati a *target* e 80% in caso di *performance* massima;
- per il CFO: 33% per risultati *target* e 42% in caso di *performance* massima;
- per i DRS (indicazioni medie): 39% per risultati *target* e 49% in caso di *performance* massima.

Non ci sono casi di *non-compliance* tra i singoli Dirigenti con Responsabilità Strategica.

Al *bonus* complessivo erogabile si applica, comunque, un **cap** pari al 125% del premio totale a *target* (140% per l'AD in corrispondenza a risultati di Gruppo superiori al 120%).

- iii) la *componente variabile di medio/lungo periodo (LTI)*. Mondadori adotta piani di *performance share rolling*, che prevedono l'attribuzione di azioni Mondadori al termine di un periodo di *vesting* triennale a fronte del raggiungimento di predeterminati obiettivi triennali, cui si aggiungono ulteriori due anni di *lock-up* riferito a una porzione dei diritti attribuiti.

Il Piano di *Performance Share* 2023-2025 è riferito al raggiungimento dei *target* stabiliti dal Piano Triennale 2023-2025, approvato dal CdA.

Il *Performance Share*, oltre a rappresentare uno strumento adottato dalla larga parte delle società di riferimento, hanno il vantaggio di creare, nell'interesse degli *Stakeholder*, un legame stretto tra la *performance* di chi è preposto alla guida esecutiva dell'Azienda e gli obiettivi Strategici della stessa. Il valore del premio riflette, in modo sintetico, la valutazione del mercato in merito alla gestione attuata e alla sostenibilità del *business* nel medio e lungo periodo.

Gli **obiettivi di performance** triennali cui è collegata l'effettiva attribuzione delle Azioni del Piano 2023-2025 sono costituiti da tre tipologie:

1. Obiettivi riferiti alla remunerazione degli Azionisti

- *Utile netto* di Gruppo cumulato nel periodo,
- *TSR - Total Shareholder Return* alla fine del periodo (confronto fra l'andamento del titolo e l'andamento dei titoli quotati al FTSE MIB *All Share*).

2. Indicatori di gestione funzionali alla redditività e al rischio finanziario

- *EBITDA* di Gruppo cumulato nel periodo,
- *Ordinary Cash Flow* di Gruppo cumulato nel periodo.

3. Indicatori ESG

- *Impact Inclusion Index*, indicatore composto che misura a fine periodo la riduzione della disparità di genere.

Gli Obiettivi riferiti alla **Remunerazione degli Azionisti**, hanno una significativa percentuale di rilevanza complessiva del **45%**.

Gli **Indicatori di Redditività** hanno una percentuale di rilevanza del **45%**.

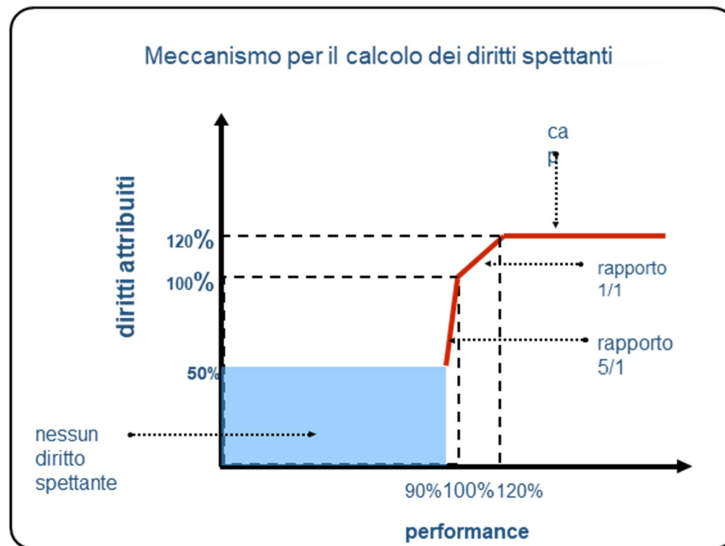
Gli **Indicatori ESG**, hanno un peso del **10%**, elevabile in futuro con il consolidamento delle attività strategiche di responsabilità sociale d'impresa.

Il riconoscimento del diritto all'attribuzione delle azioni viene commisurato al livello di raggiungimento dei *target* al termine del periodo di *vesting*. Il meccanismo stabilito per il calcolo del numero di azioni spettanti prevede, per gli obiettivi di Gruppo cumulati di *Utile netto*, *EBITDA* e *Ordinary Cash Flow*, una soglia di accesso al 90% del *target*, con assegnazione del 50% delle azioni, una corrispondenza del risultato pieno al 100% del premio e *cap* al 120% in caso di superamento degli obiettivi triennali e raggiungimento della *performance* massima. Per risultati intermedi, si applica l'interpolazione lineare.

Per quanto riguarda l'obiettivo del *TSR*, invece, si prevede di apprezzare *performance* superiori alla mediana dell'indice di riferimento, fino ad un massimo del 120%, escludendo in ogni caso il riconoscimento del premio in caso di *performance* inferiori alla mediana (meccanismo 100%-120%).

L'obiettivo ESG, composto dalla sintesi dei risultati in diversi ambiti di azione, può avere un'oscillazione di risultato da 0% a 120%, a seconda dei risultati in ognuno degli ambiti considerati.

Per i meccanismi esposti, il premio massimo complessivo del piano non può superare il 120% del premio a *target*.



Obiettivi di Performance triennio 2023-2025				
Ruolo	Obiettivi Consolidati di Gruppo		% raggiungimento target	% calcolo premio
Obiettivi riferiti alla remunerazione degli azionisti	KPI	Utile netto 25%	90%-120%	50%-120%
		Total Shareholder Return (TSR) 20%	100%-120%	100%-120%
Obiettivi gestionali funzionali alla redditività e al rischio finanziario	KPI	Ebitda di Gruppo 20%	90-120%	50%-120%
		Ordinary cash-Flow 25%		
Obiettivi ESG	KPI	Impact Inclusion Index 10%	0%-120%	0%-120%

peso

Si precisa che i livelli *target* degli obiettivi di *performance* non sono forniti per ragioni di riservatezza, essendo dati quantitativi previsionali non già resi pubblici da Mondadori.

Focus obiettivi ESG – Impact Inclusion Index

Il Gruppo Mondadori, da sempre attento al proprio ruolo di agente culturale nel Paese, già da anni si è mostrato attento anche agli aspetti ESG come ampiamente illustrato nella DNF di Bilancio.

A partire dal 2022, inoltre, il Gruppo ha avviato un approccio sistemico anche alla tematica della *D&I (Diversity & Inclusion)* e, più specificatamente, della *Gender Equity*, particolarmente rilevante data la centralità del fattore umano per la realizzazione della sua missione, come evidenziato anche dal Piano di sostenibilità approvato nel corso del 2022.

Per questo motivo, oltre a dotarsi di un *set* di indicatori utile al costante monitoraggio dei fenomeni di disparità, il Gruppo ha stabilito una strategia di azione che riguarda diversi ambiti di intervento e un approccio progressivo nel definire, di anno in anno, impegni e *target* di continuo miglioramento. Inoltre, il Gruppo a partire dal 2022 ha voluto dare maggiore concretezza alla propria visione introducendo, nel piano di incentivazione di lungo termine LTI, l'Impact Inclusion Index, una metrica ESG collegata al raggiungimento di specifici obiettivi strategici in ambito *D&I*.

Per il *Piano 2023-2025*, dopo un primo triennio di sensibilizzazione e di avvio di iniziative ESG, gli obiettivi strategici in ambito *D&I* sono stati identificati con la precisa volontà di:

1. **Realizzare un primo programma di iniziative concrete** (*Mondadori Care*) volte a sostenere le persone nelle attività di bilanciamento vita-lavoro, considerato un fattore di inclusività chiave per lo sviluppo professionale;
2. **Consolidare e migliorare i livelli raggiunti** in termini di *Gender Balance* e *Equità Retributiva* laddove, storicamente, si sono maggiormente evidenziate differenze di opportunità, ossia sui livelli manageriali.

Al fine di valutare i risultati ottenuti in questi ambiti, l' "**Impact Inclusion Index**" del Gruppo Mondadori, in forma sintetica, pone alcuni obiettivi e ne misura il livello di raggiungimento.

I tre ambiti concorrono alla definizione dell'indice secondo i seguenti pesi percentuali:

- **40%** per l'indicatore che misura la realizzazione nei tempi previsti del Progetto *Mondadori Care*;
- **30%** per le Pari opportunità, con l' indicatore che misura che la percentuale di donne in posizioni manageriali si mantenga superiore o uguale al livello del 33%;
- **30%** nell'ambito equità retributiva, con l' indicatore che misura un ulteriore step di riduzione del gap retributivo donna/uomo per le posizioni manageriali, pari al 3% dei risultati raggiunti a fine del 2024.

