

**RELAZIONE ANNUALE
SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI
PROPRIETARI 2011**

ai sensi dell'articolo 123-bis TUF

Data di approvazione: 8 Marzo 2012

Modello di amministrazione e controllo tradizionale

SOMMARIO

GLOSSARIO	3
INTRODUZIONE	4
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	5
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI EX ART. 123-BIS TUF	5
3. COMPLIANCE	7
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	8
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	16
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	17
7. COMITATO PER LE NOMINE	17
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	17
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	18
10. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO	19
11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO	19
12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	22
13. NOMINA DEI SINDACI	23
14. SINDACI	24
15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	25
16. ASSEMBLEE	25
17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO	25
18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	25

ALLEGATO 1: Paragrafo sulle “Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria” ai sensi dell’art. 123-bis, comma 2, lett b), TUF.

GLOSSARIO

Ai fini del presente documento, s'intende per:

- **Codice:**
il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel marzo del 2006 dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A.
- **Cod. civ.:**
il codice civile.
- **Consiglio:**
il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.
- **Emittente:**
l'emittente azioni quotate cui si riferisce la Relazione.
- **Esercizio:**
l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione.
- **Istruzioni al Regolamento di Borsa:**
le Istruzioni al Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.
- **Regolamento Emittenti Consob:**
il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.
- **Regolamento Mercati Consob:**
il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 16191 del 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.
- **Regolamento Parti Correlate Consob:**
il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.
- **Regolamento di Borsa:**
il Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.
- **Relazione:**
la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere ai sensi dell'art. 123 *bis* TUF,
- **TUF:**
il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza).

INTRODUZIONE

La presente Relazione, approvata dal Consiglio l'8 marzo 2012, fornisce un quadro generale e completo sul governo societario ("Corporate Governance") e gli assetti proprietari di Cementir Holding S.p.A. al 31 dicembre 2011, predisposta secondo le raccomandazioni di Borsa Italiana S.p.A. ("Borsa Italiana"), nonché tenendo conto del documento "Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" (III Edizione febbraio 2012) predisposto da Borsa Italiana, con il supporto di Assonime.

Come si darà conto nel prosieguo della presente Relazione, nel corso dell'esercizio 2011, la Società ha continuato il percorso di adeguamento del proprio sistema di governo societario alle previsioni del Codice al quale ha, quindi, formalmente aderito.

Il testo della presente Relazione è messo a disposizione presso la sede sociale, pubblicato sul sito internet della Società www.cementirholding.it e trasmesso a Borsa Italiana, con le modalità e nei termini previsti dalla regolamentazione vigente.

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

1.1. Premessa

Cementir Holding S.p.A. ("Cementir" o "la Società" o "l'Emittente") è a capo di un gruppo, tra i principali operatori mondiali nel settore del cemento grigio, cemento bianco e del calcestruzzo.

La Società produce e distribuisce cemento grigio e bianco, inerti, calcestruzzo e manufatti in cemento in molti Paesi nel mondo. Con stabilimenti situati in 14 Paesi ed una forza lavoro di oltre 3.190 dipendenti, Cementir Holding è leader mondiale nella produzione di cemento bianco; è inoltre l'unico produttore di cemento in Danimarca, il terzo in Turchia e il quarto in Italia, oltre ad essere leader nella produzione di calcestruzzo in Scandinavia.

Dal 21 maggio 2009 il titolo Cementir è stato ammesso alla negoziazione sul segmento Star del Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana.

Si ricorda che le azioni della Società erano già state negoziate nel segmento Star dal 2001 al 2007 e che nel 2007 la Società era uscita da Star ed entrata nel segmento Blue-Chip per superamento della soglia di capitalizzazione, per poi passare al segmento Standard con decorrenza 22 settembre 2008.

1.2. Struttura organizzativa della Società

Il modello di amministrazione e controllo adottato è quello tradizionale, caratterizzato dalla presenza del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. Il sistema di *Corporate Governance* si basa sul ruolo fondamentale del Consiglio di Amministrazione (quale massimo organo deputato alla gestione della Società nell'interesse dei soci), sulla trasparenza dei processi di formazione delle decisioni aziendali e su un efficace sistema di controllo interno.

Questo sistema è stato posto in essere dalla Società con la predisposizione e l'adozione di codici, principi, regole e procedure che disciplinano e regolano lo svolgimento delle attività di tutte le strutture organizzative e operative della Società.

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli che la legge e lo Statuto riservano in esclusiva all'Assemblea dei soci.

Il Consiglio elegge tra i suoi membri un Presidente e può eleggere un Vice Presidente che sostituisca il Presidente nei casi di assenza o di impedimento.

Il Consiglio ha costituito al suo interno tre comitati con funzioni consultive e propositive: il Comitato Esecutivo, il Comitato per il controllo interno, il Comitato per la remunerazione.

Il Collegio Sindacale, a seguito dell'entrata in vigore del Dlgs 39/10, avendo assunto il nuovo ruolo di "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile", è chiamato non solo a vigilare sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali, ma anche a vigilare sull'efficacia del sistema di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio oltre che sui processi di informativa finanziaria, di revisione legale dei conti e sull'indipendenza della società o del revisore legale esterno.

L'attività di revisione contabile è affidata ad una società specializzata iscritta all'albo Consob, appositamente nominata dall'Assemblea degli Azionisti.

2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI EX ART. 123-BIS TUF

Comma 1

a) Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale di Cementir al 31 dicembre 2011, sottoscritto e versato, è di Euro 159.120.000 (centocinquantanovemilionicentoventimila) suddiviso in numero 159.120.000 di azioni ordinarie di valore nominale unitario pari a Euro 1,00 cadauna, salvo quanto precisato in seguito in tema di capitale deliberato ma non sottoscritto in tema di piano di incentivazione azionaria approvato dalla Società in data 15 gennaio 2008.

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE				
	N° azioni	Percentuale rispetto al capitale sociale	Quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	159.120.000	100%	Borsa Italiana – Segmento STAR	Quelli ordinariamente previsti dalla normativa vigente

Le azioni sono indivisibili, liberamente trasferibili ed ogni azione dà diritto a un voto. I possessori di azioni possono esercitare i diritti sociali e patrimoniali loro attribuiti dalla normativa vigente, nel rispetto dei limiti posti da quest'ultima. La Cementir Holding non ha emesso altre categorie di azioni né di strumenti finanziari convertibili o scambiabili con azioni.

In materia di piani di incentivazione azionaria, si ricorda che durante l'esercizio 2008 l'Assemblea della Società ha approvato un piano di incentivazione azionaria ("Piano"), destinato ad amministratori investiti di particolari cariche e a dirigenti che ricoprono ruoli strategici all'interno della Società e/o delle sue controllate, delegando il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2443 del Codice Civile, ad aumentare il capitale sociale a servizio del Piano fino ad un importo massimo di Euro 162.302.400, mediante emissione di massime numero 3.182.400 azioni ordinarie, aventi godimento regolare, con esclusione del diritto di opzione, ai sensi dell'articolo 2441, comma ottavo, del Codice Civile

In data 11 febbraio 2008, quindi, il Consiglio di Amministrazione della Società, in forza della suddetta delega, ha deliberato, *inter alia*, di:

umentare a pagamento il capitale sociale della Società, anche in via scindibile, fino ad un importo pari a Euro 1.225.000, mediante emissione di massime numero 1.225.000 azioni, del valore nominale di 1 euro, ai sensi dell'articolo 2441, comma ottavo, del Codice Civile e, quindi, con esclusione del diritto d'opzione (in merito si precisa che il capitale sociale si intenderà aumentato di un importo pari al valore delle azioni ordinarie di volta in volta effettivamente sottoscritte); approvare il regolamento del Piano ("Regolamento"); e

assegnare le opzioni oggetto del Piano ("Opzioni") ad alcuni dei beneficiari come sopra individuati. Si precisa che le opzioni assegnate non potranno essere esercitate prima della data di maturazione (11 febbraio 2011) e saranno esercitabili entro e non oltre due anni dalla stessa data di maturazione.

Per ulteriori informazioni relativi al Piano, si rinvia alla Relazione sulla Politica di Remunerazione, al bilancio ed al documento informativo predisposto ai sensi dell'art. 84 bis del Regolamento Emittenti Consob messo a disposizione presso il sito internet della Società www.cementirholding.it, nella sezione "documenti informativi" e presso Borsa Italiana S.p.A.

b) Restrizioni al trasferimento di titoli

Non esistono restrizioni al trasferimento di titoli.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale

Alla data di approvazione della relazione gli azionisti in possesso di azioni in misura superiore al 2% del capitale sociale, così come risulta dal libro dei soci, dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 TUF e dalle altre informazioni a disposizione alla data del 31 dicembre 2011 sono:

PARTECIPAZIONI RILEVANTI AL CAPITALE AL 31 DICEMBRE 2011			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Francesco Gaetano CALTAGIRONE	NO tramite: Vianini Industria Italia S.p.A. LAV 2004 S.r.l. CALT 2004 S.r.l. Caltagirone S.p.A. Pantheon 2000 S.p.A. Gamma S.r.l.	65,104%	65,104%
Francesco Gaetano CALTAGIRONE	SI	0,834%	0,834%
Francesco CALTAGIRONE Jr.	NO tramite: Chupas 2007 S.r.l.	2,514 %	2,514 %
Francesco CALTAGIRONE Jr.	SI	1,885%	1,885%

Per eventi successivi alla data di chiusura dell'esercizio 2011 sino all'approvazione della presente Relazione si rinvia a quanto pubblicato sul sito internet della Consob nella sezione "Emittenti – Società quotate – azionariato della Cementir Holding".

d) Titoli che conferiscono diritti speciali

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

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

Non è stato istituito alcun sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti e non è quindi previsto alcun particolare meccanismo per l'esercizio del diritto di voto da parte di questi ultimi.

f) Restrizioni al diritto di voto

Non è prevista alcuna restrizione al diritto di voto.

g) Accordi tra azionisti ai sensi dell'art. 122 TUF

Non risultano, né sono stati denunciati, né sono conosciuti patti parasociali o accordi tra azionisti previsti dall'articolo 122 del TUF concernenti l'esercizio dei diritti inerenti alle azioni o il trasferimento delle stesse.

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

L'Emittente e le sue controllate non hanno stipulato accordi significativi che acquistano efficacia o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della società contraente. Lo Statuto dell'Emittente non deroga alle disposizioni sulla passivity rule previste dall'art. 104, commi 1 e 2 del TUF e non prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis, commi 2 e 3 del TUF.

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

Le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma prima, lettera i) sono contenute nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

l) Nomina e sostituzione degli amministratori

Vedi paragrafo 4 (Consiglio di Amministrazione).

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

Vedi paragrafo 2 (a) (Struttura del capitale sociale)

L'Assemblea non ha autorizzato l'acquisto di azioni proprie ai sensi degli articoli 2357 e seguenti del del Codice Civile

n) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. c.c.)

