

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

Sede legale: Milano, Via G. B. Vico, 42

Capitale sociale 67.979.168,40 i.v.

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

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

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

INDICE

LETTERA DEL PRESIDENTE	3
PREMESSA	5
EXECUTIVE SUMMARY	7
SEZIONE I - POLITICA SULLA REMUNERAZIONE 2025	
1. GOVERNANCE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE	20
a. Organi e soggetti coinvolti	20
b. Il Comitato Remunerazione e Nomine	20
2. DESTINATARI E FINALITA' DELLA POLITICA	24
3. PRINCIPI GUIDA DELLA POLITICA	25
4. PERIODO DI VIGENZA DELLA POLITICA	25
5. RICORSO AD ESPERTI INDIPENDENTI PER LA DEFINIZIONE DELLA POLITICA	26
6. LE POLITICHE IN MATERIA DI COMPONENTI FISSE E VARIABILI DELLA REMUNERAZIONE	26
7. CLAUSULA DI CLAW-BACK	41
8. EVENTUALI DEROGHE IN CASO DI OPERAZIONI STRAORDINARIE E CIRCOSTANZE RILEVANTI NON PREVISTE	41
9. BONUS STRAORDINARI UNA TANTUM E PROGETTI SPECIALI	42
10. I TRATTAMENTI PREVISTI IN CASO DI CESSAZIONE DELLA CARICA O DI RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	42
 Sezione II - COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO 2024	 44
PRIMA PARTE – ATTUAZIONE DELLA POLITICA 2024	45
1. Consuntivazione Degli Indicatori Di Performance Di Gruppo	45
2. Remunerazione e Compensi Corrisposti	48
3. Pay Mix	54
4. Variazione Dei Compensi E Della Performance Della Società	55
 SECONDA PARTE RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO	 58

Lettera del Presidente:

Cari Azionisti,

al termine del primo anno del nuovo mandato triennale del Consiglio di amministrazione, sono lieta di presentarvi la Relazione sulla Remunerazione 2025 che illustra la Politica di remunerazione per il 2025 e rendiconta i compensi erogati nel 2024.

La Relazione riporta i trattamenti economici approvati dal Consiglio di amministrazione nel maggio 2024 per gli Amministratori e i Sindaci e riserva una descrizione particolarmente dettagliata a quelli dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale che è stato riconfermato nell'Assemblea del 2024. In relazione alla determinazione dei compensi, è stata ampliata la disclosure sui criteri di comparazione adottati e sul panel di peer che abbiamo considerato.

Con riferimento al 2024, mi preme evidenziare che l'ottima performance ottenuta, e riportata nella Sezione II, è un fattore di particolare rilevanza positiva. Infatti, gli obiettivi del 2024 sono stati raggiunti nonostante fossero altamente sfidanti e fossero stati determinati a partire da una situazione che già consolidava un periodo di costanti ed eccellenti risultati.

Anche nel 2025, la Politica di Remunerazione è coerente con l'impianto che è stato sviluppato nel tempo e che vuole costituire una leva per supportare la produttività e la motivazione del personale. Per Mondadori, infatti, è fondamentale essere in grado di attrarre e trattenere i talenti, mantenere un ambiente motivante e accrescere il senso di appartenenza dei propri dipendenti. In linea con le migliori pratiche internazionali, la Politica 2025 continua quindi ad essere fortemente orientata alla creazione di valore premiando il merito. In particolare, la componente variabile a breve termine (MBO) è collegata alle performance annuali sia di Gruppo sia individuali, mentre la componente di medio-lungo termine (LTI) è volta a favorire la convergenza degli sforzi di ciascuna area verso la realizzazione della strategia triennale di Gruppo. Oltre agli obiettivi di natura finanziaria, nella Politica già dal 2022, sono identificati obiettivi di Sostenibilità Sociale – più che superati nell'ambito del triennio - ai quali, quest'anno, si è aggiunto uno specifico obiettivo di Sostenibilità Ambientale, riguardante la sede centrale del Gruppo Mondadori. Infatti, il Palazzo Niemeyer di Segrate è stato sottoposto ad una completa ristrutturazione che mira a rispondere al meglio alle esigenze del lavoro ibrido raggiungendo nuovi standard di ridotto impatto ambientale.

A conferma del nostro costante impegno per una comunicazione sempre più efficace, abbiamo ulteriormente migliorato l'Executive Summary e la rappresentazione delle informazioni all'interno della Relazione, garantendo una maggiore chiarezza e fruibilità dei contenuti.

Desidero ringraziare i componenti del Comitato Remunerazioni e Nomine, così come le persone della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, per il costante supporto nelle attività. Ringrazio anche voi Azionisti, per l'attenzione dedicata a questa Relazione, nella speranza che le modifiche introdotte quest'anno possano favorire una maggiore adesione alla Politica di Remunerazione e rafforzare il supporto allo sviluppo strategico di Mondadori.



Elena Biffi

*Presidente del Comitato
Remunerazione e Nomine*

Premessa

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

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

La **prima sezione** illustra, in termini di principi, finalità, meccanismi e regole, la politica retributiva che sarà adottata nell'esercizio 2025, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

La **seconda sezione** illustra il consuntivo della politica effettivamente attuata nell'esercizio 2024, anche attraverso l'esposizione di tabelle riportanti i compensi attribuiti per gli Amministratori e i Sindaci in forma nominativa e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche in forma aggregata.

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

La Relazione è stata approvata dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, in data 12 marzo 2025.

La prima sezione della Relazione è soggetta a deliberazione vincolante dell'Assemblea degli Azionisti convocata per il giorno 16 aprile 2025 per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2024. La seconda sezione, ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, del TUF, è soggetta a deliberazione non vincolante dell'Assemblea degli Azionisti.

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

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

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

LA POLITICA DI MONDADORI – EXECUTIVE SUMMARY

La nostra politica di remunerazione in sintesi

Di seguito viene presentata l'illustrazione sintetica della Politica di remunerazione 2025, adottata con riferimento alle figure dell'Amministratore Delegato e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche (DRS).

Le principali novità della Politica di Remunerazione 2025

La definizione della Relazione sulla Politica 2025 arriva dopo un costante lavoro di relazione con gli investitori istituzionali e con i Proxy Advisor volto ad allineare sempre più la nostra Politica con le migliori prassi e con le aspettative del mercato.

Il risultato, anche quest'anno, è stato un continuo sforzo di miglioramento in grado di favorire chiarezza e trasparenza.

I principali aggiornamenti rispetto allo scorso esercizio riguardano:

- **AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE**

È stata migliorata la disclosure dei trattamenti economici, approvati dal Consiglio di amministrazione di maggio 2024, che ha ridefinito i compensi in conseguenza al rinnovo del mandato triennale adeguandoli al peer group di riferimento nell'ambito di un progressivo percorso di allineamento.