Ambito	Obiettivo	Metriche	Indice	Target
Realizzazione Programma	Attuazione del progetto <i>Mondadori Care</i>	Avvio di 5 iniziative strutturali entro il 2025	40	Completamento nei tempi previsti
Pari opportunità	Aumento delle donne in posizioni manageriali	% donne dirigenti	30	% superiore o uguale al 33%
Equità retributiva	Riduzione del gap retributivo per le posizioni manageriali	Divario retributivo a parità di posizione per i ruoli di quadro e dirigente	30	Miglioramento del 3% dei risultati raggiunti a fine 2024
			100	

Per il primo indicatore, la *performance target* è raggiunta nel caso della realizzazione dei 5 progetti previsti entro il triennio; ovviamente il risultato si considera non-raggiunto in caso di mancata implementazione del piano, mentre può superare il *target* nel caso in cui vengano attuati ulteriori progetti ad oggi non previsti o il programma venga realizzato entro il 2024.

Per gli indicatori di *Gender Balance* e di *Pay Equity*, invece, l'indice misura con una progressione lineare, il raggiungimento del *target* prefissato o il suo superamento

In questo modo, l'indice apprezza, in maniera sintetica, i risultati complessivamente ottenuti nei tre ambiti; il premio collegato alla *performance* dell'indice può quindi variare proporzionalmente da 0% (mancato raggiungimento dei 3 obiettivi) a 120% (superamento dei *target* in tutti gli ambiti).

Opportunità LTI, target e massime

Sono destinatari del Piano di *Performance Share* 2023-2025 l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo, oltre ad alcuni dirigenti di seconda linea ritenuti *rilevanti* per l'andamento dei rispettivi *business/funzioni*.

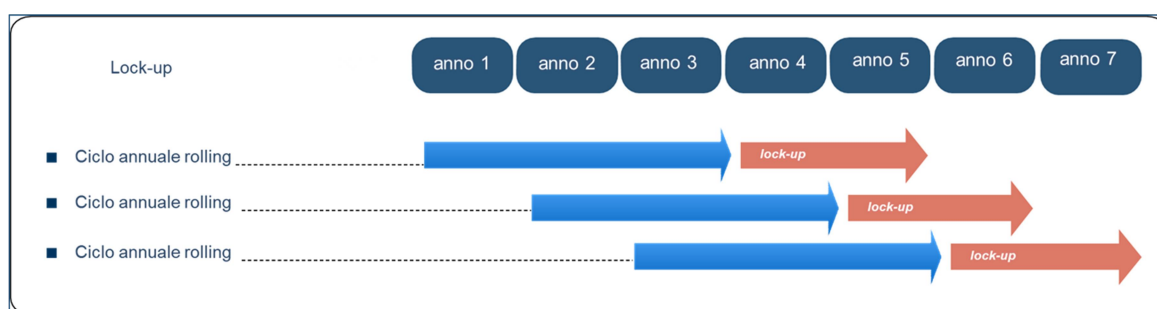
La politica di Mondadori prevede che la componente LTI abbia un peso non inferiore al 25% della retribuzione variabile complessiva (a sua volta non inferiore al 30% della remunerazione totale, ovvero un peso non inferiore all'11% della remunerazione fissa).

Nella concreta applicazione, il peso della remunerazione di lungo termine, in rapporto alla remunerazione fissa, è stata definita come segue:

- per l'AD: 29% per risultati a *target* e 34% in caso di *performance massima*;
- per il CFO: 25% per risultati *target* e 30% in caso di *performance massima*;
- per i DRS (media): 27% per risultati *target* e 32% in caso di *performance massima*.

Non ci sono casi di *non-compliance* tra i singoli Dirigenti con Responsabilità Strategica.

Al termine del triennio di *vesting* è previsto un periodo di **lock-up di 24 mesi**, che prevede l'obbligo di mantenere in portafoglio almeno il 20% delle azioni attribuite per i primi 12 mesi, e il 10% per i successivi 12 mesi, con lo scopo di favorire ulteriormente l'allineamento del *management* con gli aspetti considerati rilevanti, nel breve e nel lungo periodo, dagli *shareholder*, sintetizzati nell'andamento del valore dell'azione in Borsa.



Resta facoltà del Consiglio di Amministrazione, nel caso in cui si reputi opportuno collegare maggiormente il valore della remunerazione monetaria potenziale alla valutazione futura di mercato della Società, aumentare la quota di azioni soggetta a *lock-up*.

Poichè il Piano LTI è finalizzato anche alla fidelizzazione dei ruoli più strategici per il buon governo dell'Azienda nel medio periodo, l'interruzione del rapporto di lavoro nel corso del periodo di *vesting* per i cosiddetti **bad leaver** determina l'automatica perdita del diritto di attribuzione delle azioni, mentre nel caso di **good leaver** il Beneficiario conserva il diritto a ricevere il Premio, per l'entità determinata *pro rata temporis* alla data di cessazione del Rapporto, fatto salvo il conseguimento degli Obiettivi di *Performance* considerati sul normale periodo triennale previsto dal Piano. Il Premio effettivamente maturato sarà calcolato e attribuito nei tempi e nei modi previsti dal Regolamento¹.

¹ Per *good leaver* si intende qualsiasi ipotesi in cui vi sia cessazione del Rapporto in conseguenza di:

- (a) pensionamento del Beneficiario;
- (b) risoluzione del Rapporto su iniziativa del Beneficiario per giusta causa;
- (c) mancato rinnovo del mandato per i Beneficiari con esclusivo rapporto di amministrazione
- (d) invalidità totale e permanente del Beneficiario;
- (e) decesso del Beneficiario.

In caso di risoluzione del Rapporto durante il Periodo di *Vesting* per ragioni riferibili ai casi di *good leaver*, il Beneficiario conserva il diritto a ricevere il Premio, per l'entità determinata *pro-rata temporis* alla data di cessazione del Rapporto, fatto salvo il conseguimento degli Obiettivi di *Performance* di cui all'art. 8 considerati sul normale periodo triennale di *performance* previsto dal Piano. Il Premio effettivamente maturato sarà calcolato e attribuito nei tempi e nei modi previsti dal presente Regolamento.

È facoltà del Consiglio di Amministrazione prevedere condizioni di maggior favore. Tale facoltà può essere esercitata su delega del CdA, dall'Amministratore Delegato, tranne nel caso in cui il Beneficiario sia l'Amministratore Delegato stesso o il Consigliere Esecutivo CFO.

In merito al Piano di *Performance Share* 2023-2025, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 16 marzo 2023 su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine del 2 marzo 2023 e soggetto all'approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2023, si rinvia per la descrizione al Documento informativo redatto ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti e disponibile sul sito www.gruppomondadori.it (sezione *Governance*).

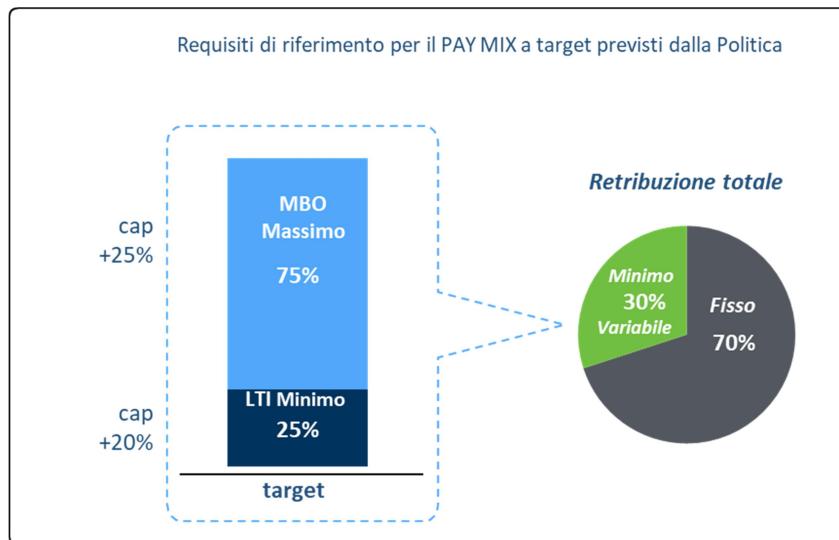
In occasione di progetti rilevanti per l'evoluzione strategica che abbiano impatto solo su una specifica area di *business* e una durata almeno biennale - quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, operazioni straordinarie, progetti di ristrutturazione/rilancio/riorganizzazione/innovazione del *business*, etc.- la Società potrà prevedere l'introduzione di sistemi di incentivazione monetari basati su obiettivi pluriennali da destinarsi al dirigente responsabile della realizzazione di tali progetti. In ogni caso, l'ammontare del premio assegnato in relazione a tale sistema verrà definito nel rispetto dei limiti massimi e del *Pay mix* previsto dalle Politiche di remunerazione, non costituendo un premio aggiuntivo per il destinatario.