La Cementir non è sottoposta a direzione e coordinamento da parte di altre società in quanto definisce in piena autonomia i propri indirizzi generali ed operativi. In particolare, l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari nonché l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sono riservati unicamente al Consiglio di Amministrazione della Cementir.

Non sussistono pertanto le condizioni indicate nell'art. 37 del Regolamento Mercati Consob n. 16191/2007.

Comma 2

a) Adesione ad un codice di comportamento

Vedi paragrafo 3 (Compliance).

b) Descrizione dei sistemi di gestione dei rischi e controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziari, anche consolidata

Vedi paragrafi 5 (Trattamento delle informazioni societarie), 11 (Sistema di Controllo Interno) e l'Allegato 1 dedicato alle "Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria".

c) Meccanismi di funzionamento dell'Assemblea

Vedi paragrafo 16 (Assemblee).

d) Composizione e funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati

Vedi paragrafi 4 (Consiglio di Amministrazione), 6 (Comitati Interni al Consiglio), 7 (Comitato per le Nomine), 8 (Comitato per la Remunerazione), 11 (Comitato per il Controllo Interno), 13 (Nomina dei Sindaci), 14 (Sindaci).

3.COMPLIANCE

L'Emittente ha formalmente aderito al Codice accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana (www.borsaitaliana.it). Circa la mancata adesione ad una o più raccomandazioni del Codice, si rinvia a quanto specificatamente indicato nelle diverse sezioni della presente Relazione.

L'Emittente e le sue controllate strategiche non risultano soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *Corporate Governance* dell'Emittente.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1. Nomina e sostituzione degli amministratori

L'Assemblea Straordinaria della Società in data 21 giugno 2007 ha modificato lo Statuto al fine di recepire le modifiche richieste dalla Legge del 28.12.2005 n. 262 (cd. Legge sul "Risparmio") e successive modifiche e/o integrazioni.

Gli amministratori sono nominati in Assemblea su proposta diretta degli Azionisti in base a quanto stabilito dallo Statuto Sociale e dalle vigenti disposizioni di legge.

L'elezione dei componenti il Consiglio di Amministrazione avviene sulla base di liste presentate dai Soci aventi diritto di voto che rappresentino almeno il 2% del capitale sociale o la diversa soglia stabilita ai sensi della normativa vigente. Le liste devono essere depositate presso la sede sociale entro il venticinquesimo giorno antecedente la data fissata per la riunione dell'assemblea in prima convocazione.

Le liste indicano quali sono i candidati in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dalla legge e sono corredate dal curriculum vitae dei candidati che illustri le caratteristiche professionali e personali dei medesimi e dalla loro accettazione della candidatura.

Ogni azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista contenente un numero massimo di 15 candidati indicati con un numero progressivo; ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. I presentatori dovranno comprovare la loro qualità di Socio depositando, contestualmente all'elenco, la documentazione attestante il possesso del numero delle azioni necessarie alla presentazione della lista.

Il primo candidato della lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con la lista risultata prima per numero di voti, è eletto Amministratore; gli altri componenti del Consiglio di Amministrazione saranno tratti secondo l'ordine progressivo indicato nella lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

In caso di presentazione di una sola lista o nel caso in cui una sola lista riporti voti, risulteranno eletti, all'esito della votazione, tutti i candidati della stessa in base alle ordinarie maggioranze di legge.

Ai fini del riparto degli Amministratori da eleggere non si tiene conto delle liste che non hanno conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione della stessa.

Per la nomina di amministratori che abbia luogo al di fuori delle ipotesi di rinnovo dell'intero Consiglio di Amministrazione, l'assemblea delibera con le maggioranze di legge e senza osservare il procedimento sopra previsto.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, si provvede ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile.

L'assemblea può nominare, anche al di fuori del Consiglio di Amministrazione, un Presidente Onorario, individuandolo tra le persone che si sono particolarmente distinte per l'impegno assunto ed i risultati ottenuti in favore della Società nonché per i meriti guadagnati nel corso della propria carriera professionale. Il Presidente Onorario può partecipare alle riunioni del Consiglio di Amministrazione a scopo consultivo e senza diritto di voto. Il Presidente Onorario avrà diritto a percepire lo stesso compenso previsto statutariamente e dall'Assemblea degli Azionisti per i componenti del Consiglio di Amministrazione.

Si precisa che lo Statuto non prevede requisiti di indipendenza ulteriori rispetto a quelli stabiliti per i sindaci ai sensi dell'art. 148 TUF, e/o di onorabilità e/o professionalità per l'assunzione della carica di amministratore, anche con riferimento ai requisiti al riguardo previsti dal Codice di Autodisciplina.

Inoltre, si precisa che, oltre alle norme previste dal TUF, l'Emittente non è soggetto a ulteriori norme in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione ad eccezione di quelle previste dal Codice di Autodisciplina e da quelle del Regolamento di Borsa per le società quotate nel segmento Star.

Piani di successione

Attualmente la società non ha previsto piani di successione per l'eventuale sostituzione degli amministratori esecutivi.

4.2. Composizione

La Società, statutariamente, è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da non meno di cinque membri e non più di quindici membri eletti dall'Assemblea. Gli amministratori durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Gli amministratori sono rieleggibili a norma dell'art. 2383 del Codice Civile.

La Società è attualmente amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da quindici Amministratori, nominati, con una percentuale di voti favorevoli pari a 98,43% sulla base dell'unica lista presentata dall'azionista di maggioranza Calt 2004 S.r.l., dall'Assemblea ordinaria della Società tenutasi in data 21 Aprile 2009. Gli Amministratori durano in carica tre anni e quindi sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 non vi sono stati Amministratori cessati dalla carica.

La seguente tabella illustra la struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati al 31 dicembre 2011.

Nominativo	Carica	In carica dal	In carica al	Lista (M/m)	ESEC NON	ESEC	INDIP TUF	INDIP CODICE	% CDA	CE	% CE	C.R	% C.R	C.C.I.	% C.C.I.
Francesco CALTAGIRONE	Presidente	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M		X			100	P	/				
Carlo CARLEVARIS	Vice-Presidente	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X		X		60						
Alessandro CALTAGIRONE	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X				80						
Azzurra CALTAGIRONE	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X				80						
Edoardo CALTAGIRONE	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X				-						
Saverio CALTAGIRONE	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X				100						
Flavio CATTANEO	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X		X	X	20					M	/
Mario CILIBERTO	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M		X			80	M	/				
Massimo CONFORTINI	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X		X	X	100			P	/	P	100
Fabio CORSICO	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X				20						
Mario DELFINI	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X				100			M	/		
Alfio MARCHINI	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X		X	X	20						
Walter MONTEVECCHI	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M		X			-						
Riccardo NICOLINI	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M		X			100	M	/				
Enrico VITALI	Consigliere	Ass. Ord. 21.04.09	Approvazione Bilancio 2011	M	X		X	X	80			M	/	M	100

La seguente tabella indica il numero di riunioni svolte dal Consiglio di Amministrazione, dal Comitato di Controllo Interno, dal Comitato per la Remunerazione e dal Comitato Esecutivo al 31 dicembre 2011.

N. Riunioni svolte durante il 2011	CDA: 5	CCI: 1	CR: 0	CE: 0
------------------------------------	--------	--------	-------	-------

Legenda

Esec.: barrato se il consigliere può essere qualificato come esecutivo

Non esec.: barrato se il consigliere può essere qualificato come non esecutivo

Indip. TUF: barrato se l'amministratore è in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del TUF (art. 144 decies, del Regolamento Emittenti Consob)

Indip. Codice: barrato se l'amministratore è in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dal Codice di Autodisciplina vigente.

% Cda: inserita la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Consiglio (nel calcolare tale percentuale, considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Consiglio svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

Altri incarichi: Precisato gli incarichi ricoperti in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, individuati in base ai criteri definiti dal Consiglio.

CE: comitato esecutivo; inserito P/M se presidente/membro del comitato esecutivo.

%CE: indicata la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato esecutivo (nel calcolare tale percentuale considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato esecutivo svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

C.R.: inserito P/M se presidente/membro del comitato per la remunerazione

% C.R.: indicata la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato per la remunerazione (nel calcolare tale percentuale considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato per la remunerazione svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

C.C.I.: inserito P/M se presidente/membro del comitato per il controllo interno

% C.C.I.: indicata la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato per il controllo interno (nel calcolare tale percentuale considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato per il controllo interno svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

La seguente tabella illustra gli incarichi ricoperti dagli Amministratori della Società in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

Nominativo	Carica	Altri incarichi
Francesco CALTAGIRONE	Presidente	Vice Presidente Banca Antonveneta S.p.A. Vice Presidente Cimentas A.S. Vice Presidente Cimbeton A.S. Vice Presidente Aalborg-Portland A.S. Vice Presidente Unicon A.S. Consigliere Caltagirone S.p.A. Consigliere Caltagirone Editore S.p.A. Consigliere Banca Finnat Euramerica S.p.A. Consigliere Acea S.p.A.
Carlo CARLEVARIS	Vice- Presidente	Pres. On. Banca Finnat Euramerica S.p.A. Consigliere Caltagirone S.p.A. Consigliere Vianini Lavori S.p.A. Consigliere Vianini Industria S.p.A. Consigliere Il Messaggero S.p.A. Consigliere Immobiliare Caltagirone ICAL S.p.A.
Alessandro CALTAGIRONE	Consigliere	Presidente Vianini Industria S.p.A. Presidente FGC S.p.A. Consigliere Caltagirone S.p.A. Consigliere di Vianini Lavori S.p.A. Consigliere Caltagirone Editore S.p.A. Consigliere Il Messaggero S.p.A. Consigliere Cimentas A.S. Consigliere il Gazzettino S.p.A.
Azzurra CALTAGIRONE	Consigliere	Vice Presidente Caltagirone Editore S.p.A. Consigliere Caltagirone S.p.A. Consigliere Il Messaggero S.p.A. Consigliere Piemme S.p.A.
Edoardo CALTAGIRONE	Consigliere	Vice Presidente Caltagirone S.p.A.
Saverio CALTAGIRONE	Consigliere	
Flavio CATTANEO	Consigliere	Amministratore Delegato Terna S.p.A.
Mario CILIBERTO	Consigliere	Presidente Cementir Italia S.r.l. Presidente Betonir S.p.A. Presidente Aalborg Portland Anqing Ltd Presidente Aalborg Portland Malaysia Sdn Bhd Presidente Aalborg Portland US Inc. Consigliere Cimentas A.S. Consigliere Cimbeton A.S. Presidente Vianini Pipe Inc. Consigliere Sinai White Portland Cement Co. S.A.E.
Massimo CONFORTINI	Consigliere	Consigliere Caltagirone Editore S.p.A. Commissario Straordinario Antonio Merloni S.p.A. (in amm.ne straor.)
Fabio CORSICO	Consigliere	Consigliere Il Gazzettino S.p.A. Consigliere Alleanza Toro S.p.A. Consigliere Consum.it S.p.A. Consigliere Biverbanca S.p.A. Consigliere Grandi Stazioni S.p.A.
Mario DELFINI	Consigliere	Vice Presidente Vianini Lavori S.p.A. Vice-Presidente Cementir Italia S.r.l. Consigliere Caltagirone S.p.A. Consigliere Caltagirone Editore S.p.A. Consigliere Vianini Industria S.p.A. Vice Presidente Fabrica Immobiliare SGR S.p.A. Consigliere Il Messaggero S.p.A. Consigliere Il Gazzettino S.p.A. Consigliere Piemme S.p.A. Consigliere FGC S.p.A.
Alfio MARCHINI	Consigliere	Presidente e Consigliere Delegato Astrim S.p.A. Presidente Keryx S.p.A. Consigliere Edilnova Romana S.r.l. Consigliere E-CARE S.p.A.
Walter MONTEVECCHI	Consigliere	Presidente Cimentas A.S. Presidente Cimbeton A.S. Consigliere Aalborg Portland A.S. Consigliere Cementir Italia S.r.l.
Riccardo NICOLINI	Consigliere	Consigliere Cimentas A.S. Vice-Presidente Unicon A.S. Vice-Presidente Sinai White Portland Cement Co. S.A.E.
Enrico VITALI	Consigliere	