Coerentemente con i distinti ambiti di responsabilità, il Consiglio di amministrazione del 24 aprile 2024 ha deliberato la separazione del ruolo di Amministratore Delegato da quello di Direttore Generale attribuendo entrambi, per il mandato in corso, alla persona di Antonio Porro.

- **BENCHMARK DI MERCATO**

Si è data maggiore disclosure al panel di peer ed ai criteri di comparazione utilizzati per i benchmark di mercato e, più specificatamente, per la determinazione del compenso dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale.

- **TARGET ESG**

Si conferma il maggior peso (15%) conferito agli obiettivi ESG nell'ambito dei KPI per la remunerazione variabile di lungo periodo (LTI), proseguendo, in particolar modo, gli impegni della società riguardo alla tematica ambientale.

- **EXECUTIVE SUMMARY**

È stata data maggiore ampiezza e immediatezza all'Executive Summary al fine di favorire trasparenza e chiarezza nella descrizione degli elementi fondamentali e della vision che stanno alla base della struttura della Politica di remunerazione di Mondadori.

Le caratteristiche chiave della nostra politica

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

La struttura della Remunerazione

Elemento retributivo	Finalità	Caratteristiche	Criteri per la determinazione
Componente fissa	Remunera l'ampiezza di responsabilità e la strategicità del ruolo ricoperto, al fine di offrire una retribuzione di base adeguata e competitiva.	Mira alla corretta remunerazione dell'incarico ricoperto rispetto a criteri di equità interna ed esterna e senza alcun tipo di discriminazione. Viene definita tenendo conto dei benchmark di mercato per posizioni comparabili e di pari valore, sulla base di una metodologia di valutazione delle posizioni (metodo Hay). Per gli Amministratori Esecutivi, la componente fissa può includere sia remunerazione da lavoro dipendente sia gli emolumenti per la carica.	<i>Il peso della remunerazione fissa nella compensation totale non può essere superiore al 70%.</i> La Presidente riceve un compenso fisso per la carica di 500.000 euro; non ha remunerazione variabile Per l' AD/DG (*) la componente fissa è complessivamente pari a 1.100.000 euro, incluso il corrispettivo annuo per il patto di non concorrenza; per il CFO è pari a euro 600.000, incluso il corrispettivo annuo per il patto di non concorrenza; per i DRS è definita a livello individuale in base ai criteri descritti.

(*) = con delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2024, l'Amministratore Delegato ha assunto anche il ruolo di Direttore Generale con distinzione dei compensi spettanti ai due ruoli

Componente variabile a breve termine (MBO)	Remunera il raggiungimento degli obiettivi annuali, di Gruppo e individuali, nel rispetto del principio di trasparenza e proporzionalità.	Il meccanismo di premio è basato sui seguenti elementi: 1. Definizione del Bonus Target in funzione del livello di raggiungimento dell'Indice di Performance di Gruppo (Ebitda e Ordinary Cash Flow); l'indice di Performance di Gruppo costituisce anche gate di accesso 2. Calcolo del Bonus erogabile in funzione del grado di raggiungimento di obiettivi specifici di Area di Business/Funzione 3. Payout di parte del bonus a 24 mesi in azioni con matching share di 1 azione ogni deferred share. Gli obiettivi sono predefiniti e correlati, in modo chiaro ed oggettivo, a valori di budget o a obiettivi di carattere strategico. Per l'AD/DG, i KPI di riferimento per il 2025 sono: • Utile netto (50%); • Fatturato (30%). • Progetto sviluppo strategico (20%). Per i DRS responsabili di aree di Business o delle Funzioni Centrali i KPI fanno riferimento a obiettivi individuali di Area o funzione. Il meccanismo prevede un cap massimo di erogazione. Le condizioni ai punti 1) e 2) sono estese anche a tutti i dipendenti beneficiari di MBO mentre il punto 3) è riservato ai beneficiari anche di LTI e la sua applicazione è facoltativa fino ad un massimo del 30% del bonus erogabile. La componente variabile annuale è soggetta a una clausola di claw back.	Il peso della componente variabile di breve termine a target non può essere superiore al 75% della remunerazione variabile totale. Il gate di accesso è pari al raggiungimento dell'85% degli obiettivi consolidati di Gruppo espressi in termini di Ebitda e Free Cash Flow (Indice di Performance di Gruppo). Il valore massimo del premio è pari al 125% del bonus target. Il valore della retribuzione variabile di breve termine in % della componente fissa, escluso il differimento, corrisponde: ▪ per l'AD/DG, al 55% per risultati a target e al 76% in caso di performance massima (cap 140%); ▪ per il CFO, al 33% per risultati a target e al 42% in caso di performance massima; ▪ per i DRS, al 40% per risultati a target e al 50% in caso di performance massima (valori medi).
Componente variabile di medio lungo termine (LTI)	Promuovere la sostenibilità della gestione aziendale nel lungo periodo attraverso il raggiungimento degli obiettivi previsti dai piani strategici pluriennali della Società e la creazione di valore sostenibile per gli azionisti e gli stakeholder, favorendo nel contempo la retention e l'engagement del management.	È realizzata attraverso l'attribuzione di Azioni (<i>Performance Share</i>) a fronte del raggiungimento di predeterminati obiettivi triennali consolidati di Gruppo, che corrispondono agli obiettivi <i>target</i> dei Piani Triennali approvati dal Consiglio di amministrazione e a metriche ESG. Il valore delle assegnazioni annuali è definito in base all'incarico ricoperto e a criteri di equità interna e esterna, determinati anche sulla base di <i>benchmark</i> di mercato. Le condizioni di <i>performance</i> sono cinque: 1) Utile Netto di Gruppo cumulato (25%); 2) TSR relativo rispetto all'indice FTSE Italia Mid Cap (15%); 3) EBITDA di Gruppo cumulato (20%); 4) Ordinary Cash Flow di Gruppo cumulato (25%); 5) Obiettivo ESG (15%) È previsto un livello minimo di raggiungimento e un cap massimo di erogazione.	Il peso della componente variabile LTI a <i>target</i> non può essere inferiore al 25% della remunerazione variabile totale. <i>Il valore massimo del premio è pari al 120% dell'opportunità target.</i> Il valore della componente LTI in % della componente fissa corrisponde: ▪ per l'AD/DG, al 27% per risultati a target e al 33% in caso di <i>performance</i> massima (cap); ▪ per il CFO, al 25% per risultati a target e al 30% in caso di <i>performance</i> massima; ▪ per i DRS, al 27% per risultati a target e al 32% in caso di <i>performance</i> massima (valori medi).