Il Dirigente con Responsabilità Strategiche destinatario di un Piano di tale natura riceverà il compenso predefinito alla conclusione del periodo pluriennale, in funzione del raggiungimento degli obiettivi prefissati e secondo meccanismi di calcolo e di collegamento tra risultato raggiunto e valore del premio analoghi a quelli già descritti in relazione al Piano di *Performance Share*.

- iv) I benefici non monetari includono, oltre a quanto previsto dal contratto nazionale applicabile e in linea con le prassi di mercato, il *check-up* sanitario, un'assicurazione vita e medica integrativa ulteriore rispetto alle coperture assicurative obbligatorie, l'auto e l'utilizzo della carta carburante. Ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche eventualmente residenti all'estero per incarico del Gruppo sono inoltre riconosciuti i benefici di *housing* e *schooling*.

L'insieme delle componenti variabili a *target*, annuali e di medio/lungo periodo rappresenta una percentuale non inferiore al 30% della remunerazione annua complessiva.

Nell'ambito della retribuzione variabile complessiva, la componente riferita ai risultati di medio/lungo periodo ha un'incidenza minima, su base annua, non inferiore al 25% della retribuzione variabile, al fine di favorire la sostenibilità della gestione aziendale nel medio/lungo periodo.



7 – Clausola di claw-back

È prevista l'adozione di un meccanismo di *claw-back* che consente di chiedere la restituzione di componenti variabili della remunerazione già erogata il cui conseguimento sia avvenuto sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati, ovvero la restituzione di tutti gli incentivi relativi all'esercizio (o agli esercizi) con riferimento al quale (o ai quali) sia stata accertata la dolosa alterazione dei dati utilizzati per la consuntivazione dei risultati al fine di conseguire il diritto all'incentivazione. Analogamente è prevista la richiesta di restituzione in caso di commissione di gravi e intenzionali violazioni di leggi e/o regolamenti, del Codice Etico adottato dalla Società o delle procedure aziendali.

Il principio è formalizzato all'interno del regolamento reso disponibile agli interessati.

8 – Eventuali deroghe in caso di operazioni straordinarie e circostanze rilevanti non previste

In caso di operazioni straordinarie riguardanti il Gruppo – quali a titolo esemplificativo e non esaustivo, acquisizioni o cessioni societarie, cessazioni di attività, fusioni o scorpori, trasferimenti e conferimenti di rami d'azienda, *impairment*, modifiche dei criteri contabili, operazioni aventi oggetto il capitale sociale, operazioni finanziarie o azionarie in grado di impattare sul valore di mercato del titolo – nonché modifiche legislative o regolamentari ovvero circostanze rilevanti non previste, anche derivanti da eventi naturali, in grado di influire significativamente sugli obiettivi di *performance*, il Comitato Remunerazione e Nomine, attivando la procedura Operazioni Parti Correlate, propone al Consiglio di Amministrazione, che, subordinatamente al parere favorevole del Comitato Operazioni Parti Correlate, ne ha facoltà qualora e

laddove lo ritenga necessario, di apportare tutte le modificazioni e integrazioni utili per mantenere invariati e attendibili i contenuti sostanziali ed economici, a parità di criteri, dei Piani e dei *KPI* alla base dei sistemi di incentivazione di medio/lungo termine.

Le medesime modifiche potranno essere riportate, previa approvazione degli organismi citati, anche sui *KPI* comuni al *management* alla base dell'incentivazione di breve termine. Resta facoltà dell'Amministratore Delegato l'attuazione di variazioni ai livelli *target* degli obiettivi previsti dal sistema MBO dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche che, nelle stesse casistiche, possano interessare solo specifiche aree di *business*.

9 - Bonus straordinari una tantum e progetti speciali

In un'ottica di *pay for performance*, si ritiene che l'erogazione di riconoscimenti *una tantum* a *manager* che si siano distinti attraverso contributi individuali eccezionali e di particolare impatto strategico, costituisca un importante meccanismo di differenziazione e selettività meritocratica e, dunque, di *retention* delle risorse eccellenti.

Possono quindi essere previste, senza carattere di continuità, erogazioni monetarie, aggiuntive rispetto alle componenti variabili della remunerazione, che premino il contributo realizzato dal *manager* in occasione di operazioni straordinarie, progetti non ricorrenti di riorganizzazione, riposizionamento o ristrutturazione del *business* o dei servizi gestiti, l'assunzione di responsabilità multiple *ad interim* o *performance* eccezionali per il livello di sfida del contesto particolarmente difficile del mercato. Tali erogazioni possono essere riconosciute tramite premi *una tantum* o premi variabili legati alla realizzazione di progetti specifici e di predeterminati obiettivi.

L'erogazione di tali riconoscimenti, in occasione delle casistiche elencate e con le finalità ricordate, è demandata, per gli Amministratori, alla valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, che si avvale del supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, e sentito il parere del Comitato Parti Correlate laddove previsto; per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche è invece demandata all'Amministratore Delegato, che si avvale del supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, sentito il parere del Comitato Parti Correlate ove previsto, e in coerenza con la procedura/normativa aziendale vigente.

In ogni caso, il valore del *bonus* straordinario così attribuito non potrà superare l'importo della remunerazione variabile di breve termine.

10 - I trattamenti previsti in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro

Per quanto riguarda gli Amministratori Esecutivi e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche con rapporto di lavoro dipendente, non sono a oggi previsti accordi che regolino *ex-ante* le indennità previste in caso di cessazione della carica o risoluzione anticipata del rapporto di lavoro. In ogni caso, la politica di Mondadori è in linea con le raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance* e le prassi di *Corporate Governance* e prevede per le casistiche sopra descritte, in aggiunta al preavviso stabilito dalla legge o dalla normativa vigente e, subordinatamente a conforme delibera del Consiglio di Amministrazione previo parere del Comitato Remunerazione, un corrispettivo non superiore a 24 mensilità di retribuzione corrente e di remunerazione variabile media percepita nell'ultimo triennio. Nel caso di rapporti esclusivamente da Amministratore è previsto l'indennizzo fino a corrispondenza con il termine del mandato, per un importo massimo comunque non superiore a 24 mensilità di retribuzione corrente e di remunerazione variabile media percepita nell'ultimo triennio.

Per quanto attiene ai Piani di *Performance Share*, si applicano le previsioni del regolamento, descritte nel Documento informativo, che prevedono, nel caso di *bad leaver*, ad esempio in caso di dimissioni volontarie o risoluzione del rapporto per giusta causa, la perdita dei diritti assegnati dal Piano. In caso di risoluzione del Rapporto durante il Periodo di *Vesting* per ragioni riferibili ai casi di *good leaver*, il Beneficiario conserva il diritto a ricevere il Premio, per l'entità determinata *pro-rata temporis* alla data di cessazione del Rapporto, fatto salvo il conseguimento degli Obiettivi di *Performance* sul normale Periodo di *Performance* previsto dal Piano. Il Premio effettivamente maturato sarà calcolato e attribuito nei tempi e nei modi previsti dal Regolamento. Condizioni di maggior favore sono ammesse, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, che si avvale del supporto della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, - sentito il parere del Comitato Parti Correlate ove previsto e in coerenza con la normativa e le procedure aziendali vigenti - solo in caso di *good leaver* o di risoluzione consensuale.

Con riferimento ai Patti di non concorrenza la Società si riserva la facoltà di definire, nel proprio interesse, patti di non concorrenza per un periodo massimo di 2 anni e un corrispettivo non superiore a 24 mensilità di remunerazione fissa.

SEZIONE II – COMPENSI CORRISPOSTI NELL’ESERCIZIO 2022

La presente sezione della Relazione fornisce le informazioni di rilievo in merito all’applicazione delle Politiche descritte nella Sezione I della Relazione sulla Politica di Remunerazione 2022, approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, in data 16 marzo 2022 e oggetto di deliberazione favorevole dell’Assemblea Ordinaria del 28 aprile 2022.