Con riferimento alle caratteristiche personali e professionali di ciascun amministratore in carica, si rinvia ai *curricula vitae* pubblicati, insieme alla lista sopramenzionata, sul sito internet della Società www.cementirholding.it, nella sezione *Investor Relations/Corporate Governance/Assemblea Azionisti 2009*.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione ha preferito non esprimere il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi compatibili con un efficace svolgimento della carica di amministratore dell'emittente in quanto ha ritenuto che tale valutazione spetti, in primo luogo, ai soci in sede di designazione degli amministratori e, successivamente, al singolo amministratore all'atto di accettazione della carica.

Pertanto, il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente non ha definito criteri rigidi e generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo in altre società che può essere considerato compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di amministratore. In ogni caso, il Consiglio verifica annualmente che il numero degli incarichi di amministrazione assunto in altre società dai propri componenti sia compatibile con l'efficace svolgimento del proprio incarico, tenuto conto del diverso grado di impegno dell'amministratore in relazione al ruolo che esso ricopre (es. esecutivo, non esecutivo, indipendente, componente di più comitati ecc); la natura e la dimensione delle società in cui gli incarichi sono ricoperti, l'eventuale appartenenza di tali società allo stesso gruppo dell'Emittente.

4.3. Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce almeno 4 volte l'anno; lo stesso peraltro viene tempestivamente convocato ogni qualvolta ne venga ravvisata la necessità.

Nel corso dell'esercizio 2011 il Consiglio di Amministrazione ha tenuto 5 riunioni alle quali hanno partecipato regolarmente gli Amministratori, i rappresentanti del Collegio Sindacale il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ed in alcuni casi il Preposto al Controllo Interno che ha fornito approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

La durata media delle riunioni del Consiglio nel corso dell'esercizio 2011 è stata di circa un'ora.

Per l'esercizio 2012 sono previste almeno 5 riunioni.

Non è statutariamente prevista una cadenza minima delle riunioni del Consiglio.

Il Consiglio, nei limiti dell'oggetto sociale, ha pieni poteri di deliberare e compiere tutti gli atti di amministrazione ordinaria e straordinaria, eccettuate soltanto quelle deliberazioni che sono riservate all'Assemblea per legge o dal presente Statuto.

Il Consiglio delibera quindi anche sugli acquisti e sulle alienazioni immobiliari, sulla partecipazione ad altre aziende o società costituite o costituende, anche sotto forma di conferimento, su qualsiasi operazione presso il Debito Pubblico, la Cassa Depositi e Prestiti, le Banche, gli Istituti di emissione, ed ogni altro Ufficio pubblico e privato, sulle costituzioni, surroghe, postergazioni, cancellazioni o rinunce di ipoteche, sulle trascrizioni ed annotamenti di ogni specie, sulle azioni giudiziarie, anche in sede di cassazione, o revocazione, su compromessi o transazioni.

Sono, inoltre, attribuite al Consiglio di Amministrazione a sensi dell'art. 2365, secondo comma, del Codice Civile le deliberazioni concernenti:

- la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 c.c. e 2505 bis del Codice Civile;
- l'istituzione, il trasferimento e la soppressione di sedi secondarie;
- la riduzione del capitale sociale in caso di recesso degli azionisti;
- gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative.

Il Consiglio di Amministrazione inoltre:

- esamina ed approva il sistema di governo societario dell'Emittente e la struttura del Gruppo;
- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti di interesse;
- attribuisce e revoca le deleghe agli amministratori definendone i limiti e le modalità di esercizio;
- determina, qualora non vi provveda l'Assemblea, la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati;
- esamina e approva preventivamente le operazioni dell'Emittente, quando tali operazioni abbiano un rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per l'emittente stesso, prestando particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi e, più in generale, alle operazioni con parti correlate;
- valuta sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei Comitati

Le operazioni di significativo rilievo economico e finanziario, comprese quelle con parti correlate quando l'operazione è Significativa e Rilevante ai sensi della procedura con parti correlate adottata dalla Società (Sez. 12), sono preventivamente sottoposte all'esame ed all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, ai cui componenti vengono fornite le informazioni necessarie per deliberare in merito ai vari argomenti da trattare.

In occasione di ciascuna delle riunioni viene fornita in anticipo adeguata documentazione tale da consentire agli Amministratori una proficua ed informata partecipazione ai lavori.

Il Consiglio di Amministrazione ha valutato con cadenza almeno annuale l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente nonché l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e della gestione dei conflitti di interesse.

Il Consiglio ha valutato periodicamente durante l'esercizio 2011 il generale andamento della gestione tenendo in considerazione le informazioni ricevute dal Presidente del Consiglio di Amministrazione in occasione dell'approvazione dei resoconti intermedi di gestione.

Per ulteriori informazioni sulle modifiche statutarie adottate dalla Società si rinvia al sito della stessa www.cementirholding.it nella sezione *Corporate Governance*.

Il Consiglio non ha ritenuto, inoltre, di dover stabilire preventivamente criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo ritenendo preferibile effettuare tale valutazione di volta in volta sulla base delle informazioni ricevute dagli Amministratori esecutivi.

L'assemblea della Società, per far fronte ad esigenze di carattere organizzativo, non ha autorizzato in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 del Codice Civile rinviando al Consiglio la valutazione nel merito di ciascuna fattispecie problematica con segnalazione alla prima assemblea utile di eventuali criticità.

Nell'esercizio 2011 non è stato esaminato nessun caso dal Consiglio.

4.4. Organi Delegati

Amministratori Delegati

Successivamente al rinnovo dell'organo amministrativo avvenuto con delibera assembleare del 21 aprile 2009 (vedi Sez. 4.2), il Consiglio di Amministrazione ha conferito le cariche sociali di Presidente e Vice-Presidente attribuendo i più ampi poteri per compiere tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione, - con la sola esclusione di quelli riservati all'Assemblea ed al CdA da legge o da statuto - al Presidente del Consiglio di Amministrazione ed, in sua assenza, al Vice-Presidente (per un dettaglio sui poteri si rinvia al paragrafo successivo).

Pertanto, in considerazione dell'assenza della figura dell'Amministratore Delegato il Presidente è il principale responsabile della gestione dell'Emittente (*Chief Executive Officer*).

La scelta di conferire deleghe gestionali al Presidente del Consiglio di Amministrazione è essenzialmente dovuta all'attuale struttura organizzativa della Società particolarmente snella in ragione della sua natura di holding di partecipazioni industriali.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione ha conferito al Presidente Francesco Caltagirone Jr e - nei casi di assenza o di impedimento del Presidente - al Vice Presidente avv. Carlo Carlevaris, indipendentemente dalle facoltà e dai poteri loro spettanti per legge ed in virtù dello statuto sociale, i più ampi poteri per compiere tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione, con la sola esclusione di quelli tassativamente riservati all'Assemblea ed al Consiglio di Amministrazione.

In via esemplificativa, e senza che risulti in qualsiasi modo limitata la generalità dei poteri come sopra conferiti, il Presidente - e nei casi di sua assenza od impedimento - il Vice Presidente, possono, pertanto, con firma singola:

- A.1 Coordinare e controllare l'attività aziendale ed i rapporti con le partecipate, ed assicurare l'attuazione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione.
- A.2 Firmare la corrispondenza e rappresentare attivamente e passivamente la Società in Italia e all'estero nei rapporti con le Amministrazioni dello Stato, con le Amministrazioni Regionali, Provinciali, Comunali e locali, con Enti Pubblici e Privati, Istituti, Agenzie, Aziende Autonome e municipalizzate e dinanzi a qualsiasi autorità amministrativa, fiscale e giudiziaria, ordinaria, speciale e in sede arbitrale.
- A.3 Proporre e sottoscrivere in qualsiasi procedura, in qualsiasi stato, fase, grado e sede, e dinanzi a qualsiasi autorità amministrativa, fiscale, giudiziaria e arbitrale qualunque ricorso, domanda o difesa, denuncia, esposto o querela, e qualunque atto di procedura; transigere controversie; nominare e revocare avvocati e procuratori anche domiciliatari; designare e nominare consulenti, arbitri e arbitratori.
- A.4 Acquistare, vendere, permutare beni immobili e mobili, convenirne il prezzo pagarlo e concedere dilazioni di pagamento, con o senza garanzia ipotecaria, rilasciando ed accettando, se del caso, a smobilizzo, cambiali garantite o meno da ipoteca, convenendo eventualmente la misura degli interessi nonché il rimborso di tasse e imposte, accollarsi e consentire l'accollo di passività già contratte dalla parte venditrice, accettando ed imponendo in tale caso i medesimi obblighi già assunti dai mutuatari verso i mutuant; richiedere e firmare garanzie relativamente alla proprietà e disponibilità dei beni nonché alla loro libertà da pesi, privilegi, ipoteche e trascrizioni pregiudizievoli; chiedere e consentire la immissione in possesso, accettare e convenire obblighi, riserve, servitù e comunioni; rinunciare eventualmente all'ipoteca derivante dagli atti di vendita con esonero dei Conservatori dei Registri Immobiliari competenti da qualsiasi responsabilità al riguardo, richiedere i benefici concessi dalle leggi fiscali impegnandosi ad adempiere a quanto prescritto dalle leggi stesse e fare quant'altro sarà necessario per il perfezionamento dell'operazione con tutti i poteri necessari senza limitazione di sorta, in modo che a tale finalità non possa mai venire apposta deficienza o carenza di mandato, con facoltà di rilasciare ad altre persone, in nome e per conto della Società, procure, con tutti o parte dei poteri come sopra conferiti al fine del compimento di singole operazioni di acquisto, vendita e permuta di beni mobili e immobili.
- A.5 Istituire, trasferire e sopprimere, sedi secondarie e/o unità locali quali stabilimenti, uffici vendita, centri di distribuzione, rappresentanze, agenzie e depositi dei prodotti sociali, provvedendo alle formalità eventualmente necessarie e/o opportune.
- A.6 Stipulare - con tutte le clausole opportune, compresa quella compromissoria - modificare e risolvere, anche a mezzo di procuratori, contratti e convenzioni con le Amministrazioni dello Stato nonché con Enti pubblici e con privati aventi ad oggetto:
 - a) l'acquisto, la vendita, la permuta ed il conferimento di macchinari, impianti attrezzature, materiali in genere, interventi per la manutenzione degli stessi, nonché forniture anche in opera e la vendita di prodotti dell'azienda o,