		Il Piano prevede inoltre: • clausola di <i>claw back</i>; • <i>lock up</i> delle azioni per 24 mesi; • norme in caso di <i>good e bad leaving</i> e operazioni straordinarie.	
Bonus straordinari/una tantum	Assicurare meritocrazia e <i>retention</i> delle risorse eccellenti che si siano distinte attraverso contributi straordinari in occasione di eventi eccezionali, nel rispetto della procedura di approvazione prevista nonché di specifici limiti di importo (<i>cap</i>).	Possono essere previste erogazioni monetarie <i>una tantum</i> , del valore massimo pari alla remunerazione variabile di breve periodo, con riferimento a specifiche circostanze quali: operazioni straordinarie, realizzazione di progetti di riorganizzazione/ristrutturazione, assunzione di responsabilità multiple. Nel caso di Amministratori Esecutivi, l'attribuzione è approvata dal CdA su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, nel rispetto della procedura Operazioni Parti Correlate.	<i>Cap</i> massimo pari al valore della componente variabile di breve termine a target.
Benefit	Garantire l'allineamento con le best practice di mercato con il fine di garantire un trattamento, in ottica di total reward, adeguato e fidelizzante.	Il pacchetto dei <i>benefit</i> è definito in linea con le prassi di mercato.	I principali <i>benefit</i> previsti sono: autovettura, carta carburante, assicurazione vita e medica integrativa, check up sanitario e, in caso di residenza all'estero, housing e schooling.
Indennità per la cessazione dalla carica e/o la conclusione anticipata del rapporto di lavoro	Non sono ad oggi previsti accordi <i>ex-ante</i> . In caso di cessazione dalla carica o del rapporto di lavoro, le Politiche definiscono il limite massimo delle indennità discrezionali.	Non sono in essere accordi <i>ex-ante</i> che regolino le indennità discrezionali; le Politiche in ogni caso prevedono che l'indennità massima sia pari a 24 mensilità, oltre al preavviso spettante per legge, calcolata in base alla remunerazione annua ricorrente e alla media della remunerazione variabile riconosciuta nell'ultimo triennio.	<i>Cap</i> massimo delle indennità discrezionali pari a 24 mensilità.

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

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

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

Il pay mix – regola generale della Politica di Remunerazione

Le Politiche di Mondadori prevede che il pacchetto retributivo per tutti gli Amministratori Esecutivi (AD/DG e CFO) e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche ("DRS") sia definito nel rispetto dei seguenti requisiti minimi:

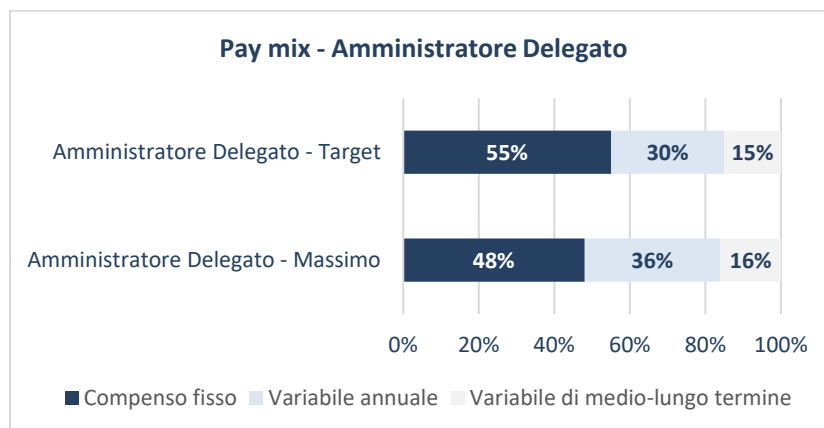
- il peso della **remunerazione fissa non può essere superiore al 70%** del totale dei compensi;
- la componente variabile a *target* è pari almeno al 30% del totale dei compensi:
 - la **remunerazione variabile di breve termine a target** non può essere superiore al **75%** della remunerazione variabile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

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

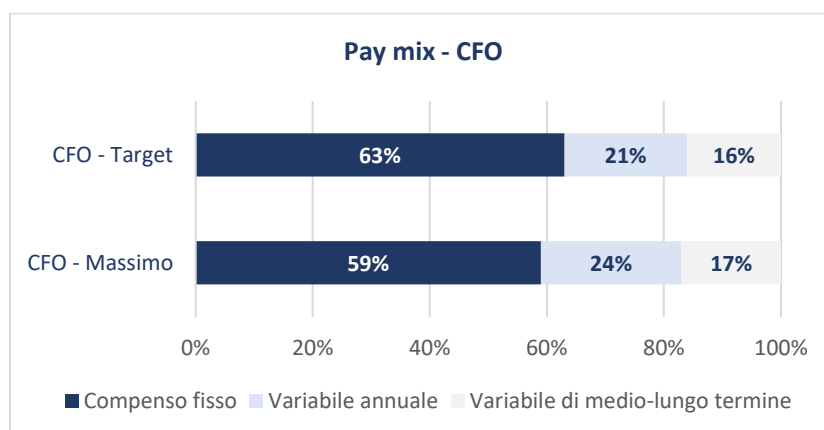
Di seguito viene rappresentato il *pay mix* al raggiungimento di risultati *target* e massimi per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, il CFO e i DRS (al netto del meccanismo di differimento e matching dell'MBO).

Si ricorda che la remunerazione variabile di lungo periodo (LTI) è corrisposta in azioni e, in quota parte, soggetta a vincoli di *lock-up*.

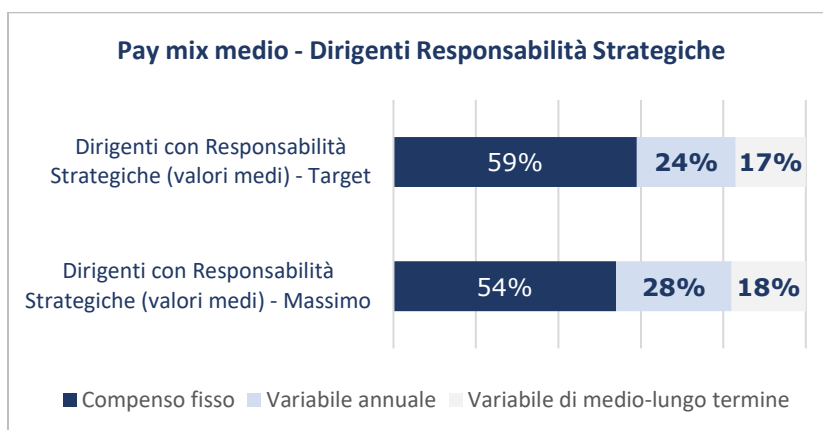
AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE



CFO



Dirigenti con Responsabilità Strategiche (valori medi)



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

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

LA REMUNERAZIONE DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE

A seguito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 2024, è stato rinnovato l'incarico per il triennio 2024 -2026 ad Antonio Porro ed è stato definito il suo compenso per il nuovo mandato.