La prima parte include:

- un *focus* sulla consuntivazione degli obiettivi relativi al nuovo Piano di incentivazione di breve periodo (MBO) 2022 e al Piano di incentivazione di lungo periodo (LTI) 2020-2022;
- la rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione degli Amministratori, dei Sindaci e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo, evidenziando la coerenza con quanto descritto nella prima sezione delle Politiche;
- il *pay mix* 2022 degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, in applicazione delle Politiche;
- la variazione dei compensi degli Amministratori, dei membri del Collegio Sindacale, dei dipendenti e della *performance* della Società.

La seconda parte include le tabelle con il dettaglio dei compensi corrisposti agli Amministratori e ai Sindaci - in forma individuale - e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche - in forma aggregata.

L’esito della votazione riferita all’approvazione della Sezione II della Relazione sulla Remunerazione del 2022, ha registrato il **99% di voti favorevoli**.

PRIMA PARTE - ATTUAZIONE DELLA POLITICA 2022

Nel corso dell’esercizio 2022 la Politica di Remunerazione è stata attuata nel rispetto delle finalità generali, dei principi di riferimento e delle procedure previste dalle Politiche approvate.

1) CONSUNTIVAZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DI GRUPPO

Il sistema di remunerazione variabile adottato dal Gruppo Mondadori è saldamente ancorato all’andamento dei principali indicatori economico-finanziari consolidati, al fine di collegare concretamente i premi riconosciuti per gli Amministratori Esecutivi e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche ai risultati effettivamente conseguiti dall’Azienda.

Nei punti seguenti diamo una visione complessiva sintetica dei risultati consuntivati dal piano MBO 2022 e dal Piano di incentivazione triennale in scadenza (2020-2022), ferma restando l'illustrazione di dettaglio dei compensi variabili percepiti dagli Amministratori Esecutivi e dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, esposti nei paragrafi successivi.

Andamento generale dell'esercizio

Complessivamente l'anno concluso ha visto proseguire il percorso strategico di riposizionamento del portafoglio attività, finalizzato al rafforzamento nel settore dell'editoria libraria e digitale.

Di seguito le principali operazioni straordinarie portate a termine:

- acquisizione di De Agostini Libri e Libromania;
- consolidamento della società ALI – Agenzia Libreria International tra le legal entity controllate;
- ulteriore investimento nel mondo del fumetto con l'acquisizione del controllo di Edizioni Star Comics;
- alleggerimento nel settore dei periodici tradizionali con la cessione delle testate Grazia, Icon e del relativo *network* internazionale, nonché la cessione della quota di controllo di Press-Di, società attiva nella distribuzione nazionale di magazine e quotidiani.

Dal punto di vista degli economics, l'esercizio, che dopo molti anni ha visto il ritorno alla distribuzione di dividendi, si è chiuso con

- Utile netto pari a 52,1 milioni di euro, in crescita del 18% rispetto al 2021;
- Ebitda in miglioramento del 43%, a 130,7 milioni di euro;
- Ordinary Cash Flow a 70 milioni di euro di generazione di cassa.

1.a) PIANO DI INCENTIVAZIONE DI BREVE TERMINE (MBO 2022)

Come previsto dalla Politica 2022, nell'esercizio appena concluso, per la prima volta, ha trovato applicazione il nuovo sistema MBO di Gruppo che prevede, tramite l'applicazione di un moltiplicatore di Gruppo, una correlazione diretta tra il valore dei *bonus* individuali e l'andamento dell' "*indice di performance di Gruppo*". L'*Indice* dipende per il 75% dal risultato in termini di *EBITDA consolidato* di Gruppo e per il 25% dall'*Ordinary Cash Flow* di Gruppo. L'ammontare complessivo dei premi aumenta, quindi, o si riduce in base alla *performance* di Gruppo ed il valore del premio individuale è calcolato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Con riferimento all'esercizio 2022, l'Indice di *Performance* di Gruppo ha raggiunto il **108%**, superando quindi le attese e permettendo un proporzionale aumento del monte *bonus* erogabile.

Indice di Performance di Gruppo		
<i>Indicatore di Gruppo</i>	<i>Peso %</i>	<i>Impatto premio</i>
Ebitda Consolidato di Gruppo	75%	104%
Cash Flow Ordinario di Gruppo	25%	120%
Coefficiente ponderato		108%

Come previsto dal meccanismo approvato, per l'AD, l'indice ha raggiunto il valore di **113%**, in quanto il cap per le *over-performance* è stabilito al 140%.

Indice di Performance di Gruppo per AD		
<i>Indicatore di Gruppo</i>	<i>Peso %</i>	<i>Impatto premio</i>
Ebitda Consolidato di Gruppo	75%	104%
Cash Flow Ordinario di Gruppo	25%	138%
Coefficiente ponderato		113%

1.b) PIANO PERFORMANCE SHARE 2020-2022

In relazione al Piano di *Performance Share* 2020-2022, sono stati consuntivati i seguenti livelli di raggiungimento degli obiettivi triennali:

Risultati raggiunti dal Piano Performance Share 2020-2022		
Obiettivi Triennali di Gruppo		Risultato vs. target
KPI:	Utile netto di Gruppo	120%
	EBITDA di Gruppo	120%
	Ordinary Cash Flow	120%
	TSR	Off

Il livello di *performance* complessivo raggiunto è stato pari al **90% del target** ed è stato caratterizzato da un ottimo andamento degli indicatori economico-finanziari ma da un andamento del TSR che, pur evidenziando di gran lunga la migliore *performance* tra le società editoriali quotate, grazie al successo di significative operazioni di riposizionamento strategico ed ai buoni risultati di gestione, segna un andamento inferiore a quello registrato dalla mediana del *FTSE MIB ALL SHARE*, condizionato dall'andamento di settori come il *Finanziario* o *Utilities*.

Il numero complessivo di diritti attribuibili è pari a 461.189 azioni, inferiore di oltre 51.000 azioni al *target*. A causa anche della conclusione anticipata del rapporto di lavoro di alcuni dei beneficiari del piano nel triennio di *vesting*, il numero dei titoli attribuibili risulta inferiore di circa 82.000 (-15%) rispetto al numero massimo di azioni asservite al Piano, come indicato nel Documento informativo del Piano approvato dall'Assemblea 2020.

Nei paragrafi successivi viene fornito maggiore dettaglio in merito ai diritti effettivamente attribuiti agli Amministratori Esecutivi e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

2) REMUNERAZIONE E COMPENSI CORRISPOSTI

Di seguito si espongono le remunerazioni e i compensi corrisposti ai componenti degli Organi di amministrazione e di controllo e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, rimandando alle tabelle 1, 3A e 3B per la rappresentazione dei valori puntuali.

2.a - Remunerazione degli Amministratori

A. Amministratori non Esecutivi

Gli **Amministratori non Esecutivi** sono identificati, secondo la definizione riportata in sezione I, quali amministratori non titolari di deleghe individuali di gestione e non titolari di incarichi direttivi nella Società o in Società del Gruppo.

Nel corso dell'esercizio 2022 sono stati erogati, in linea con le modalità procedurali definite nella Politica:

- compensi fissi annui per la carica di Amministratore: come determinato dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 27 aprile 2021, corrispondono ad un importo fisso annuo forfettario pari a 15.000 Euro erogato, in uguale misura, a tutti gli Amministratori, con una maggiorazione pari a 20.000 Euro per il Presidente;
- ulteriori compensi fissi annui spettanti agli Amministratori non Esecutivi membri dei Comitati endoconsiliari (**Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, Comitato Remunerazione e Nomine**), determinati dal Consiglio di Amministrazione del 13 maggio 2021, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ.: gli importi individuali erogati nel 2022 sono:
 - 25.000 Euro per il Presidente;
 - 20.000 Euro per l'Amministratore membro del Comitato.

Ulteriori compensi sono stati inoltre determinati con riferimento alla partecipazione degli Amministratori al **Comitato Operazioni con Parti Correlate** che, in considerazione dell'esiguo numero di riunioni effettuabili nel corso dell'esercizio, sono stati fissati in un gettone di presenza pari a 5.000 Euro per ciascun amministratore membro del Comitato, con la maggiorazione a 10.000 Euro per il Presidente. Resta comunque fissato un cap massimo alla remunerazione individuale dei componenti del Comitato Operazioni con Parti Correlate, pari al compenso previsto per i membri degli altri comitati endoconsiliari (25.000 euro per il Presidente e 20.000 euro per i membri). Nel corso del 2022, sono state effettuate due riunioni dal nuovo Comitato Operazioni con Parti Correlate.