- comunque, da essa trattati;
- b) la concessione ed assunzione di appalti e di subappalti, anche di servizi e le somministrazioni in genere;
- c) la compravendita e la permuta di automezzi e mezzi di trasporto in genere, con esonero dei Conservatori dei Pubblici Registri da ogni obbligo e responsabilità;
- d) i contratti di assicurazione;
- e) concessioni ed aperture di credito per scoperto dei conti correnti intestati alle società.
- A.7 Consentire iscrizioni, surroghe, postergazioni, cancellazioni di ipoteche ed iscrizioni, anche senza corrispettivo, nonché qualsiasi annotamento ipotecario; il tutto con esonero dei competenti Conservatori dei Registri da ogni responsabilità al riguardo.
- A.8 Procedere alla costituzione di Consorzi ed Imprese secondo le previsioni degli articoli 2602/2612 e seguenti e 2615 del Codice Civile, anche sotto forma di Società consortili, e Raggruppamenti Temporanei di Imprese ai sensi delle leggi 584/77, 1/1978 e 687/1984, ovvero *joint ventures* tra la Società e Imprese Generali e/o specialistiche, sia nazionali sia straniere al fine di poter partecipare all'acquisizione ed all'esecuzione di lavori e/o forniture comunque compatibili con l'oggetto sociale della Società.
- A.9 Procedere all'acquisizione e/o dismissione di partecipazioni in Società e/o Imprese, ovvero partecipare alla costituzione o Costituire Società e/o Imprese aventi scopo eguale ed affine o, comunque, connesso sia direttamente che indirettamente a quello della Società. Procedere conseguentemente alla sottoscrizione di capitale o di aumenti di capitale, effettuare finanziamenti anche in conto capitale con ogni consequenziale facoltà anche in ordine alla dismissione o liquidazione delle predette partecipazioni.
- A.10 Sottoscrivere le comunicazioni agli Uffici Giudiziari, alle Camere di Commercio, Borse Valori ed altri Enti ed uffici pubblici e privati, riguardanti adempimenti posti a carico della Società da leggi o da regolamenti, compresa la sottoscrizione delle comunicazioni annuali allo Schedario Generale dei Titoli Azionari; sottoscrivere le comunicazioni alla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa stabilite da leggi e regolamenti.
- A.11 Contrarre mutui attivi e passivi, operare cessioni di credito e di mandati scaduti, prestare ed accettare fidejussioni, anche in controgaranzia, ed avalli, trattare e concludere operazioni di fido, firmare e girare assegno, vaglia cambiari, postali e simili, firmare e girare vaglia e tratte, emettere assegni bancari anche a valere su aperture di credito.
- A.12 Stipulare contratti di locazione e conduzione - anche per durate superiori ai nove anni - convenendo i relativi canoni e condizioni generali e particolari, intimare ed accettare disdette di finita locazione.
- A.13 Esigere e liberamente riscuotere tutte le somme sia in denaro sia in titoli, sia per capitale sia per interessi maturati e maturandi da qualsiasi persona fisica o giuridica, o Amministrazione, Ente o Istituto, e da tutte le Pubbliche Amministrazioni e, a mero titolo esemplificativo, dai Ministeri, Uffici Postali, Delegazioni del Tesoro, Cassa Depositi e Prestiti, Genio Civile, Banca d'Italia, Banche, Istituti Finanziari e di Credito, Società, Consorzi, Enti Morali, Amministrazioni, Tesorerie Regionali, provinciali e Comunali, Agenzia per la Promozione dello Sviluppo del Mezzogiorno e suoi concessionari e mandatari, o da qualsiasi altra Amministrazione Entità Pubblica e/o Privata, Aziende Autonome o Municipalizzate; incassare depositi, sottoscrivere quietanze, ordini e mandati di pagamento, rilasciare ricevute e quietanze nelle forme richieste con esonero per chi paga da qualsiasi responsabilità.
- A.14 Adire le pubbliche aste, alle trattative e licitazioni private ed agli appalti concorso o altra forma di gara o confronto concorrenziale per l'acquisizione di concessioni, appalti e forniture con facoltà di sottoscrivere e presentare richieste di prequalificazione, offerte, progetti e preventivi, determinare prezzi e condizioni di pagamento ed ogni altra condizione generale o particolare, stipulando i relativi contratti, atti aggiuntivi e di sottomissione, con tutti i più ampi poteri per l'esecuzione degli stessi anche attraverso appalti, subappalti e forniture anche in opera.
- A.15 Assumere, sospendere e licenziare dirigenti, quadri, impiegati e operai; nominare dirigenti, convenire e concedere aumenti retributivi e premi, irrogare sanzioni disciplinari, affidare incarichi di consulenza, anche di lunga durata.
- A.16 Rilasciare a dipendenti della Società (anche se anche Consiglieri) e a terzi procure speciali da esercitarsi a firma singola o congiunta che li abilitino a compiere in nome e per conto della Società determinati atti o categorie di atti, usando per esse della firma sociale, nonché procure per rappresentare la società in singole assemblee ordinarie e straordinarie di altre società, aziende, consorzi e/o imprese, quali portatori di azioni e/o quote di proprietà della Società.

Nel corso del 2011 non si sono mai verificate ipotesi di esercizio vicario di attività gestorie e rappresentative da parte del Vice Presidente Avv. Carlevaris.

Comitato Esecutivo

Il Consiglio di Amministrazione, ha nominato con validità sino alla prima riunione successiva all'Assemblea degli Azionisti che approva il bilancio relativo all'esercizio 2011, un Comitato Esecutivo, stabilendo che esso sia composto da tre membri:

- Francesco Caltagirone Jr. Presidente;
- Riccardo Nicolini Consigliere;
- Mario Ciliberto Consigliere;

e, quindi, di delegargli tutti i poteri spettanti al Consiglio di Amministrazione, eccetto quelli esclusivamente attribuiti allo stesso, per legge e/o secondo lo statuto sociale di cui agli artt. 2423, 2443, 2446 e 2447 del Codice Civile.

Informativa al Consiglio

Il report degli organi delegati al Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività svolte nell'esercizio delle deleghe viene effettuato in occasione di ogni riunione dello stesso, attraverso l'introduzione di specifici punti all'ordine del giorno ovvero, mediante trattazione nel punto "varie ed eventuali".

4.5. Altri consiglieri esecutivi

Sono tali, in virtù degli incarichi rivestiti all'interno dell'Emittente e delle sue controllate, i Consiglieri Riccardo Nicolini Chief Operating Officer dell'Emittente, Mario Ciliberto Presidente della controllata Cementir Italia S.r.l., Walter Montecchi Presidente della controllata Cimentas A/S. Nell'ottica di un processo di riorganizzazione aziendale del Gruppo, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto opportuno conferire:

- al Consigliere Riccardo Nicolini in qualità di Procuratore dell'Emittente i seguenti poteri:
 - B.1 nell'ambito del budget approvato dalla Società e delle politiche e delle procedure aziendali:
 - a) negoziare, stipulare, modificare e risolvere contratti di acquisto di beni afferenti alla gestione ordinaria della Società purché nei limiti dell'importo massimo complessivo per ciascun contratto di Euro 50.000;
 - b) negoziare contratti di servizi d'opera intellettuale, di consulenza professionale e contratti di servizi in generale, determinandone tutte le condizioni e i termini purché nei limiti dell'importo massimo complessivo per ciascun contratto di Euro 500.000;
 - c) negoziare accordi quadro, anche nell'interesse delle altre Società controllate dalla Cementir Holding, relativamente alle seguenti tipologie di beni e/o servizi:
 - (i) beni e/o servizi afferenti all'approvvigionamento di energia elettrica, o altri materiali combustibili relativi al fabbisogno energetico (ad es. petcoke);
 - (ii) beni e/o servizi relativi al fabbisogno produttivo (ad es. additivi, mattoni refrattari, corpi macinanti, manutenzione straordinaria degli impianti);
 - (iii) servizi di logistica (via terra e via mare);
 - (iv) beni e/o servizi afferenti i sistemi informatici;
 - (v) prodotti e/o servizi assicurativi e riassicurativi in genere inclusi incarichi di brokeraggio;
 - B.2 nell'ambito delle politiche di Gruppo e delle procedure aziendali, sottoscrivere qualsiasi contratto infra-gruppo (ad es. di service o di licenza di marchio, di mandato, etc) con le altre società controllate dalla Cementir Holding;
 - B.3 dare esecuzione ai contratti di finanziamento a medio e a lungo termine deliberati dalla Società e richiedere ad istituti di credito o a terzi in generale il rilascio di fidejussioni o di altre garanzie mobiliari a garanzia di obbligazioni della società deliberati dalla Società, firmando tutti gli atti necessari e conseguenti;
 - B.4 accettare fidejussioni o garanzie equivalenti rilasciate da istituti bancari o da terzi in favore della società a garanzia di obbligazioni di terzi;
 - B.5 rilasciare con validità massima sino ai 12 mesi successivi alla data del conferimento e revocare nei limiti dei poteri sopra conferiti, procure speciali a dipendenti della Società e/o a terzi per determinate operazioni o categorie di operazioni rientranti nelle attribuzioni di cui sopra;
 - B.6 sottoscrivere le comunicazioni agli Uffici Giudiziari, alle Camere di Commercio ed altri Enti ed uffici pubblici e privati, riguardanti adempimenti posti a carico della Società da leggi o da regolamenti, ad eccezione delle comunicazioni alla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa stabilite da leggi e regolamenti.
- al Consigliere Mario Ciliberto i seguenti poteri:
 - C.1 condurre le trattative e comunque negoziare tutte le operazioni relative all'estero (con esclusione dell'area Mediterranea) attraverso, a titolo meramente esemplificativo, l'acquisto di azioni e/o quote di società e/o interessenze e/o aziende e/o rami d'azienda nonché di affitto di aziende e/o rami d'azienda inerenti all'oggetto sociale; il tutto dovrà essere esercitato in conformità alle procedure aziendali, avvalendosi di volta in volta e a seconda dell'area di competenza delle strutture aziendali di riferimento della Società;
 - C.2 sottoscrivere tutta corrispondenza e ogni documento necessario all'esercizio dei poteri di cui al precedente punto i) a condizione che la sottoscrizione di tali documenti non comporti impegni vincolanti per la Società che potranno essere assunti validamente solo dal soggetto o dall'organo all'uopo legittimato in base alla Governance della Società;
 - C.3 negoziare, stipulare, modificare e risolvere qualsiasi contratto di consulenza necessario all'esercizio dei poteri di cui al precedente punto i) nei limiti del Budget approvato dalla Società, previa condivisione della scelta del consulente con le strutture aziendali di riferimento della Società a seconda dell'area di competenza del consulente e comunque in conformità alle procedure aziendali.