La determinazione del compenso è avvenuta a seguito di un'analisi di benchmark effettuata dalla società di executive compensation Willis Tower Watson, che ha definito un panel di 14 aziende, italiane ed estere, comparabili per dimensioni e complessità.

Inoltre, al fine di favorire la massima trasparenza verso gli stakeholders degli ambiti di responsabilità gestionale, con delibera del Consiglio di Amministrazione è stato attribuito ad Antonio Porro anche il ruolo di Direttore Generale, distinguendo gli ambiti di azione dell'AD e del DG.

Coerentemente, è stata definita anche la compensation spettante per i due incarichi:

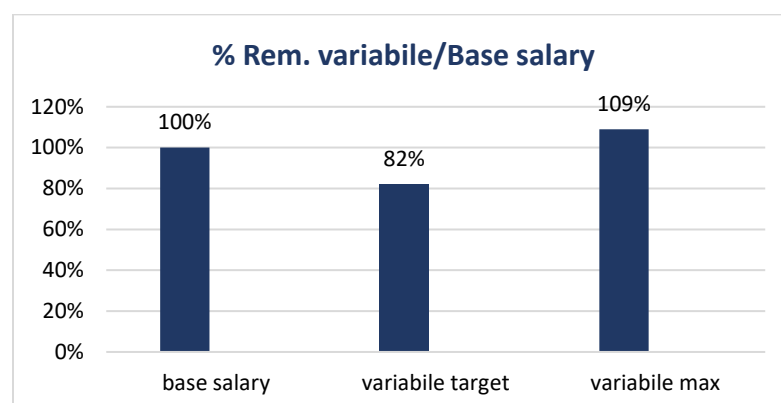
Amministratore Delegato: Compenso Fisso: 200.000 euro

Direttore Generale: Retribuzione Fissa: 900.000 euro
Retribuzione Variabile MBO: 600.000 euro (max. 840.000 euro)
Retribuzione Variabile LTI: 300.000 euro (max. 360.000 euro)

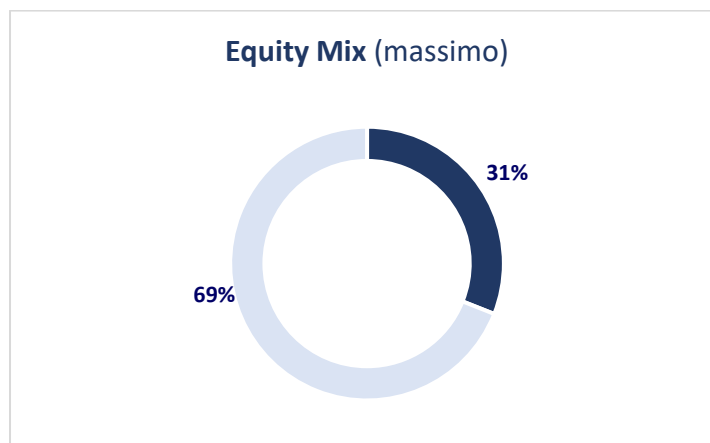
La retribuzione fissa del Direttore Generale include anche 150.000 euro annui a titolo di Patto di Non Concorrenza.

Il payout dell'LTI e di una parte fino al 30% dell'MBO sono effettuati tramite l'assegnazione di azioni della società secondo le modalità descritte nella Sezione I.

La remunerazione variabile può variare dall' 82% (a target) al 109% (massimo) della remunerazione fissa



Il payout della compensation può essere costituito dal 15% (minimo) al 31% (massimo) da azioni della Società negoziabili a medio – lungo termine (2 -5 anni)



ELEMENTI CHIAVE NELLA DEFINIZIONE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE

La Politica è definita con la finalità di garantire, sia agli Stakeholder che ai manager, un sistema di remunerazione adeguato, equo, trasparente e in linea con le migliori prassi del mercato. Per ottenere questo, Mondadori pone grande attenzione ai seguenti riferimenti.

Dialogo con gli azionisti

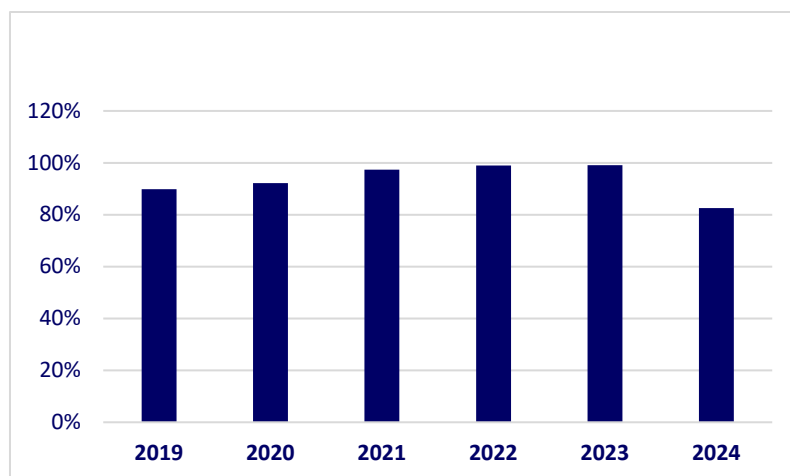
Mondadori pone una grande importanza al costante confronto con i propri azionisti. La società è inserita dal 2016 nel segmento STAR di Borsa Italiana ed applica una corporate governance in linea con i migliori standard internazionali.

Il dialogo con gli azionisti e gli investitori costituisce una pratica consolidata di Mondadori che, nel corso del 2024, attraverso incontri organizzati con le principali comunità finanziarie, ha incontrato 280 investitori istituzionali, dei quali il 35% esteri. Anche con attenzione alla Politica di Remunerazione, da tempo, la società ha posto in essere una serie di iniziative con il fine di poter raccogliere le indicazioni provenienti dal mercato e di rispondere in modo puntuale e trasparente alle aspettative dei propri shareholder.

Tramite la società *Georgeson, proxy solicitor*, Mondadori mantiene contatti diretti con i principali **Proxy Advisor** internazionali (*ISS* e *Glass Lewis*), con i quali si è potuta relazionare nel 2024 al fine di raccogliere stimoli e indicazioni.

La costante **analisi del voto assembleare**, approfondita grazie alle attività di *investor engagement* di *Georgeson*, fornisce al Comitato di Remunerazione e al management di Mondadori un utile feedback sul punto di vista del mercato e sul gradimento degli shareholder.