I compensi attribuiti agli Amministratori non Esecutivi non sono legati al raggiungimento di obiettivi di *performance* o, in generale, ai risultati economici conseguiti dalla Società.

**B. Amministratori investiti di particolari cariche in conformità allo Statuto:
Presidente e Amministratore Delegato**

Si precisa che, in merito al raggiungimento degli obiettivi di *performance* funzionali alla maturazione delle remunerazioni variabili, non sono di seguito forniti per ragioni di riservatezza dati quantitativi non già resi pubblici da Mondadori, ferma restando l'esposizione degli andamenti in forma qualitativa e la composizione dei premi.

Presidente, Marina Berlusconi

Il compenso del Presidente Marina Berlusconi è rappresentato da un emolumento fisso annuo per la carica pari a 500.000 Euro, deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 13 maggio 2021, in conformità a specifica proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ.

Amministratore Delegato, Antonio Porro

I compensi relativi all'anno 2022 dell'Amministratore Delegato Antonio Porro risultano coerenti con quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 13 maggio 2021, su parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine del 7 maggio 2021, e così articolati:

- a) componente fissa: complessivamente pari a 700.000 euro, include la retribuzione come dipendente, l'emolumento per la carica e il corrispettivo annuo relativo al patto di non concorrenza; l'incremento rispetto a quanto esposto nella relazione 2021 è riconducibile ad una diversa mensilizzazione del nuovo compenso in quanto il 2022 è stato interamente retribuito come CEO mentre nel 2021, fino al mese di aprile, il dott. Porro percepiva una compensation minore, corrispondente al ruolo di Direttore Generale della BU Libri.
- b) componente variabile di breve periodo (MBO): la remunerazione di breve periodo (MBO) per il 2022 corrisponde ad un valore effettivo di 517.992 euro pari al 129% del premio *target*. Di seguito si riportano gli obiettivi previsti ed il conseguente livello di raggiungimento. Si ricorda che, come già esposto al precedente punto 1.a), l'importo erogato è il risultato composto dell'andamento dell'indice di performance di Gruppo (c.d. "moltiplicatore") e del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali.

AD - Risultati sistema MBO 2022		
Ricalcolo del premio target sulle performance di Gruppo		
Premio target		400.000
Premio con Indice di Performance 113%		452.000
Indicatori di performance individuale		
<i>KPI individuale</i>	<i>peso%</i>	<i>Risultato premio</i>
Utile netto di Gruppo	40%	114%
Ricavi di Gruppo	30%	110%
Progetto Strategico	30%	120%

c) *componente variabile di lungo periodo (LTI)*: come illustrato al paragrafo 1.b) il Piano *Performance Share 2020-2022* ha consuntivato un risultato complessivo pari al 90% dei diritti. L'Amministratore Delegato Antonio Porro è tra i beneficiari del suddetto Piano in funzione del precedente ruolo di Direttore Generale della BU Libri, con un'assegnazione teorica al 100% dei *target* previsti pari a 55.249 diritti. Il numero di diritti che verranno effettivamente attribuiti in base ai risultati raggiunti è pari a 49.724 azioni, con una riduzione di - 5.525 diritti rispetto all'assegnazione del Piano.

L'Amministratore Delegato Antonio Porro, nell'ambito della *compensation* approvata dal CdA, risulta tra i beneficiari del Piano triennale di *Performance Share 2022-2024* per n. 99.552 diritti.

C. Altri Amministratori Esecutivi

Chief Financial Officer, Alessandro Franzosi

I compensi corrisposti al CFO Alessandro Franzosi con riferimento al 2022 risultano così articolati:

- a) *componente fissa*, costituita dallo stipendio base e da altre componenti monetarie non variabili, è pari a 400.000 Euro annui. Al CFO è riconosciuto anche un patto di non concorrenza, pari a 200.000 Euro annui erogati in costanza di rapporto, per un impegno della durata di due anni successivi alla scadenza dello stesso.
- b) *componente variabile di breve periodo (MBO)* Coerentemente con i buoni risultati del Gruppo, sintetizzati dal livello 108% raggiunto dall'indice di *performance* di Gruppo (c.d. "moltiplicatore") ed in base al livello di raggiungimento dei *target* individuali, il CFO ha consuntivato un risultato complessivo pari al 124% del

target, maturando un premio di 247.104 euro rispetto ai 200.000 di remunerazione variabile teorica *target*.

Di seguito si riportano gli obiettivi previsti e il relativo livello di raggiungimento:

Risultati sistema MBO 2022		
<i>Ricalcolo del premio target sulle performance di Gruppo</i>		
Premio target		200.000
Premio con Indice di Performance 108%		216.000
<i>Indicatori di performance individuale</i>		
<i>KPI individuale</i>	<i>peso%</i>	<i>Risultato premio</i>
Utile netto di Gruppo	30%	114%
Ricavi di Gruppo	10%	110%
Progetto Strategico	30%	120%
Costi Gestiti	20%	106%
Progetto di Direzione	10%	120%

c) componente variabile di lungo periodo (LTI): essendo entrato nella società nel giugno 2020, al CFO viene attribuito per il primo anno il premio azionario, come previsto nell'ambito del Piano di *Performance Share 2020-2022*. Come già esposto al punto 1.b), il risultato complessivo conseguito dal Piano è stato pari al 90% del *target*, per tanto l'attribuzione al CFO è pari a n. 192.680 azioni rispetto al numero di 214.088 diritti originariamente assegnati. L'assegnazione iniziale è stata infatti così formulata per garantire l'equivalenza nel lungo periodo dei Piani LTI con la compensation complessiva prevista per il ruolo.

Il CFO risulta beneficiario del nuovo Piano *Performance Share 2022-2023* per n. 74.664 diritti.

D. Remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Al 31 dicembre 2022, l'insieme dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, a seguito degli aggiornamenti organizzativi intercorsi, risulta così composto:

Dirigenti con responsabilità strategiche (al 31/12/2022)	
Carlo MANDELLI	Direttore Generale Business Unit Media
Carmine PERNA	Direttore Generale Business Unit Retail
Gian Luca PULVIRENTI	Direttore Generale Business Unit Libri Education
Daniele SACCO	Direttore Centrale Risorse Umane, Organizzazione, Legal e Real Estate
Andrea SANTAGATA	Chief Technology and Innovation Officer
Enrico SELVA CODDE'	Direttore Generale Business Unit Libri Trade

Tra i Dirigenti con Responsabilità Strategiche rientrano inoltre:

Antonio PORRO	Amministratore Delegato
Alessandro FRANZOSI	Amministratore Esecutivo Chief Financial Officer

Il posizionamento delle remunerazioni dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, con riferimento prescelto al 3° quartile del mercato, è stato verificato attraverso un costante monitoraggio delle prassi di mercato, realizzato sulla base dei *benchmark* di mercato forniti dalla società Hay Korn Ferry.

Con riferimento ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche che non rivestono incarichi da amministratore, si riporta di seguito il dettaglio dei compensi 2022 in forma aggregata:

- a) la componente fissa, costituita dallo stipendio base e da altre componenti monetarie non variabili, è pari a 2.182.699 Euro, in incremento verso il 2021. I motivi del maggior costo sono esclusivamente da attribuirsi alla variazione di perimetro dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche e alla contabilizzazione prorata nel 2021.
- b) la componente variabile annuale (MBO), da corrispondere in base al livello di raggiungimento dei *target* annuali, definiti in linea con il *budget*.

Come anticipato al paragrafo 1.a) il meccanismo di calcolo dei *bonus* annuali è stato modificato al fine di renderlo maggiormente aderente ai principi *pay for performance*. L'introduzione dell' "indice di *performance* di Gruppo", come elemento di regolazione dei premi erogabili, ha maggiormente allineato gli interessi del management con

quelli degli Shareholders. Nel 2022, primo anno di applicazione, l'andamento aziendale ha permesso di consuntivare un superamento delle attese e di portare l'indice di riferimento al 108%.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali viene qui di seguito esposto.

Risultati sistema MBO 2022	
<i>Indicatori di performance individuale</i>	
<i>KPI individuale</i>	<i>Risultato premio</i>
Ebitda di BU	109%
Ordinary Free Cash Flow di BU	96%
Ricavi di BU	110%
Progetto Strategico	120%
Labour Cost	104%
Altri indicatori/Progetti di Area	115%

Il livello raggiunto, generalmente superiore ai *target* in quasi tutte le aree di business e nelle Direzioni Centrali, ha portato all'erogazione di premi MBO per 1.025.436 euro, in incremento rispetto al 2021, crescita per la massima parte attribuibile alla differenza di perimetro dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

c) la componente variabile di medio/lungo periodo (LTI).