Si precisa che, non essendosi verificate corso del 2011 ipotesi di esercizio vicario di attività gestorie e rappresentative da parte del Vice Presidente Avv. Carlevaris, quest'ultimo non viene considerato quale amministratore esecutivo.

Gli Amministratori, in sede di Consiglio di Amministrazione, vengono costantemente aggiornati circa la realtà e le dinamiche aziendali, anche in relazione al quadro normativo di riferimento, affinché essi possano svolgere efficacemente il proprio ruolo.

4.6. Amministratori indipendenti

Il Consiglio di Amministrazione è composto da quattro amministratori indipendenti sia ai sensi del TUF che del Codice di Autodisciplina (Flavio Cattaneo, Massimo Confortini, Alfio Marchini, Enrico Vitali).

Detiene, inoltre, i requisiti di indipendenza ai sensi del solo TUF l'avv. Carlo Carlevaris.

Il Consiglio di Amministrazione in occasione della prima riunione utile dopo la sua nomina, ha verificato - applicando i criteri previsti dal Codice di Autodisciplina - la sussistenza dei requisiti di indipendenza ai sensi del TUF e del Codice di Autodisciplina in capo ai suddetti Amministratori sulla base delle dichiarazioni rese e sottoscritte verificando, altresì, la sussistenza dei requisiti di onorabilità e professionalità.

Il Consiglio, nella riunione del 9 maggio 2011, ha valutato la permanenza dei requisiti di indipendenza in capo agli Amministratori che in occasione della loro nomina sono stati qualificati come "Indipendenti", con esiti positivi anche in requisiti in ogni caso verificati costantemente dal Collegio Sindacale..

Gli amministratori indipendenti non si sono riuniti nel corso dell'esercizio 2011.

4.7. *Lead Independent Director*

Il Consiglio ha designato l'amministratore indipendente Prof. Confortini, quale *Lead Independent Director*, con il ruolo di rappresentante e coordinatore delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi ed in particolare di quelli indipendenti. Durante l'esercizio 2011 il *Lead Independent Director* non ha convocato riunioni degli amministratori indipendenti non sussistendone l'esigenza.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

La Società, in adesione al Codice, ha adottato, la procedura relativa alla “Gestione delle informazioni con particolare riferimento alle informazioni privilegiate” il cui testo integrale è disponibile sul sito della Società www.cementirholding.it nella sezione *Corporate Governance*.

La Società, ha, inoltre adottato ai sensi dell'articolo 114 del TUF, il codice di *Internal Dealing* per disciplinare gli obblighi informativi in materia di *internal dealing*, secondo quanto specificato dagli articoli 152-sexies e seguenti del regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modificazioni.

Tale codice, in vigore dal 1° aprile 2006, come noto, disciplina gli obblighi informativi e comportamentali che le “persone rilevanti” (Amministratori, Sindaci Effettivi, CFO, etc) sono tenute a rispettare nei confronti di Consob e della Società per consentire alla stessa di comunicare al mercato, secondo le modalità ed i termini stabiliti dal predetto Regolamento Emittenti Consob, le operazioni sugli strumenti finanziari quotati o su altri strumenti finanziari connessi, emessi dalla Società o da sue controllate.

Si ricorda che la Società, in linea con quanto previsto dal Regolamento Borsa per gli emittenti quotati sul segmento Star, ha aggiornato il proprio codice di *Internal Dealing* prevedendo un “*black out period*” sull'attività di compravendita delle azioni della Società di 15 giorni di calendario (anziché 5) precedenti le riunioni assembleari e/o consiliari.

A partire dal 1° aprile 2006, la Società ha, inoltre, istituito il Registro delle persone che hanno accesso a informazioni privilegiate secondo quanto prescritto dall'articolo 115-bis del TUF, conformemente alle modalità specificate dagli articoli 152-bis e seguenti del predetto Regolamento Emittenti Consob.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Il Consiglio non ha ritenuto necessario, nel corso dell'esercizio di riferimento, istituire al proprio interno un comitato per le nomine, riservando le funzioni generalmente riconosciute ed attribuite a tale comitato al Consiglio stesso nella sua collegialità.

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha, invece, costituito sin dal 2001, oltre al Comitato Esecutivo di cui si è già trattato nella Sez. 4.5 della presente Relazione, il Comitato per il Controllo Interno ed il Comitato per le Remunerazioni.

Successivamente alla scadenza dell'organo amministrativo e dei comitati costituiti al proprio interno avvenuta con l'approvazione del bilancio di esercizio 2008, il Consiglio di Amministrazione nella prima riunione utile ha provveduto a rinnovare per il triennio 2009-2011 sino alla riunione successiva l'Assemblea che approverà il bilancio relativo all'esercizio 2011, i suddetti Comitati.

Per maggiori informazioni in merito si rinvia alle Sezioni 8 e 10 della presente Relazione.

La Società non ha previsto budget di spesa per l'attività dei comitati poiché gli stessi hanno ritenuto di non averne la necessità potendosi avvalere dell'ausilio delle strutture della Società per l'esecuzione dei propri incarichi.

7. COMITATO PER LE NOMINE

Fermo quanto già detto al paragrafo precedente, si segnala che gli Amministratori vengono nominati secondo quanto previsto dallo Statuto Sociale che prevede che la nomina avvenga sulla base di liste presentate dai Soci, in osservanza di quanto previsto dall'articolo 147-ter del TUF (vedi Sez.4.1).

Alla luce di quanto detto, in considerazione del fatto che i lavori assembleari non hanno mai incontrato difficoltà circa la nomina degli Amministratori ed in ragione della natura facoltativa che il Codice di Autodisciplina delle società quotate ha attribuito al Comitato per le nomine, il Consiglio non ha ritenuto necessario dover costituire, al proprio interno, un tale comitato.

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

L'attuale Comitato per la Remunerazione è composto da tre amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti. In particolare, il Consiglio di Amministrazione della Società, in conformità a quanto previsto dall'articolo 7 del Codice, ha provveduto a nominare quali componenti del Comitato per la Remunerazione i seguenti amministratori:

- Massimo Confortini (Presidente del Comitato - indipendente ai sensi del TUF e del Codice e non esecutivo);
- Mario Delfini (non esecutivo con esperienza in materia contabile e finanziaria);
- Enrico Vitali (indipendente ai sensi del TUF e del Codice e non esecutivo).

Il Comitato per la Remunerazione, con funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione, svolge i seguenti compiti:

- valutare e formulare eventuali proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alle politiche retributive proposte dalla Società per il management;
- valutare e formulare eventuali proposte al Consiglio di Amministrazione in merito a piani di incentivazione azionaria, di *stock option*, di azionariato diffuso e simili piani di incentivazione e fidelizzazione del management e dei dipendenti delle società del gruppo facenti capo alla Società;
- formulare proposte al Consiglio di Amministrazione, con l'astensione dei diretti interessati, sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi. Il Comitato potrà inoltre formulare proposte relativamente alla porzione dei compensi degli Amministratori esecutivi preventivamente indicata dal Consiglio di Amministrazione legata ai risultati economici conseguiti dalla Società;
- formulare eventuali proposte al Consiglio di Amministrazione, con l'astensione dei diretti interessati, per la remunerazione degli Amministratori non esecutivi, che dovrà essere commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto conto dell'eventuale partecipazione a uno o più comitati interni della Società. Tale remunerazione non è legata ai risultati economici della Società.

Gli stessi Amministratori non esecutivi potranno essere destinatari di piani di incentivazione azionaria solo sulla base di motivata decisione dell'Assemblea degli Azionisti.

Il Comitato non si è riunito nel corso dell'esercizio 2011 in quanto non si è mai ravvisata la necessità. Il Comitato non ha provveduto nel corso del 2011 a valutare i criteri adottati per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, atteso che l'unica remunerazione in merito per tali dirigenti afferisce alle opzioni relative al piano di incentivazione azionaria approvato nell'esercizio 2008 per il quale si rinvia alla Relazione sulla Politica di Remunerazione.

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Politica generale per la remunerazione

Si rinvia al capitolo 1 della Relazione sulla Politica di Remunerazione

Si fa presente che l'Emittente ha ritenuto opportuno sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione la sua Politica di Remunerazione, solo dopo che il quadro normativo e regolamentare fosse completo. A tal fine, essendo state emesse le modifiche al regolamento Consob in materia di remunerazione con delibera n. 18049, solo nello scorso dicembre, la Politica di Remunerazione, prevista dall'art. 6 del Codice, verrà approvata alla prima riunione utile del Consiglio di Amministrazione del 2012.

Piani di incentivazione azionaria.

Si rinvia al capitolo 2.2.2. della Relazione sulla Politica di Remunerazione.

Remunerazione degli amministratori esecutivi

Si rinvia al capitolo 2.1. della Relazione sulla Politica di Remunerazione.

Remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategica

Si rinvia al capitolo 2.1.4. della Relazione sulla Politica di Remunerazione.

Meccanismi di incentivazione dei preposti al controllo interno e del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Si rinvia al capitolo 2.1.2. della Relazione sulla Politica di Remunerazione.

Remunerazione degli amministratori non esecutivi

Si rinvia al capitolo 2.1. della Relazione sulla Politica di Remunerazione.

Accordi ex art. 123-bis comma 1, lett- i) del TUF

Si rinvia al capitolo 2 della Relazione sulla Politica di Remunerazione.

10. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

Il Comitato per il Controllo Interno, in conformità a quanto previsto dall'articolo 8 del Codice, è composto da tre amministratori non esecutivi indipendenti ai sensi del TUF e del Codice, di cui uno (il Dr. Vitali) con esperienza in materia contabile e finanziaria ritenuta adeguata dal Consiglio:

- Massimo Confortini (Presidente del Comitato)
- Flavio Cattaneo
- Enrico Vitali

Funzioni attribuite al Comitato per il Controllo Interno

Il Comitato per il Controllo Interno è incaricato di:

- assistere il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa formulando al riguardo eventuali proposte al Consiglio di Amministrazione;
- riferire sull'attività svolta al Consiglio di Amministrazione, almeno annualmente;
- su richiesta del Consiglio di Amministrazione, esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;
- ove richiesto dalla relativa procedura, fornire parere preventivo al Consiglio di Amministrazione in occasione dell'approvazione di determinate operazioni poste in essere dalla Società con parti correlate.