È grazie a ciò che Mondadori ha avuto modo di intraprendere un percorso di costante miglioramento delle Politiche di Remunerazione, fino ad allinearle ai migliori standard tra le aziende quotate ottenendo percentuali di consensi fino al 99,05%.



Il dato dell'assemblea 2024, inserito in un contesto di richiesta di standard sempre più elevati da parte dei Proxy Advisors ci ha fornito utili indicazioni per migliorare la disclosure della nostra Politica, soprattutto riferita alla remunerazione dell'AD/DG e, in generale, ai risultati ottenuti dalla società.

Benchmark di mercato

Nella definizione delle remunerazioni, Mondadori pone molta attenzione all'analisi del mercato e delle prassi vigenti, al fine di offrire un sistema retributivo competitivo ed allineato alle migliori prassi.

L'intera *Politica di Remunerazione* è stata definita con l'ausilio di *Willis Tower Watson*, società di consulenza in materia di executive compensation, per gli aspetti di progettazione e benchmark, di *Georgeson*, per il confronto con i principali proxy internazionali, ed infine condivisa con il *Comitato Remunerazione*.

La compensation del CEO è determinata con il supporto di *Willis Tower Watson* ed è definita con attenzione ad un panel specifico di 14 società nazionali e internazionali, comparabili a Mondadori per settore di business ed in base ai seguenti criteri dimensionali:

- ricavi;
- capitalizzazione;
- numero di dipendenti.

Società	Country
ATRESMEDIA CORP DE MEDIOS DE	Spain
BIESSE S.p.A.	Italy
BLOOMSBURY PUBLISHING PLC	United Kingdom
CAIRO COMMUNICATIONS SPA	Italy
DIASORIN S.p.A.	Italy
ELICA S.p.A.	Italy
GEOX S.p.A.	Italy
INDUSTRIE DE NORA S.p.A.	Italy
INTERCOS S.p.A.	Italy
OVV S.p.A.	Italy
PROMOTORA DE INFORMACIONES-A	Spain
REALCH PLC	United Kingdom
SAFILO GROUP S.p.A.	Italy
SANOMA OYJ	Finland

I panel per il benchmark del Presidente ed i membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione sono stati definiti in coerenza con i parametri utilizzati per la scelta del panel per il CEO.

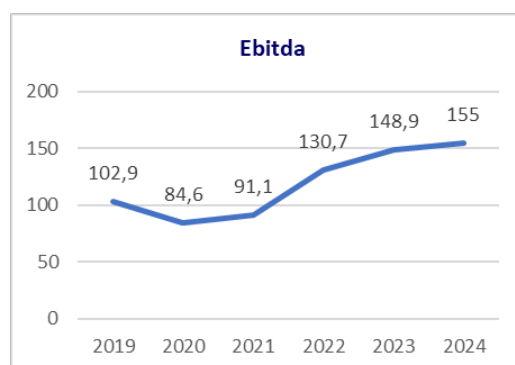
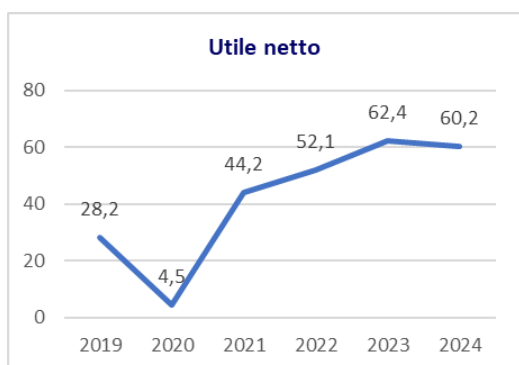
In generale, le strutture retributive, il livello di *compensation* e il *pay-mix* dei vertici aziendali, come di tutti i manager del Gruppo, sono definite con riferimento alla valutazione delle posizioni effettuata con il *metodo Hay*, così da consentire un costante monitoraggio con le indagini sulle remunerazioni predisposte annualmente da *Korn-Ferry*.

Risultati della Società

Nella definizione dei sistemi di *compensation* dei vertici del Gruppo, Mondadori considera fondamentale il principio ***pay for performance*** al fine di allineare le remunerazioni dell'AD/DG e dei Dirigenti con Responsabilità Strategica ai reali risultati conseguiti e garantire agli Stakeholder che vi sia sempre corrispondenza tra i loro interessi e quelli del management.

Lo stesso principio è applicato da Mondadori, non solo nei confronti delle funzioni apicali ma anche attraverso l'introduzione dell'*Indice di Performance di Gruppo* come KPI comune a tutti i sistemi di incentivazione di breve termine, anche verso tutte le posizioni di management e middle management che, operativamente, condizionano la gestione dell'azienda, nei vari business e nella gestione dei servizi di staff.

Di seguito una tabella di sintesi dell'evoluzione dei risultati economico-finanziari conseguiti da Mondadori dal periodo pre-pandemia a oggi.



Responsabilità Sociale e Ambientale

Da alcuni anni Mondadori, a fianco alla ricerca del continuo miglioramento della Governance, ha intrapreso un percorso di precisa responsabilità in ambito ESG, inserendo da subito obiettivi di equità sociale tra i target della remunerazione variabile di medio periodo (LTI) del management apicale. Recentemente l'ambito di engagement della società si è esteso anche agli aspetti Environment in coerenza con il Piano di Sostenibilità definito:

PIANO DI SOSTENIBILITA'	POLITICA DI REMUNERAZIONE
SOCIAL	
1. Divenire un modello di riferimento in ambito di Diversità, Equità, Inclusione 2. Promuovere la cultura responsabile e l'apprendimento continuo di qualità	Obiettivi LTI: Certificazione Parità di Genere (ottenuta nel 2024), Equità retributiva, Donne in posizioni manageriali; Diffusione della cultura D&I
GOVERNANCE	
1. Perseguire un successo sostenibile nel business 2. Mantenere i più alti standard nel presidio e nella gestione del Gruppo	LTI: basato su obiettivi finanziari in linea con i Piani Triennali e rispetto dei target ESG Pay for Performance; Diffusione di strumenti equity per la remunerazione del management; Differimento nella erogazione dei premi; Benchmark di mercato; dialogo costante con gli Stakeholder
ENVIRONMENT	
1. Diffondere la cultura ambientale 2. Mitigare gli impatti lungo la catena del valore	LTI: obiettivi di sostenibilità ambientale e di certificazione

Politiche in favore dei dipendenti

Mondadori è da sempre attenta, parallelamente al conseguimento di risultati di eccellenza dal punto di vista economico-finanziario, anche agli aspetti di gestione delle persone che lavorano nel Gruppo.