In coerenza con il risultato di *performance* conseguito, pari al 90% del *target*, sono attribuite ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche 182.320 azioni complessive, inferiori per oltre 11.000 azioni al numero complessivo originariamente assegnato.

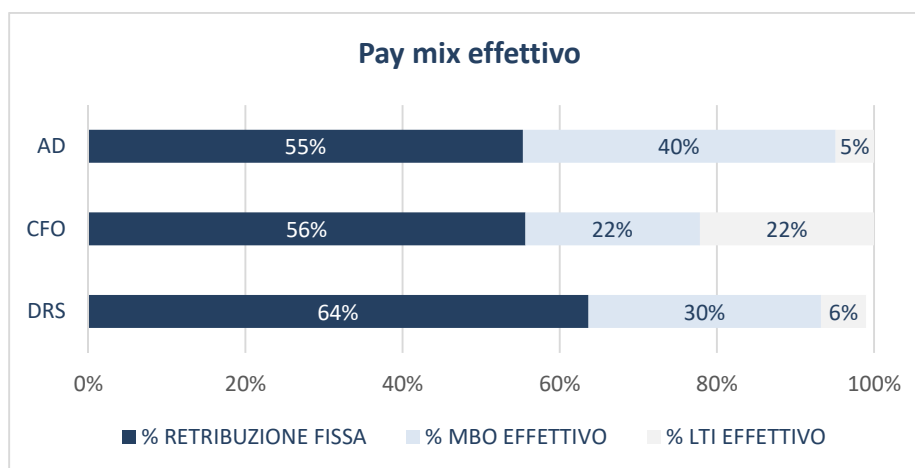
Nel 2022 ha preso avvio il nuovo Piano *Performance Share* 2022-2024 che prevede l'assegnazione complessiva di 248.050 diritti ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

3 – Pay mix

Di seguito viene rappresentato il *pay mix* effettivo di AD, CFO e Dirigenti con Responsabilità Strategiche, calcolato in base alle remunerazioni effettivamente erogate nell'esercizio in applicazione delle Politiche 2022.

- La componente variabile complessiva rispetto alla remunerazione totale ha avuto un'incidenza pari al 45% per l'AD, ancora beneficiario di precedenti Piani LTI in qualità di responsabile di *Business Unit*, al 44% per il CFO e al 36% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.
- La remunerazione variabile di breve termine ha avuto un'incidenza sulla remunerazione variabile pari al 89% per l'AD, sempre per il basso valore degli LTI dovuto al motivo sopradescritto, al 50% per il CFO e al 81% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche a causa dell'ingresso nel 2022 di un Dirigente con Responsabilità Strategiche da mercato e quindi senza maturazione di LTI).
- La remunerazione variabile di lungo termine (LTI) ha avuto un'incidenza sulla remunerazione variabile pari al 11% per l'AD, in quanto beneficiario di Piani antecedenti alla sua nomina, al 50% per il CFO e al 19% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, tra i quali, però, non è presente il Dirigente assunto nell'anno.

Si conferma che il peso e i rapporti percentuali delle componenti fisse e variabili della remunerazione teorica per il 2022 sono da considerarsi ampiamente in linea con i parametri indicati dalla Politica e che anche la *compensation* individuale rispetta i requisiti minimi di *pay mix* indicati nella Politica sulla Remunerazione 2022.



4 – Variazione dei compensi e della performance della Società

La seguente tabella riporta, per il periodo 2020-2022, la variazione di:

- compensi dell'Amministratore Delegato, del Presidente, degli Amministratori, dei componenti del Collegio Sindacale;
- remunerazione dei dipendenti;
- *performance* della Società.

		2019	2020	2021	2022
DIPENDENTI (Remunerazione Media) %		48.173	48.486 0,6%	49.452 2,0%	49.913 0,9%
MARINA BERLUSCONI, Presidente %		515.000	515.000 0,0%	518.333 0,6%	520.000 0,3%
ERNESTO MAURI, Amministratore Delegato %	Fino al 27 aprile 2021	2.852.034	2.337.417 -18%	499.930 -78,6%	
ANTONIO PORRO, Amministratore Delegato %	Dal 27 aprile 2021			1.040.233	1.302.490 25,2%
ALESSANDRO FRANZOSI, Amministratore Esecutivo %	Dal 4 giugno 2020		426.411	859.759 101,6%	1.113.803 29,5%
PIERSILVIO BERLUSCONI, Amministratore %		10.000	10.000	13.333 33,3%	15.000 15%
ELENA BIFFI, Amministratore %		32.000	32.000	60.333 88,5%	55.000 -8,3%
VALENTINA CASELLA, Amministratore %	Dal 27 aprile 2021			20.000	30.000 50%
FRANCESCO CURRO', Amministratore %		10.000	10.000	13.333 33,3%	15.000 15%
ELISABETTA GALBIATI, Amministratore %	Dal 27 aprile 2021			30.000	25.000 -16,7%
DANILO PELLEGRINO, Amministratore %		10.000	10.000	13.333 33,3%	15.000 15%
ALCEO RAPAGNA, Amministratore %	Dal 27 aprile 2021			23.333	35.000 52%
ANGELO RENOLDI, Amministratore %		78.000	78.000	104.000 33,3%	95.000 -8,6%
CRISTINA ROSSELLO, Amministratore %		57.000	57.000 0,0%	57.000 0,0%	55.000 -3,5%
PERFORMANCE MONDADORI					
Utile Netto (mio/€) %		33,1	4,7 -85,9%	44,2 843,0%	52,1 17,8%
Ebitda (mio/€) %		87,0	49,1 -43,5%	91,1 85,6%	130,7 43,5%

Legenda:

- i valori riportati fanno riferimento alla remunerazione totale (componente fissa + componente variabile annuale 2022 + valore del piano di *performance share a fair value*). Per i "dipendenti" si considera la componente variabile annuale erogata nel corso del 2022.
- Il perimetro dei dipendenti si riferisce ai dipendenti in forza al 31 dicembre di ogni esercizio in Italia; i valori della remunerazione sono *full-time equivalent*.

Con riferimento alla remunerazione dei membri del **Collegio Sindacale** trattandosi di importi fissi erogati in applicazione delle delibere dell'Assemblea, si sottolinea che non hanno subito alcuna variazione nel periodo considerato. Per gli importi erogati, per sintesi, si rimanda alla *Tabella 1* allegata.

Il compenso dell' **Amministratore Delegato** Antonio Porro risulta in incremento a causa, oltre che del peso della retribuzione variabile (*pay for performance*), anche per il pieno effetto del compenso per il nuovo incarico che, nel 2021, è stato contabilizzato solo a partire dal mese di aprile.

Anche il compenso del **CFO** risulta in incremento, oltre che per il citato impatto positivo delle retribuzioni variabili, anche per l'attribuzione, per il primo anno, del premio azionario del Piano PS 2022-2024.

Le remunerazioni degli **Amministratori non esecutivi**, sono importi fissi approvati dal C.d.A. e risultano in variazione rispetto al 2021 solo per l'effetto della diversa mensilizzazione dei nuovi compensi, deliberati ad aprile 2021, o per il diverso numero di riunioni del Comitato Operazioni Parti Correlate.

Con riferimento all'esercizio 2022, si precisa che la retribuzione esposta dei dipendenti comprende anche l'erogazione straordinaria di un **bonus welfare del valore di 1.000 euro** che Mondadori ha deciso di erogare, a tutti i dipendenti del Gruppo con una retribuzione complessiva inferiore o uguale a 35.000 euro annui, al fine di offrire un sostegno economico in un momento reso particolarmente difficile dal contesto internazionale di alta inflazione.

SECONDA PARTE - RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO

Schema 7-bis: Relazione sulla Remunerazione

Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Tabella 2: Stock option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai Direttori Generali e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche. [La tabella non è oggetto di compilazione in quanto in relazione all'esercizio di riferimento non sono attivi piani di stock option].

Tabella 3A: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Schema n. 7-ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Tabella 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei Direttori Generali.

Tabella 2: Partecipazioni degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Proposte di deliberazione (art. 123-ter, commi 3-bis e 6, del D.Lgs. 58/1998).

Ai sensi dell'art. 123-ter, commi 3-bis e 6, del D.Lgs. 58/1998, l'Assemblea è chiamata:

- i) ad approvare, con deliberazione di natura vincolante, la prima Sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti;
- ii) a deliberare in senso favorevole o contrario sulla seconda Sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti. La deliberazione non è vincolante.