Nel corso dell'esercizio 2011 il Comitato si è riunito 1 volta per:

- analizzare la Risk Policy inviata dal Preposto al Controllo Interno;
- esaminare il report sul Sistema di Controllo Interno della Cementir Holding relativo al III° trimestre 2011 predisposto dal Preposto al Controllo Interno;

La riunione ha avuto una durata di circa un'ora e mezza.

Alla riunione ha partecipato, il Presidente del Collegio Sindacale, ed il Preposto al Controllo Interno, intervenendo sui punti all'ordine del giorno di loro competenza.

Le riunioni del Comitato per il Controllo Interno sono state regolarmente verbalizzate e nello svolgimento delle sue funzioni, il comitato per il controllo interno ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio.

11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il sistema di controllo interno della Società è quel complesso di regole, procedure e di strutture organizzative volte a consentire attraverso un adeguato processo di identificazione misurazione e gestione dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

In merito alla descrizione delle principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, si rinvia all'**Allegato 1**.

11.1. Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno

Il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto necessario individuare al proprio interno un amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno, attesa l'esistenza di diversi organi a tal fine nominati ed operanti (Comitato di Controllo Interno, Organo di Vigilanza ex D.lgs. n. 231/01, funzione di *Internal Auditing* nominato direttamente dal Consiglio di Amministrazione) tutti peraltro coordinati con l'attività del Collegio Sindacale.

11.2. Preposto al controllo interno

Il Consiglio ha nominato il Responsabile della Funzione di *Internal Audit* Dr. Francesco Paolucci come soggetto incaricato di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante (preposto al controllo interno).

La nomina è avvenuta su proposta del Presidente del Consiglio di Amministrazione sentito il parere del Comitato di Controllo Interno.

Non è stata prevista alcuna remunerazione specifica del preposto al controllo interno.

Il preposto al controllo interno è organo di staff alla Presidenza e pertanto non è responsabile di alcuna area operativa e non dipende gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative. Il preposto al controllo interno riferisce trimestralmente al Collegio Sindacale su gestione dei rischi, rispetto dei piani definiti per il loro contenimento, valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno.

Il preposto al controllo interno:

- ha la responsabilità di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante

- ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico
- dispone di mezzi (budget annuale) e strutture adeguate allo svolgimento dei propri compiti.

Le attività di *audit* sono condotte sulla base di un piano annuale di attività elaborato dal Responsabile della Funzione di *Internal Audit* esaminato e approvato dal Collegio Sindacale e dal Presidente ma possono essere anche disposte di volta in volta dal vertice aziendale in relazione a fatti specifici od a seguito di particolari avvenimenti.

Il Collegio Sindacale, nell'ambito delle proprie attività, può chiedere alla funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali.

11.3. Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001

L'Emittente ha adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 8 maggio 2008 il Modello Organizzativo di Gestione e Controllo Interno ed un Codice Etico di cui al D.Lgs n. 231/2001 elaborati facendo riferimento sia alle indicazioni contenute nelle Linee Guida di Confindustria sia alla migliore pratica italiana esistente in materia.

Il Modello è stato costruito attraverso un'analisi dei rischi connessi alla natura di holding di partecipazioni industriali del settore cementiero e suoi derivati assunta dalla Società e alla sua struttura organizzativa essenziale. Sulla base dell'analisi dei rischi e della valutazione conseguente del sistema di controllo interno esistente sono state elaborate alcune procedure volte a coprire i rischi derivanti dalle attività sensibili e strumentali ai fini del compimento dei reati coperti dal suddetto decreto.

Nel 2009 è stato, inoltre, rinnovato, per la durata di tre anni (fino all'approvazione del bilancio 2011), l'incarico conferito nel 2008 all'Organismo di Vigilanza, composto da un membro esterno indipendente il Prof. Mario Venezia, che svolge il ruolo di Presidente e da un membro interno, il responsabile dell'attività di *Internal Auditing*, Dr. Francesco Paolucci.

L'Organismo di Vigilanza, oltre a quanto previsto dalla normativa, ha in particolare il compito di:

- curare la diffusione del modello;
- aggiornare e integrare il modello e il codice etico, affinché gli stessi rispecchino sempre le attività e le procedure aziendali e la normativa in materia;
- monitorare le violazioni del modello, incluse le violazioni del codice.

L'Organismo si è dotato di un proprio regolamento.

Nel corso del 2011 l'Organismo di Vigilanza si è formalmente riunito 5 volte con le finalità di:

- definire le iniziative di divulgazione del Codice Etico e dei protocolli 231;
- verificare l'implementazione del "Modello di organizzazione, gestione e controllo";
- monitorare con il responsabile dell'unità organizzativa di "Auditing Interno" l'avanzamento delle attività di implementazione delle procedure e delle attività di verifica dell'effettiva applicazione ed efficacia delle stesse;
- pianificare le attività per l'anno 2012
- seguire il progetto di aggiornamento del Modello 231 della Cementir Holding e delle controllate italiane ed i riflessi sulle controllate estere.
- verificare eventuali segnalazioni di violazione delle prescrizioni del Modello.

L'Organismo verbalizza le proprie riunioni a cui assiste il Presidente del Collegio Sindacale. L'Organismo ha un potere di spesa adeguato a consentirne l'appropriata operatività con un budget definito dal Consiglio di Amministrazione.

Per ulteriori informazioni sul Modello 231 e sul Codice Etico adottato dalla Società si rinvia al sito della stessa www.cementirholding.it nella sezione *Corporate Governance*.

11.4. Società di Revisione

L'attività di revisione contabile è affidata ai sensi di legge a una società di revisione iscritta all'albo della Consob. L'incarico è stato conferito dall'Assemblea degli Azionisti su proposta motivata del Collegio Sindacale.

La società di revisione in carica è Price-waterhouseCoopers S.p.A., incaricata dall'Assemblea del 20 aprile 2006 dello svolgimento dell'attività di revisione contabile del bilancio di esercizio della Società e del bilancio consolidato per il periodo 2006-2011. L'incarico scadrà con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

11.5. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione nomina il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, previo parere del Collegio Sindacale. Il dirigente viene scelto tra coloro che abbiano maturato un'adeguata esperienza in materia di amministrazione, finanza e controllo presso società di rilevanti dimensioni ovvero nell'esercizio dell'attività professionale e posseggano i requisiti di onorabilità previsti per gli amministratori.

Il venir meno dei requisiti di onorabilità nel corso del mandato determina la decadenza dall'incarico; in tal caso, si provvede alla tempestiva sostituzione del dirigente decaduto.

Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili rimane in carica per un anno fino alla riunione del Consiglio di Amministrazione successivo all'Assemblea che approva il bilancio d'esercizio.

Il Consiglio di Amministrazione della Società ha rinnovato al Dott. Oprandino Arrivabene - *Chief Financial Officer* della Società dal 2005 con la responsabilità dell'amministrazione, finanza e controllo - l'incarico di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari conferito per la prima volta in data 10 settembre 2007, ai sensi dell' art. 16 dello Statuto e dell'art.154 bis del TUF concernente le modalità di nomina ed i requisiti del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Il Consiglio, su proposta del Presidente e sentito il parere favorevole del Collegio Sindacale, ha valutato l'esperienza sintetizzata nel curriculum vitae del Dr. Arrivabene e lo ha nominato fino alla riunione successiva all'assemblea

degli azionisti convocata per l'approvazione del bilancio 2011, delegando il Presidente a formalizzare la detta nomina attribuendogli tutti i poteri necessari per l'espletamento dell'incarico.

In esecuzione della suddetta delibera, sono stati conferiti al Dirigente Preposto i poteri necessari per lo svolgimento dei compiti di cui ai punti 2, 3 e dell'art.154 bis del TUF e, in particolare, a titolo meramente esemplificativo:

- effettuare la dichiarazione di corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri ed alle scritture contabili, degli atti e delle comunicazioni della Società diffusi al mercato relativi all'informativa contabile anche infrannuale della Società di cui al comma 2 dell'art. 154-bis del TUF;
- predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e consolidato e di ogni altra comunicazione di carattere economico e finanziario con particolare riferimento ai processi di raccolta, elaborazione e distribuzione delle informazioni economiche-finanziarie, ai sistemi informativi inerenti l'acquisizione e l'elaborazione dei dati contabili, a valutazione di attività e passività, alle attività capaci di influire sulla correttezza dei dati e quindi sulla predisposizione del bilancio e degli altri atti e comunicazioni;
- revisionare le procedure esistenti e, se del caso, provvedere alla formazione di nuove procedure, al fine di determinare, nell'ambito dei processi organizzativi interni, la tracciabilità dei flussi delle informazioni, l'attribuzione di compiti, responsabilità e loro tempistica, la sicurezza dei sistemi informativi in ordine ai flussi di informazioni e la sussistenza di un adeguato sistema di controllo;
- provvedere ad attestare, nelle forme di legge, ai sensi del comma 5 dell'art. 154-bis del TUF, unitamente agli organi amministrativi delegati, con apposita relazione, allegata al bilancio di esercizio, alla relazione semestrale e al bilancio consolidato, l'adeguatezza e "effettiva applicazione delle procedure di cui al paragrafo precedente nonché la corrispondenza dei documenti in questione alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Società e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;
- riferire al Consiglio con periodicità almeno trimestrale, e comunque in occasione dell'approvazione delle situazioni contabili annuali ed infra-annuali, dell'attività svolta, in particolare in ordine alle modalità di attuazione dell'attività di gestione e controllo del processo di predisposizione dei documenti contabili e dell'informativa diretta al mercato;
- segnalare eventuali problematiche emerse nel corso del periodo e le eventuali azioni adottate per il superamento delle stesse;
- informare il Consiglio di Amministrazione in ordine all'impiego delle risorse messe a Sua disposizione;
- richiedere le modifiche organizzative necessarie e/o opportune per l'assolvimento dei compiti a lei affidati dalla legge. dallo Statuto e dal Consiglio di Amministrazione nonché eventuali incarichi di consulenza e/o di prestazioni professionali o l'acquisto di beni e servizi strettamente utili o necessari per l'efficace espletamento dei compiti;
- informare immediatamente il Consiglio del sopraggiungere di ogni impedimento di qualsiasi natura tale da pregiudicare la corretta esecuzione di quanto sopra stabilito.