L'equità di genere, l'inclusione, il welfare, la conciliazione vita-lavoro, la valorizzazione della genitorialità, l'engagement e l'upskilling delle persone sono state le costanti

dell'azione di miglioramento portata avanti dalla società, insieme ai propri dipendenti e collaboratori.

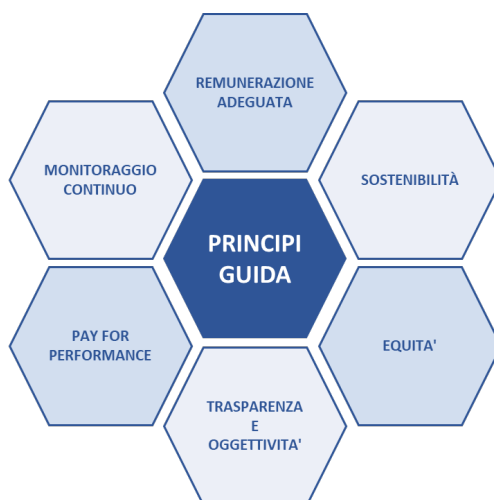
Molte iniziative sono state avviate in questi anni a riprova dell'impegno di Mondadori in questo ambito.

IL CAPITALE UMANO: ATTENZIONE ALLE NOSTRE PERSONE		
Ambiente di lavoro aperto ed inclusivo	Pari opportunità	38% donne manager
	Cultura D&I	95% dipendenti coinvolti in eventi di divulgazione D&I nell'ultimo triennio
	Worklife Balance	92% dipendenti con diritto allo smartworking
Investimento in capitale umano	Dipendenti upskilled	72% dipendenti nel piano di formazione 2025
Attenzione al benessere e alla salute	Health Plan	616 visite mediche aziendali (2024)
	Servizi medici	398 prestazioni sanitarie in azienda (2024)
Agevolazioni al reddito	Welfare	46% dipendenti che hanno convertito il Premio di Produzione in welfare (2024)

Si segnala che Mondadori è attenta anche agli aspetti economici della vita reale delle persone che lavorano per il Gruppo e quindi, anche nel 2024, per il terzo anno consecutivo, insieme al ritorno alla distribuzione di dividendi per gli Shareholder, ha riconosciuto l'erogazione di un **bonus straordinario di sostegno al reddito** per le categorie di dipendenti più toccate dall'evoluzione del contesto inflattivo e macroeconomico in generale.

Principi Guida della Remunerazione

Nella definizione della Politica, dei Vertici aziendali così come del *management* o *middle management* del Gruppo, Mondadori ha come condizione il rispetto di quei valori fondamentali che caratterizzano un sistema retributivo, e una relazione professionale, corretta, efficace e soddisfacente per tutti gli stakeholder.



IL PERCORSO DI MONDADORI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE

L'attenzione di Mondadori al continuo miglioramento delle proprie Politiche è testimoniata dalle importanti innovazioni approvate in questi ultimi anni, che hanno portato il sistema di remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche verso l'eccellenza nelle prassi di mercato, riconosciuta dal grande favore espresso dagli azionisti con le votazioni assembleari.

Di seguito ricordiamo solo alcune delle principali tappe del percorso di miglioramento:

- Modifica del meccanismo di *pay for performance* di breve termine (MBO) introducendo una correlazione diretta tra il valore degli incentivi e l'andamento della Società (Indice di Performance di Gruppo);
- Rafforzamento del legame tra remunerazione dei vertici e apprezzamento dei mercati attraverso *l'ampliamento dell'utilizzo degli strumenti equity* per il payout anche degli incentivi annuali (MBO) oltre che di quelli triennali (LTI);
- Introduzione di indici ESG tra gli indicatori strategici di lungo termine (LTI), in continuo aggiornamento di anno in anno in coerenza con i piani della *diversity strategy* e della *sustainability strategy*;
- Estensione del *lock up* in relazione al piano di *performance share* a 24 mesi;
- Definizione di *cap* per i bonus discrezionali e le *severance* in caso di cessazione dalla carica;
- Miglioramento della disclosure sulla remunerazione del CEO e degli Amministratori, definite sulla base di *benchmark* di mercato.

SEZIONE I - POLITICA SULLA REMUNERAZIONE 2025

1 - Governance del processo di definizione della Politica di Remunerazione

a) Organi e soggetti coinvolti

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

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

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

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

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

b) Il Comitato Remunerazione e Nomine

- Composizione e nomina del Comitato

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

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

I membri del Comitato in carica alla data della presente Relazione sono stati nominati con delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2024, con

durata in carica, salvo diversa deliberazione, fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2026.

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

Comitato per la Remunerazione e Nomine	
Elena Biffi	Presidente Amministratore non esecutivo e indipendente
Paola Galbiati	Amministratore non esecutivo e indipendente
Cristina Rossello	Amministratore non esecutivo

- **Incarichi e funzioni del Comitato**

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

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

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

Modalità di funzionamento del Comitato

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

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

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

- il Comitato delibera in relazione alle funzioni propositive attribuitegli dal Consiglio di Amministrazione in assenza dei diretti interessati;
- i membri del Comitato si astengono in sede Consiliare dalla votazione in merito a proposte di delibera che riguardino i propri compensi;

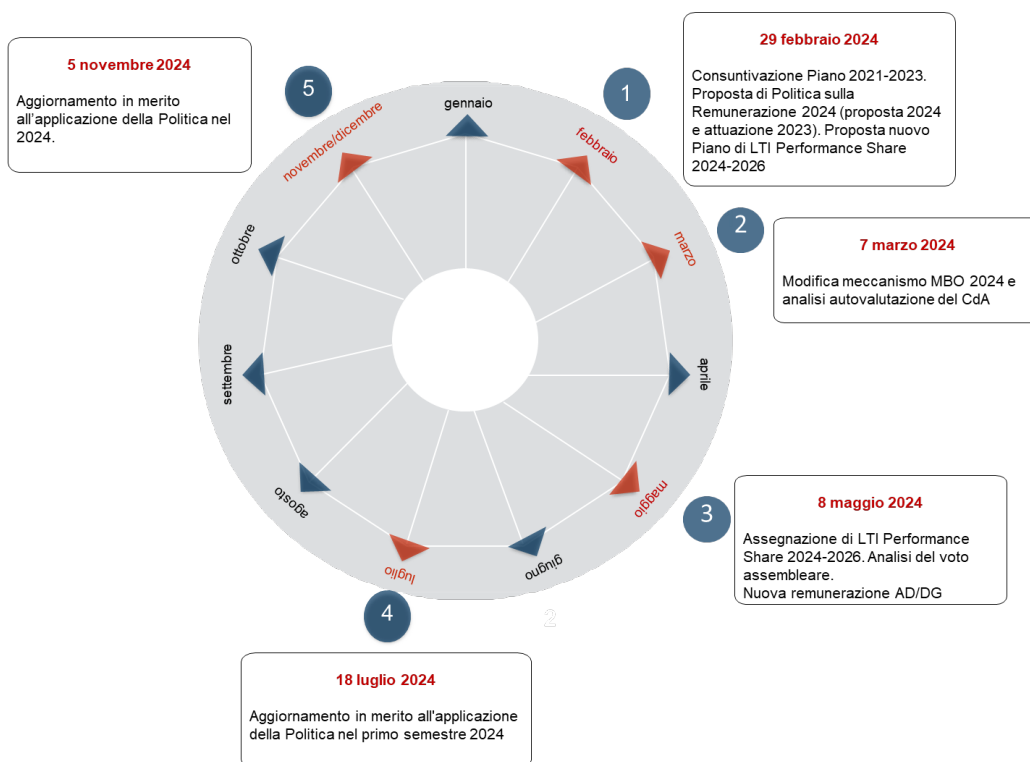
- i membri del Comitato non sono beneficiari di ulteriori remunerazioni fisse o variabili rispetto a quanto approvato per l'incarico dal Consiglio di Amministrazione.