Con riferimento a quanto sopra si riportano le seguenti proposte di deliberazione:

Prima Deliberazione

"L'Assemblea ordinaria di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

delibera:

di approvare la prima Sezione - di cui all'art. 123-ter comma 3 del D.lgs. 58/1998 - della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti", relativa alla politica adottata in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche e degli organi di controllo, e alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica."

Seconda Deliberazione

"L'Assemblea ordinaria di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

delibera:

in senso favorevole sulla seconda Sezione - di cui all'art. 123-ter comma 4 del D.lgs. 58/1998 - della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti."

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.
per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Marina Berlusconi



2022

TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategica.

(A) Cognome e Nome	(B) Carica	(C) Periodo per cui la carica è stata ricoperta	(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	(2) Compensi per la partecipazione a comitati	(3) Compensi variabili non equity		(4) Benefici non monetari	(5) Altri compensi	(6) Totale	(7) Fair value dei compensi equity	(8) Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Berlusconi Marina Elvira	Presidente	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	20.000,00 a) 500.000,00 b)						520.000,00		
Porro Antonio	Amministratore Delegato	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	115.000,00 a)b) 400.000,00 c)		517.992,00		5.802,33	200.000,00 l)	1.238.794,33	195.898,68	
Franzosi Alessandro	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a) 400.000,00 c)		247.104,00		4.876,04	200.000,00 l)	866.980,04	345.974,43	
Berlusconi Pier Silvio	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)						15.000,00		
Biffi Elena	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)	20.000,00 e) 20.000,00 f)					55.000,00		
Casella Valentina	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)					15.000,00 o)	30.000,00		
Curro Francesco	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)						15.000,00		
Galbiati Paola Elisabetta	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)	10.000,00 f)					25.000,00		
Pellegrino Danilo	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)						15.000,00		
Rapagna Alceo	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)	20.000,00 g)					35.000,00		
Renoldi Angelo	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)	25.000,00 e) 10.000,00 f) 25.000,00 g)				20.000,00 i)	95.000,00		
Rossello Cristina	Amministratore	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	15.000,00 a)	20.000,00 e) 20.000,00 g)					55.000,00		
Fornasiero Sara	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	60.000,00 a)					25.000,00 i)	85.000,00		
Minutillo Flavia Daunia	Sindaco Effettivo	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	40.000,00 a)						40.000,00		
Simonelli Ezio	Sindaco Effettivo	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	40.000,00 a)						40.000,00		
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	4 (m)	01/01/2022 - 31/12/2022		1.501.000,04 c)		610.936,80		17.620,58		2.129.557,42	312.677,12	
(l) Compensi nella società che redige il bilancio				3.226.000,04	170.000,00	1.376.032,80	0,00	28.298,95	460.000,00	5.260.331,79	854.550,23	0,00

Resca Mario	Presidente del Consiglio di Amministrazione di Mondadori Retail S.p.A.	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2022	120.000,00	a)						120.000,00		
Simonelli Ezio	Sindaco Effettivo di Mondadori Scienza S.p.A.	01/01/2022 - 31/12/2022	Approvazione Bilancio 2023	10.000,00	a)						10.000,00		
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	2 (m)	01/01/2022 - 31/12/2022		681.698,46	c)		414.500,00		8.015,78		1.104.214,24	224.441,71	
(II) Compensi da controllate e collegate				811.698,46		0,00	414.500,00	0,00	8.015,78	0,00	1.234.214,24	224.441,71	0,00
(III) Totale				4.037.698,50		170.000,00	1.790.532,80	0,00	36.314,73	460.000,00	6.494.546,03	1.078.991,94	0,00

DESCRIZIONE COLONNE

Nei "Compensi fissi" sono indicati separatamente, eventualmente in nota e secondo un criterio di competenza: (i) gli emolumenti di competenza deliberati dalla assemblea, ancorché non corrisposti; (ii) i gettoni di presenza; (iii) i rimborsi spese forfettari; (iv) i compensi ricevuti per lo svolgimento di particolari cariche, ex articolo 2389, comma 3, cod. civ. (ad esempio, presidente, vicepresidente); (v) le retribuzioni fisse da lavoro dipendente al lordo degli oneri previdenziali e fiscali a carico del dipendente, escludendo gli oneri previdenziali obbligatori collettivi a carico della società e accantonamento TFR. Le altre componenti dell'eventuale retribuzione da lavoro dipendente (bonus, altri compensi, benefici non monetari, etc.) vanno indicate nelle relative colonne, specificando in nota la parte erogata in virtù del rapporto di amministrazione e la parte erogata in virtù del rapporto dipendente.

I "Compensi per la partecipazione a comitati" vanno indicati secondo un criterio di competenza e possono essere indicati a livello aggregato. In nota è fornita indicazione dei comitati di cui l'amministratore fa parte e, in caso di partecipazione a più comitati, il compenso che riceve per ognuno di essi.

Nella colonna "Bonus e altri incentivi" sono incluse le quote di retribuzioni maturate (vested), anche se non ancora corrisposte, nel corso dell'esercizio per obiettivi realizzati nell'esercizio stesso, a fronte di piani di incentivazione di tipo monetario. In nessun caso sono inclusi i valori delle stock option assegnate o esercitate o di altri compensi in strumenti finanziari. Tale valore corrisponde alla somma degli importi indicati nella Tabella 3B, colonne 2A, 3B e 4, riga (IV).

Con riguardo alla colonna "Partecipazione agli utili", l'ammontare è indicato per competenza anche se l'approvazione del bilancio e la distribuzione degli utili non si sono ancora realizzati.

Nella colonna "Benefici non monetari" è indicato il valore dei fringe benefit (secondo un criterio di imponibilità fiscale) comprese le eventuali polizze assicurative e i fondi pensione integrativi.

Nella colonna "Altri compensi" sono indicate separatamente e secondo un criterio di competenza tutte le eventuali ulteriori retribuzioni derivanti da altre prestazioni fornite. In nota sono fornite informazioni su eventuali prestiti, pagamenti anticipati e garanzie, concessi dalla società o da società controllate agli amministratori esecutivi e al presidente dell'organo di amministrazione, nell'ipotesi in cui, tenuto conto delle particolari condizioni (difforni da quelle di mercato o da quelle applicabili in forma standardizzata a categorie di soggetti), rappresentino una forma di remunerazione indiretta.

Nella colonna "Fair value dei compensi equity" è indicato il fair value alla data di assegnazione dei compensi di competenza dell'esercizio a fronte di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, stimato secondo i principi contabili internazionali*. Tale valore corrisponde alla somma degli importi indicati alla colonna 16, riga III, della Tabella 2 e alla colonna 12, riga III, della Tabella 3A.

* Tale voce non si riferisce all'intera assegnazione di compensi equity effettuata nel corso dell'esercizio, ma solo alla parte di essa rilevata in bilancio, in applicazione dei principi contabili che impongono di tener conto del periodo di maturazione dei diritti stessi, ripartendo il relativo costo nel periodo di vesting.

COLONNA (1): a) emolumenti deliberati dai competenti organi; b) compensi per lo svolgimento di particolari cariche; c) retribuzioni fisse da lavoro dipendente;

COLONNA (2): e) Comitato Remunerazione e Nomine; f) Comitato Parti Correlate; g) Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità

COLONNA (5): i) compenso componente Organismo Vigilanza e Controllo; l) patto di non concorrenza di competenza 2022; o) compenso per Lead Independent Director

COLONNA (6): nel "Totale" sono sommate le voci da (1) a (5);

COLONNA (B): m) numero Dirigenti con Responsabilità Strategiche in carica al 31/12/2022

TABELLA 3A 2022: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock options, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche

			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio			Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti	Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio	
A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(a)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(b)
Nome e cognome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di vesting	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair value alla data di assegnazione	Periodo di vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair Value		
ANTONIO PORRO	AMMIN. DELEGATO														
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano di Performance Shares 2020 - 2022 (delibera assembleare 17 aprile 2020)				-						49.724	90.994	63.696	
		Piano di Performance Shares 2021 - 2023 (delibera assembleare 18 aprile 2021)	131.234	1 gennaio 2021 / 31 dicembre 2023										77.515	
		Piano di Performance Shares 2022 - 2024 (delibera assembleare 28 aprile 2022)			99.552	164.061,72	1 gennaio 2022 / 31 dicembre 2024	01-giu-22	2,01					54.687	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano (data relativa delibera)													
(III) Totale			131.234		99.552							49.724	90.994	195.899	
ALESSANDRO FRANZOSI	AMMINISTRATORE														
(I) Compensi nella società che redige il bilancio		Piano di Performance Shares 2020 - 2022 (delibera assembleare 17 aprile 2020)										192.680	352.604	246.823	
		Piano di Performance Shares 2021 - 2023 (delibera assembleare 18 aprile 2021)	98.425	1 gennaio 2021 / 31 dicembre 2023										58.136	
		Piano di Performance Shares 2022 - 2024 (delibera assembleare 28 aprile 2022)			74.664	123.046	1 gennaio 2022 / 31 dicembre 2024	01-giu-22	2,01					41.015	
(II) Compensi da controllate e collegate		Piano (data relativa delibera)													
(III) Totale			98.425			123.046							352.604	345.974	

DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE												
(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Piano di Performance Shares 2020 - 2022 (dilibera assembleare 17 aprile 2020)					-				182.320	333.646	233.552
	Piano di Performance Shares 2021 - 2023 (dilibera assembleare 18 aprile 2021)	283.246	1 gennaio 2021 / 31 dicembre 2023			-						167.304
	Piano di Performance Shares 2022 - 2024 (dilibera assembleare 28 aprile 2022)			248.050	408.787	1 gennaio 2022 / 31 dicembre 2024	01-giu-22	2,01				136.262
(II) Compensi da controllate e collegate	Piano (data relativa delibera)											
(III) Totale		283.246			408.787						333.646	537.119

Note

Il totale (III) è indicato con riferimento alle colonne (5), (11) e (12).

Nella tabella, per ogni soggetto interessato e per ogni piano di incentivazione di cui questi è destinatario, sono indicati:

- gli strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti e non vested nel corso dell'esercizio, con indicazione del periodo di vesting;
- gli strumenti finanziari assegnati nel corso dell'anno, con l'indicazione del fair value alla data di assegnazione (1), del periodo di vesting, della data di assegnazione e del prezzo di mercato all'assegnazione;
- gli strumenti finanziari vested nel corso dell'anno e non attribuiti;
- gli strumenti finanziari vested nel corso dell'anno e attribuibili, con indicazione del valore alla data di maturazione;
- il fair value degli strumenti finanziari di competenza dell'anno.

Per periodo di vesting si intende il periodo intercorrente tra il momento in cui viene assegnato il diritto a partecipare al sistema di incentivazione e quello in cui il diritto matura.

Gli strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti sono gli strumenti finanziari per i quali il periodo di vesting si è concluso nel corso dell'esercizio e che non sono attribuiti al destinatario per la mancata realizzazione delle condizioni a cui l'attribuzione dello strumento era condizionata (ad esempio il mancato raggiungimento degli obiettivi di performance).

Il valore alla data di maturazione è il valore degli strumenti finanziari maturato, anche se non ancora corrisposto (ad esempio, per la presenza di clausole di lock up), alla fine del periodo di vesting (30 dicembre 2022 val. 1,83 euro).

Qualora si adotti un criterio di rappresentazione aggregata, in Tabella vanno fornite le seguenti informazioni:

- il numero complessivo di strumenti finanziari non vested detenuti all'inizio dell'esercizio, con indicazione della scadenza media;
- il numero complessivo di strumenti finanziari assegnati all'inizio dell'esercizio, con indicazione del fair value complessivo, della scadenza media e del prezzo di mercato medio all'assegnazione;
- il numero complessivo di strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti;
- il numero complessivo di strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e attribuibili, con indicazione del valore di mercato complessivo;
- il fair value complessivo degli strumenti finanziari di competenza dell'esercizio.

(a) il fair value alla data di assegnazione è indicato con riferimento agli strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio in relazione al prezzo di mercato alla data di assegnazione

(b) il fair value degli strumenti finanziari di competenza dell'esercizio è calcolato in base all'importo della colonna 5 ed è rapportato alla competenza attribuibile all'esercizio stesso in base alla durata del Piano (nel caso, 1/3 del valore totale)

(*) = assegnazioni ridotte in funzione delle revisioni Covid-19

2022**TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche¹**¹ Si precisa che la Tabella riguarda tutte le tipologie di piani di incentivazione di tipo monetario, sia a breve termine che a medio-lungo termine.

A	B	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome e Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus *
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
PORRO ANTONIO	AMMINISTRATORE DELEGATO		Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio									517.992
(II) Compensi da controllate e collegate									
FRANZOSI ALESSANDRO	AMMINISTRATORE		Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio									247.104
(II) Compensi da controllate e collegate									
(III) Totale			0				0		765.096
DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE			Erogabile/Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio									610.937
(II) Compensi da controllate e collegate									414.500
(III) Totale			0	0		0			1.025.437
(IV) Totale			0	0		0	0	0	1.790.533

* In colonna (4) Altri Bonus sono riportati i bonus di competenza dell'esercizio inclusi nell'importo complessivo indicato in tab.1 colonna 3.

Il totale (III) è indicato con riferimento a tutte le colonne con l'eccezione della colonna (2C).

Nella "Colonna 2A" è indicato il bonus di competenza dell'esercizio maturato per gli obiettivi realizzati nell'esercizio ed erogato o erogabile perché non soggetto a ulteriori condizioni (compenso cd. upfront).

Nella "Colonna 2B" è indicato il bonus legato a obiettivi da realizzare nell'esercizio o in esercizi successivi ma non erogabile perché soggetto a ulteriori condizioni (cd. bonus differito).

Nella "Colonna 3A" è indicata la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio e non più erogabili per la mancata realizzazione delle condizioni a cui sono soggetti.

Nella "Colonna 3B" è indicata la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio ed erogati nel corso dell'esercizio o erogabili.

Nella "Colonna 3C" è indicata la somma dei bonus differiti in anni precedenti ancora da erogare all'inizio dell'esercizio e ulteriormente differiti.

Nella colonna "Altri Bonus" sono indicati i bonus di competenza dell'esercizio non inclusi esplicitamente in appositi piani definiti ex ante.

Qualora si adotti un criterio di rappresentazione aggregata, in Tabella vanno fornite le seguenti informazioni:

- bonus complessivi dell'anno, suddivisi in erogati e differiti, con indicazione del periodo medio di differimento di questi ultimi;

- bonus complessivi di anni precedenti, suddivisi in non più erogabili, erogati e ancora differiti;

- altri bonus complessivi.

Schema n. 7- ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Nelle seguenti tabelle sono riportate le informative sulle partecipazioni detenute dagli Amministratori e dai Sindaci e, in forma aggregata, dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche in Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. Si precisa che, salvo ove diversamente specificato, le partecipazioni indicate sono detenute direttamente a titolo di proprietà.

TABELLA 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei Direttori Generali

Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
Berlusconi Marina Elvira	Presidente	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Porro Antonio Stefano	Amministratore Delegato	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	149.989	48.726	-	198.715
Berlusconi Pier Silvio	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	172.000	-	-	172.000
Biffi Elena	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Casella Valentina Maria Carla	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Currò Francesco	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Franzosi Alessandro Edoardo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	20.000	-	-	20.000
Galbiati Paola Elisabetta	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Pellegrino Danilo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Rapagna Alceo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Renoldi Angelo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Rossello Cristina	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Fornasiero Sara	Presidente Collegio Sindacale	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Minutillo Flavia Daunia	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Simonelli Ezio	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-

TABELLA 2: Partecipazioni degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Numero Dirigenti con Responsabilità Strategiche	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
6	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	623.727*	227.388**	55.471	795.644

NOTE

* Numero azioni possedute dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche in carica al 31 dicembre 2021.

** Numero azioni assegnate dalla Società ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche sulla base del Piano di Performance Share 2019-2021.

L'informativa sulle partecipazioni detenute dai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dai Direttori Generali e dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche nella Società con azioni quotate e nelle società da questa controllate è fornita in forma tabellare.

In particolare è indicato, nominativamente per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo e per i Direttori Generali e cumulativamente per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, con riguardo a ciascuna società partecipata, il numero di azioni, distinto per categorie:

- possedute alla fine dell'esercizio precedente;
- acquistate nel corso dell'esercizio di riferimento;
- vendute nel corso dell'esercizio di riferimento;
- possedute alla fine dell'esercizio di riferimento.

Al riguardo è precisato, altresì, il titolo del possesso e le modalità dello stesso.

Sono inclusi tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio di riferimento hanno ricoperto le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di Direttori Generali o di Dirigente con Responsabilità Strategiche, anche per una frazione di anno.