12.INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato con delibera dell' 8 maggio 2008 una procedura relativa alle operazioni poste in essere dalla Società e/o dalle sue controllate, con parti correlate al fine di standardizzare l'approvazione e l'esecuzione delle operazioni stesse. Per ciascuna delle predette operazioni il Consiglio ha adottato, in ottemperanza ai principi generali dettati dalla Consob, regole e procedure che garantiscono la trasparenza e la correttezza sostanziale e formale delle suddette operazioni.

In particolare, il Consiglio, nel determinare la procedura di approvazione e di esecuzione delle operazioni con parti correlate, ha definito le specifiche operazioni determinando i criteri per individuare le operazioni che debbono essere approvate dal Consiglio stesso previo parere del Comitato per il Controllo Interno.

Nel corso del 2010 il Consiglio, ha rivisto la suddetta procedura alla luce delle nuove indicazioni emanate da Consob il 12 marzo 2010 relative ai principi generali ai quali le società italiane con azioni quotate devono attenersi al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate, realizzate direttamente o per il tramite di società controllate.

Per ulteriori informazioni sulla suddetta procedura si rinvia al sito della Società, www.cementirholding.it, sezione *Corporate Governance*, dove può essere consultata.

13. NOMINA DEI SINDACI

L'art.15 dello Statuto sociale prevede che il Collegio Sindacale sia composto da tre Sindaci effettivi e tre Supplenti a cui spetterà la retribuzione determinata dall'Assemblea.

L'elezione dei componenti il Collegio Sindacale avviene sulla base di liste presentate dai Soci aventi diritto di voto che rappresentino almeno il due per cento del capitale sociale oppure in alternativa, la percentuale inferiore che eventualmente verrà fissata dalla normativa in materia. Con Delibera n. 17633 del 26 gennaio 2011 Consob ha deliberato nel 2,5% la quota minima di partecipazione per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e di controllo il cui esercizio si è chiuso il 31 dicembre 2011.

Le liste devono essere depositate presso la sede sociale entro il venticinquesimo giorno antecedente la data fissata per la riunione dell'assemblea in prima convocazione.

I presentatori dovranno comprovare la loro qualità di Socio depositando, contestualmente alla lista, la documentazione attestante il possesso del numero delle azioni necessarie alla presentazione della lista.

Nel caso in cui alla data di scadenza del termine per la presentazione delle liste sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci appartenenti al medesimo gruppo o aderenti ad un patto parasociale avente ad oggetto azioni della Società, possono essere presentate liste sino al quarto giorno successivo a tale data, fermo restando il rispetto degli obblighi di pubblicità ai sensi della normativa vigente. In tale caso la soglia percentuale stabilita per la presentazione delle liste è ridotta della metà.

Le liste devono essere corredate dalle informazioni relative ai soci che le hanno presentate, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta, dal curriculum vitae di ciascun componente della lista nonché da una dichiarazione dei medesimi attestante, sotto la propria personale responsabilità, il possesso dei requisiti previsti dalla legge e la propria accettazione della candidatura.

Le liste per l'elezione dei componenti il Collegio Sindacale recano i nominativi di uno o più candidati, comunque in numero non superiore ai sindaci da eleggere, contrassegnati da un numero progressivo; le liste possono essere ripartite in due sezioni, ciascuna con un massimo di n. 3 candidati (progressivamente numerati) per la carica di sindaco effettivo e di sindaco supplente. Nessun socio potrà presentare o votare, anche per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie, più di una lista ed ogni candidato potrà candidarsi in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

All'esito della votazione risulteranno eletti Sindaci effettivi i primi due candidati della lista che avranno ottenuto il maggior numero di voti ("Lista di Maggioranza") e il primo candidato della lista - presentata e votata da parte di soci che non siano collegati, neanche indirettamente, ai soci di riferimento - che sarà risultata seconda per numero di voti ("Lista di Minoranza"), il quale assumerà la carica di Presidente del Collegio Sindacale.

Risulteranno altresì eletti:

- due Sindaci supplenti tra i candidati indicati nella sezione "Sindaci Supplenti" della Lista di Maggioranza in numero progressivo;
- un Sindaco supplente tra i candidati indicati nella sezione "Sindaci Supplenti" dalla Lista di Minoranza secondo il numero progressivo.

In caso di presentazione di una sola lista o nel caso in cui una sola lista riporti voti, all'esito della votazione, risulteranno eletti tutti i candidati della stessa secondo le ordinarie maggioranze di legge.

In caso di mancata assunzione o di cessazione dalla carica di un sindaco effettivo subentra il Supplente appartenente alla medesima lista.

L'Assemblea chiamata a reintegrare il Collegio ai sensi di legge provvederà in modo da rispettare il principio della rappresentanza della minoranza.

Non possono essere inseriti nelle liste i candidati che ricoprono già incarichi di Sindaco in altre tre società quotate, con esclusione delle società del Gruppo di controllo. I sindaci restano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

I sindaci uscenti sono rieleggibili.

14.SINDACI

Il Collegio Sindacale in carica è stato nominato, ai sensi dello Statuto e della normativa vigente, dall'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2011 per il triennio 2011-2013 sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2013 sulla base dell'unica lista di candidati presentata dall'azionista di maggioranza Calt 2004 S.r.l.

La seguente tabella illustra la struttura del Collegio Sindacale al 31 dicembre 2011

Nominativo	Carica	In carica dal	In carica al	Lista (M/m)*	Indipendenza da Codice	% Part. C.S.	N. Altri incarichi
Claudio <i>BIANCHI</i>	Presidente	Ass. Ord. 18.04.11	Approvazione Bilancio 2013	M	X	100	12
Giampiero <i>TASCO</i>	Sindaco Effettivo	Ass. Ord. 18.04.11	Approvazione Bilancio 2013	M	X	100	27
Federico <i>MALORNI</i>	Sindaco Effettivo	Ass. Ord. 18.04.11	Approvazione Bilancio 2013	M	X	100	52
Maria Assunta <i>COLUCCIA</i>	Sindaco Supplente	Ass. Ord. 18.04.11	Approvazione Bilancio 2013	M	X	-	-
Vincenzo <i>SPORTELLI</i>	Sindaco Supplente	Ass. Ord. 18.04.11	Approvazione Bilancio 2013	M	X	-	-

Legenda

% part. C.S.: in questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del C.S.

Altri incarichi: in questa colonna è indicato il numero complessivo di incarichi ricoperti dal soggetto interessato rilevanti ai sensi dell'art. 148 bis TUF. L'elenco completo degli incarichi è allegato, ai sensi dell'art. 144- quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob, alla relazione sull'attività di vigilanza, redatta dai sindaci ai sensi dell'articolo 153, comma 1 del TUF.

In merito alle caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco si rinvia ai *curricula vitae* disponibili sul sito internet della Società, www.cementirholding.it, sezione *corporate governance/assemblee/archivio2011/lista candidature dei sindaci per assemblea del 18 aprile 2011*.

Nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale si è riunito 5 volte.
Le riunioni hanno avuto una durata media di circa un'ora e mezza.
Per il 2012 si prevedono 5 riunioni.

Il Collegio sindacale ha valutato la sussistenza ed il permanere dei requisiti di indipendenza dei propri membri.
Nell'effettuare le valutazioni di cui sopra il Collegio ha applicato tutti i criteri previsti dal Codice con riferimento all'indipendenza degli Amministratori.

Con riferimento alle situazioni in cui il Sindaco sia portatore di un interesse, per conto proprio o di terzi, si applica la procedura con parti correlate di cui alla precedente Sez. 12 nella quale si prevede che il sindaco che si ritrovi nella circostanza sopra menzionata debba informarne tempestivamente e in modo esauriente gli altri sindaci ed amministratori circa la natura, i termini, le origini e la portata del proprio interesse.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione e verificato il rispetto delle disposizioni normative in materia nonché la natura e l'entità di eventuali servizi prestati alla Società.

Nello svolgimento delle proprie attività il collegio sindacale si è coordinato con la funzione di *internal audit*, con il Comitato per il Controllo Interno e con il Dirigente Preposto.

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

La Società ha istituito un'apposita sezione del proprio sito internet www.cementirholding.it al fine di mettere a disposizione le informazioni che rivestono rilievo per gli azionisti in modo da consentire a questi ultimi un esercizio consapevole dei propri diritti. La Società ha individuato un responsabile dei rapporti con gli investitori nella persona del Dott. Marco Maria Bianconi. E' stata inoltre costituita una struttura responsabile dei rapporti con gli investitori. E' inoltre presente una struttura per la comunicazione.

16. ASSEMBLEE

L'Assemblea è convocata nei termini e nelle modalità previste dalla normativa vigente.

Non esistono particolari quorum costitutivi e/o deliberativi per i quali si osservano le disposizioni normative.

Sono legittimati all'intervento in assemblea ed all'esercizio del diritto di voto coloro che risultano tali in base ad una comunicazione effettuata alla Società dall'intermediario ai sensi della disciplina applicabile, sulla base delle evidenze delle proprie scritture contabili relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto (c.d. "record date") precedente la data fissata per l'assemblea in prima convocazione.

Il titolare del diritto di voto può farsi rappresentare mediante delega scritta, salve le incompatibilità e nei limiti previsti dallo Statuto e dalla normativa vigente.

La Società, per il momento, non ha ritenuto opportuno dotarsi di un regolamento assembleare, considerata la regolarità che, da sempre, contraddistingue i lavori nell'ambito delle sedute ed il limitato numero di azionisti.

Il Presidente dell'Assemblea constata il diritto di intervento dei singoli Soci ed accerta se l'Assemblea è regolarmente costituita ed in numero legale per deliberare. Il Presidente dirige e regola la discussione in Assemblea.

L'Assemblea nella riunione del 19 aprile 2010 ha approvato la modifica dell'art. 10 dello statuto attribuendo al Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2365, secondo comma del Codice Civile, la delega a modificare lo statuto sociale in tutte le ipotesi in cui si renda necessario adeguarlo a disposizioni normative obbligatorie sopravvenute.

Inoltre, il Consiglio ha riferito in Assemblea dell'attività svolta e dei programmi futuri in linea con le richieste pervenute da parte degli azionisti presenti.

Nel corso dell'esercizio 2011 la capitalizzazione di mercato della Società ha subito delle variazioni in linea con l'andamento generale del mercato.

Con le modifiche statutarie introdotte a seguito del D.Lgs. n. 27/2010, la Società ha inteso fornire agli azionisti la possibilità di avvalersi di ulteriori strumenti per la partecipazione all'Assemblea e l'esercizio del diritto di voto. In particolare, è stato previsto in statuto l'istituto della notifica elettronica delle deleghe secondo le modalità stabilite nell'avviso di convocazione.

È stato inoltre previsto che la Società possa avvalersi della facoltà di designare un rappresentante degli azionisti, al quale gli stessi possano conferire una delega, con istruzioni di voto, su tutte o parte delle materie all'ordine del giorno, sino alla fine del secondo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in prima o in unica convocazione.