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

- Ciclo di attività del Comitato

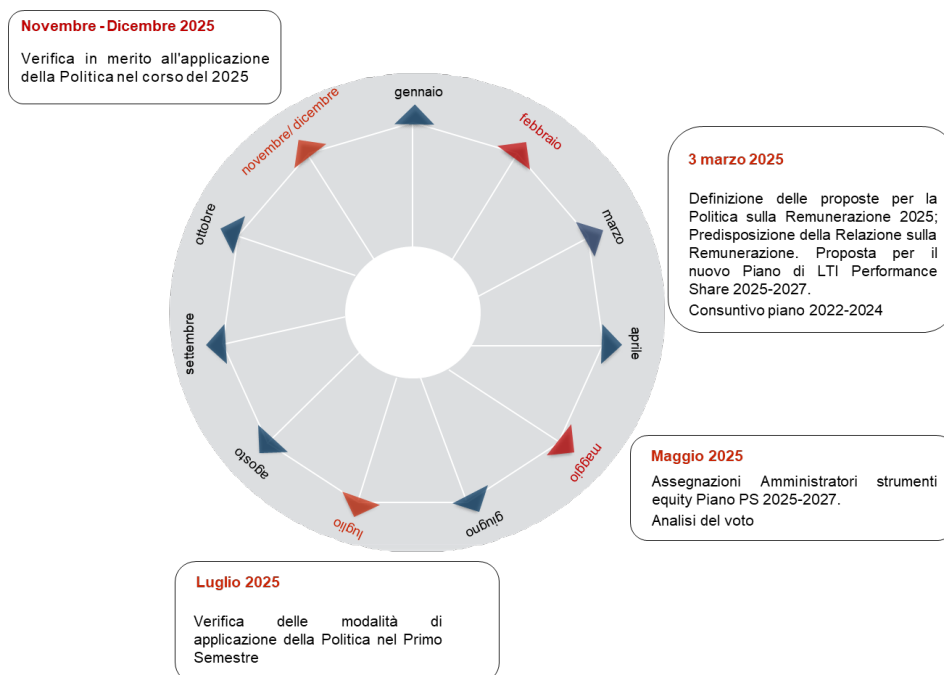
Attività svolte con riferimento all'esercizio 2024

Con riferimento all'esercizio 2024 il Comitato ha tenuto cinque riunioni, della durata media di 75 minuti, con una partecipazione dei membri del Comitato pari al 100%. Tutte le riunioni si sono tenute alla presenza del Presidente del Collegio Sindacale e sono state regolarmente verbalizzate. Nel grafico che segue sono sintetizzate date e contenuti delle riunioni tenute.



Attività programmate per il 2025

Nel 2025, le attività del Comitato si svolgeranno in attuazione di un programma annuale che prevedrà le fasi riassunte nel grafico che segue.



2 - Destinatari e finalità della Politica

La Politica di Remunerazione si applica ai componenti del Consiglio di Amministrazione, ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche e ai membri del Collegio Sindacale.

La Politica è definita con lo scopo di attrarre, motivare e fidelizzare le persone di talento, in possesso delle qualità professionali e personali necessarie per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali nell'ambito di una performance sostenibile nel lungo termine e della creazione di valore per la Società, per gli Azionisti e per gli *Stakeholder*.

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

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

Ne consegue che una parte significativa della remunerazione complessiva degli Amministratori Esecutivi e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche deve essere legata al raggiungimento degli obiettivi di breve e di medio/lungo periodo consolidati di Gruppo, definiti con riferimento alle strategie e alle *performance* della Società, prevalenti rispetto ad obiettivi di specifiche aree di *business* o funzioni aziendali, nonché alla quotazione del titolo, quale rappresentazione sintetica dell'apprezzamento del valore dell'Azienda da parte del mercato.

3 - Principi guida della Politica

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

ADEGUATA REMUNERAZIONE	La definizione della remunerazione deve rispecchiare il livello di professionalità e di responsabilità delle job position. Deve assicurare un adeguato bilanciamento tra remunerazione fissa e variabile, tale da garantire la giusta motivazione e il dovuto riconoscimento dei risultati raggiunti
EQUITA'	La determinazione dei compensi è improntato al rispetto dei valori di non discriminazione, equità retributiva e coerenza con i livelli interni di professionalità e responsabilità
TRASPARENZA e OGGETTIVITA'	I meccanismi retributivi sono studiati in modo da assicurare chiarezza, affidabilità e trasparenza rispetto ai payout. Gli obiettivi sono sempre misurabili e predeterminati ed i bonus variabili hanno sempre una soglia di erogazione ed un cap massimo
PAY FOR PERFORMANCE	I sistemi di incentivazione basati sulla remunerazione variabile, hanno la priorità di stabilire una forte correlazione tra i risultati raggiunti e i bonus erogati . La creazione di valore ed il raggiungimento degli obiettivi di breve e lungo periodo, costituiscono i principali KPI presenti nella determinazione dei premi, non solo dei Vertici ma di tutto il management e middle management del Gruppo
SOSTENIBILITA'	Mondadori attribuisce grande importanza ad una gestione imprenditoriale orientata al successo responsabile e sostenibile nel tempo . Ciò significa mirare all'ottenimento di obiettivi economici e ESG coerenti con le strategie di lungo periodo e tali da garantire la crescita continua di valore per gli azionisti e tutti gli stakeholder. La remunerazione variabile di lungo periodo (LTI) deve avere un peso significativo nell'ambito della compensation dei vertici aziendali
MONITORAGGIO CONTINUO	La competitività del sistema di remunerazione Mondadori è garantita da una continua analisi delle best practice di mercato , realizzata con il supporto delle migliori società di executive Compensation. Grande rilevanza è attribuita anche all' analisi del voto assembleare , espressione del giudizio degli azionisti e dal dialogo continuo con i proxy

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

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

4 - Periodo di vigenza della Politica

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

La Politica in oggetto avrà quindi validità fino all'approvazione del bilancio 2025.