17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO

Rispetto a quelle già indicate nei punti precedenti, e all'adozione del modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001, la Società non ha applicato ulteriori pratiche di governo societario al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative e regolamentari.

18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Fatto salvo quanto sopra indicato, non si sono verificati cambiamenti significativi nel sistema di corporate governance della Società dalla chiusura dell'Esercizio alla data della presente Relazione.

Roma, 8 marzo 2012

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Francesco Caltagirone Jr

ALLEGATO 1: Paragrafo sulle “Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria” ai sensi dell’art. 123-bis, comma 2, lett. b), TUF.

1) Premessa

Il Sistema di Controllo Interno costituisce elemento essenziale del sistema di Corporate Governance delle società del Gruppo Cementir Holding (Cementir Holding e le sue controllate). L’obiettivo di tale sistema è, tra l’altro, quello di assicurare attraverso un adeguato processo d’identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi l’attendibilità, l’accuratezza, l’affidabilità e la tempestività dell’informativa finanziaria.

E’ stato adottato il principio dell’univocità e centralità del Sistema di Controllo Interno che prevede un’articolazione delle responsabilità di controllo sui tre livelli:

- primo livello – definisce e gestisce i controlli c.d. di linea, insiti nei processi operativi ;
- secondo livello – presidia il processo di gestione e controllo dei rischi legati all’operatività garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio;
- terzo livello – fornisce “assurance” sul disegno e sul funzionamento del complessivo Sistema di Controllo Interno attraverso valutazioni indipendenti accompagnate da piani di miglioramento definiti dal Management.

I principi ispiratori del sistema di controllo interno sono quelli delineati dal COSO 1 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission*).

Il Sistema di gestione dei rischi adottato dalla Società non deve essere considerato separatamente dal sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria; entrambi infatti costituiscono elementi del medesimo Sistema volto a garantire l’attendibilità, l’accuratezza, l’affidabilità e la tempestività dell’informativa finanziaria.

Componenti del sistema di controllo interno

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo interno sono:

- un sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro, in particolare con riguardo all’attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica e descrizione dei compiti;
- procedure manuali e/o informatiche che regolino lo svolgimento delle attività, prevedendo opportuni controlli;
- poteri autorizzativi e di firma attribuiti in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite, prevedendo, laddove richiesto, l’indicazione delle soglie di approvazione delle spese;
- sistemi di controllo di gestione capaci di fornire tempestiva segnalazione dell’insorgere di criticità generali e/o particolari;
- un Codice Etico approvato dal CDA nel maggio 2008;
- comunicazione al personale e sua formazione;

Le componenti del sistema di controllo si uniformano ai seguenti principi:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
- applicazione del principio di separazione delle funzioni e segregazione dei compiti (nessuno può gestire in autonomia un intero processo);
- documentazione dei controlli.
- un’attività di adeguamento periodico del sistema di controlli interno basata sulla valutazione dei rischi e sull’evoluzione del modello organizzativo

Il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità finale del sistema di controllo interno.

Il Consiglio di Amministrazione, con l’assistenza del Comitato per il Controllo Interno definisce le linee guida del Sistema di controllo interno e valuta, almeno con cadenza annuale, l’adeguatezza, l’efficacia e l’effettivo funzionamento del Sistema di controllo interno.

Il Preposto al Controllo Interno ha la responsabilità di progettare, gestire e monitorare il Sistema di Controllo Interno seguendo le linee guida definite dal Comitato di Controllo.

Il Dirigente Preposto ha, tra le altre responsabilità elencate nella relazione sulla corporate governance, quella di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato.

2) Descrizione delle principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

Nomina del Dirigente Preposto e approvazione del regolamento di funzionamento

Il CDA della società ha nominato come Dirigente Preposto il dott. Oprandino Arrivabene CFO della società dal 2005, ed ha approvato nella riunione dell' 8 maggio 2008 un "Regolamento di funzionamento del "Dirigente Preposto"; tale documento definisce le linee di indirizzo che devono essere applicate nell'ambito del gruppo Cementir Holding con riferimento agli obblighi derivanti dall'art. 154-bis del decreto legislativo 58/1998 in tema di redazione dei documenti contabili societari e dei relativi obblighi di attestazione. In particolare il documento ha:

- definito i poteri e le deleghe del Dirigente Preposto;
- definito la nomina del Dirigente preposto nelle società operative del Gruppo e le modalità di effettuazione della stessa;
- introdotto, a supporto della stesura delle attestazioni/dichiarazioni di legge del Dirigente Preposto, la possibilità che i Dirigenti Preposti delle società operative del gruppo, attestino internamente, tramite il relativo processo di comunicazione interna, il corretto funzionamento delle procedure amministrative contabili, la completezza e l'attendibilità dei flussi informativi, nonché l'adeguatezza ed effettiva applicazione dei controlli in relazione al processo di informazione finanziaria.

Adeguamento del sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno è stato adeguato a seguito di un'analisi dei rischi afferenti ai principali processi aziendali.

E' stata effettuata una *gap analysis* con riferimento ai seguenti principi di controllo interno:

- Procedure e regolamenti
- Segregazione dei compiti
- Poteri autorizzativi e di firma
- Attività di controllo

Controlli sui sistemi informativi

E' stato sviluppato un progetto di *risk assessment* guidato dall'*Internal Audit* di Holding condotto sulle società operative più significative, tale attività è in corso di aggiornamento per tenere conto dei mutamenti organizzativi in atto presso l'azienda. Sulla base dei risultati di tale attività e' stato preparato un *action plan* che, in coordinamento con il progetto d'implementazione del Modello D.Lgs 231, ha previsto, per la copertura e gestione dei rischi, l'adeguamento e l'integrazione di regole e di procedure aziendali, adottate dalla Cementir Holding e dalle società operative del Gruppo. Questo per consentire il raggiungimento degli obiettivi aziendali di veridicità e correttezza dell'informativa. Tale *action plan* è in corso di completamento tenendo conto della riorganizzazione attualmente in atto sul Gruppo che potrà avere degli effetti sui principali processi aziendali.

L'attuale organizzazione prevede l'individuazione dei responsabili ex L. 262/2005 (Dirigenti preposti delle società operative delle controllate) ed è stato previsto che questi attestino internamente il corretto funzionamento delle procedure amministrative contabili, la completezza e l'attendibilità dei flussi informativi, nonché l'adeguatezza ed effettiva applicazione dei controlli.

Il Dirigente Preposto, una volta ricevuta, da parte dei responsabili 262 delle società operative controllate, la conferma dell'applicazione dei controlli previsti, effettua una verifica rispetto alle informazioni contabili di natura economica, patrimoniale o finanziaria presenti e provvede a rilasciare l'attestazione di corrispondenza dalle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

Gli strumenti di controllo sopra indicati, è previsto che vengano monitorati, in accordo alle linee guida del sistema di controllo interno, dai responsabili aziendali delle società operative per le aree di pertinenza (controllo di 1° livello) dal Dirigente Preposto (controllo di 2° livello) e dalla funzione *Internal Audit* (controllo di 3° livello).

Sistema di gestione dei rischi

La società nel corso del 2011 ha avviato un'attività di adeguamento del sistema di valutazione e gestione dei rischi. In tale ambito è stata emanata una Risk Policy che definisce ruoli, responsabilità, principi di comportamento, processi e standard a cui tutte le società del gruppo devono uniformarsi nella valutazione e gestione dei rischi.

Per quanto riguarda i ruoli e le responsabilità, il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità finale del processo di gestione dei rischi della Cementir Holding. Il Chief Operating Officer della Cementir Holding ed i Chief Operating Officer e Managing Director delle controllate (Regioni e Operating companies) sono responsabili tra l'altro, nell'ambito della strategia di rischio e della risk policy :

- di sviluppare ed implementare un adeguato sistema di gestione dei rischi
- di presentare una proposta di strategia di rischio al rispettivo Consiglio di Amministrazione
- di effettuare periodicamente una reporting dei rischi

In materia di rischio finanziario il CFO di Cementir Holding è specificamente responsabile di :

- sviluppare e attuare un adeguato sistema di gestione del rischio comprese le procedure;
- valutare gli andamenti in tutte le aree di rischio, oltre che i rischi emergenti;
- adattare il livello di rischio della società alla propensione al rischio approvata.

L'inclusione dei rischi finanziari nella relazione sul rischio al CdA è effettuata in coordinamento con il Chief Operating Officer della Cementir Holding.

La funzione di Internal Audit supporta il management nella valutazione e gestione dei rischi facilitando l'implementazione del sistema di gestione dei rischi in tutto il gruppo, raccoglie, rivede e verifica la reportistica dei rischi prevista dalla policy. Il sistema di gestione e valutazione del rischio è stato implementato presso le società operative Aalborg Portland (Danimarca), Aalborg Portland Anqing (China) ed Aalborg Portland Malaysia e verrà esteso a tutte le altre società del gruppo nel 2012.

La metodologia utilizzata prevede che il management agisca sul rischio seguendo le seguenti fasi:

- 1) identificazione del rischio: il management attraverso workshop, brainstorming ed altri strumenti classifica il rischio all'interno delle seguenti categorie:
 - strategico: concorrenza, evoluzione della domanda, evoluzioni strutturali del settore, lancio di nuovi prodotti e servizi, clima politico, rapporti con gli investitori, fusioni/acquisizioni/cessioni, reputazione e marchio;
 - operativo: canali di distribuzione, sicurezza informatica, piani di continuità aziendale, conformità con la regolamentazione esterna o interna (per es. il Codice Etico aziendale), salute e sicurezza, ambiente e crolli o malfunzionamento del sistema IT;
 - finanziario: gestione della liquidità, credito, previsioni dei flussi finanziari, tesoreria, frodi, variazioni dei tassi di interesse e imposte;
 - immagine: cattiva pubblicità o deterioramento del marchio;
 - conformità: codice etico, questioni legali o di non conformità con la normativa, modifiche regolamentari;
- 2) valutazione del rischio: per ciascun rischio individuato, il management esprime una valutazione in termini di probabilità e di impatto sull'attività, utilizzando un sistema di valutazione (scoring) a 5 livelli;
- 3) gestione del rischio: si individua un responsabile (owner) per ciascun rischio, attribuendogli la responsabilità di verificare che le iniziative concordate siano assunte tempestivamente e nei limiti di budget previsti e che tali iniziative contribuiscano in modo efficace a mitigare il rischio. Il coinvolgimento del management è necessario in particolare per i rischi valutati come elevati;
- 4) reporting del rischio: il Chief Operating Officer è responsabile della relazione (risk register) basata sui principali rischi a livello di società operative e regione. L'inclusione dei rischi finanziari avviene in coordinamento con il Chief Financial Officer. La relazione include i maggiori dieci rischi identificati;
- 5) monitoraggio del rischio: le attività di monitoraggio riguardano le attività di mitigazione e di controllo, in quanto componenti chiave nella gestione delle esposizioni al rischio.