5 - Ricorso ad esperti indipendenti per la definizione della Politica

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

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

La definizione della Politica 2025 è stata elaborata con il supporto di *WTW (Willis Tower Watson)*, primaria società di consulenza con competenze specifiche e con esperienze sul mercato sia italiano sia internazionale.

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

I compensi degli Amministratori in occasione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione avvenuto nello scorso aprile 2024 sono stati determinati sulla base di analisi di *benchmarking* con riferimento a "peer" quotati, individuati in base alle dimensioni, al settore di appartenenza e a ulteriori caratteristiche specifiche, in coerenza con i parametri utilizzati per la scelta del panel per il CEO.

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

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

6.1 Amministratori non Esecutivi

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

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

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

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

In particolare, i compensi previsti in relazione agli incarichi svolti, per il mandato 2024-2026, in scadenza con l'approvazione del Bilancio 2026, sono pari a:

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

6.2 Sindaci

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

In particolare, i compensi previsti in relazione agli incarichi svolti, per il mandato 2024-2026, in scadenza con l'approvazione del progetto di Bilancio 2026, sono pari a:

Organo	Ruolo	Compenso annuo
Collegio Sindacale	Presidente	60.000
	Consigliere	40.000

6.3 Amministratori Esecutivi

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

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

retributivo complessivo, coerente con i principi della Politica e con l'articolazione stabilita per i Dirigenti con Responsabilità Strategica.

PRESIDENTE

Il compenso per il *Presidente del Consiglio di Amministrazione*, in quanto *Amministratore investito di particolari cariche*, è costituito, oltre che dal compenso di cui al punto 6.1, da una remunerazione fissa determinata, in totale continuità con i mandati precedenti, in 500.000 euro annui lordi per il periodo di carica 2024 – 2026, fino all'approvazione del Bilancio di esercizio 2026 da parte dell'Assemblea dei Soci.

AMMINISTRATORE DELEGATO e DIRETTORE GENERALE

Con il Consiglio di Amministrazione del 24 aprile 2024, Mondadori ha deciso di identificare separatamente i ruoli dell'AD e del DG, al fine di favorire una maggiore trasparenza relativamente agli ambiti di responsabilità e agli impatti sulla Governance aziendale.

All'**Amministratore Delegato**, focalizzato sui poteri strategici di indirizzo, è riconosciuto un compenso fisso definito in funzione del ruolo e delle responsabilità assunte.

La remunerazione del **Direttore Generale**, principale responsabile della gestione operativa e del raggiungimento degli obiettivi del Gruppo, invece, è determinata, nelle sue componenti fisse e variabili, in conformità ai criteri definiti nel paragrafo successivo per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche. L'omogeneità dei criteri alla base della determinazione della componente variabile del Direttore Generale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche garantisce l'allineamento di intenti del *top management*.

Il compenso stabilito per l'**Amministratore Delegato e Direttore Generale Antonio Porro**, è stato approvato, nel rispetto dei criteri e dei principi esposti, dal Consiglio di Amministrazione il 2 maggio 2024, su proposta del Comitato Remunerazione, dopo un'attenta analisi di mercato svolta, con il supporto di Willis Tower Watson su un panel di 14 società comparabile (vedi Executive Summary) sia italiane che estere.

La nuova compensation allinea la remunerazione del massimo vertice aziendale al terzo quartile di mercato rispetto al panel di riferimento.

La nuova remunerazione, per entrambi i ruoli assunti da Antonio Porro, risulta così composta:

Compenso	Importo
Amministratore Delegato Compenso annuo AD	200.000
Direttore Generale Retribuzione dipendente	750.000
Patto di non concorrenza	150.000
<i>Remunerazione Fissa</i>	<u>900.000</u>
Remunerazione variabile di breve termine (MBO)	600.000
Remunerazione variabile di lungo termine (LTI)/anno	300.000
Totale Variabile Totale	<u>900.000</u>
Remunerazione Totale	1.800.000

La compensation descritta viene applicata per l'intera durata del mandato 2024-2026 fino all'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2026 e, quindi, mantiene la sua validità dal mese di maggio 2024 fino alla definizione del nuovo compenso nel corso del 2027.

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

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

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

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

Agli Amministratori Esecutivi con incarichi direttivi nell'Emittente, oltre al compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti in sede di nomina quali amministratori, è riconosciuto, su determinazione dell'Amministratore Delegato, che

si avvale della Direzione Centrale Risorse Umane, Organizzazione e Affari Legali e Societari di Gruppo, un pacchetto retributivo secondo i criteri definiti nel paragrafo successivo per la remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

6.4 Dirigenti con Responsabilità Strategiche

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

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

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

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

È composto dai seguenti elementi:

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

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

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

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

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

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

oggettivi di valutazione (es. contenuti o tempistiche di completamento), in modo da indirizzare la discrezionalità valutativa.

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

Obiettivi individuali		
Ruolo	Obiettivi	Peso
AD	Utile netto	50%
	Fatturato	30%
	Progetto Strategico	20%
CFO	Utile netto	40%
	Fatturato	20%
	Costi gestiti	20%
	Progetto Strategico	20%
HRO	Costo del Lavoro	40%
	Costi gestiti	15%
	Progetti vari	25%
	Progetto Strategico	20%
BU (dati medi)	EBITDA di BU	32%
	Free Cash Flow di BU	25%
	Fatturato BU	32%
	Obiettivi BU	11%

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

Lo schema sintetizza i meccanismi di calcolo del premio individuale

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

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

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

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

Differimento e Matching

Al fine di collegare in modo più stretto una componente della remunerazione variabile a breve del top management alla creazione di valore nel lungo periodo e di rafforzare la leva di *retention*, l'erogazione di una quota parte dei premi annuali consuntivati in base al meccanismo sopra esposto, viene differita nel tempo, legata all'andamento del titolo Mondadori.

Il meccanismo prevede che, una quota percentuale del 15% o del 30% del valore del bonus MBO maturato e calcolato a chiusura dell'esercizio di riferimento, venga convertita in azioni Mondadori da attribuire al manager solo al termine di un periodo di differimento pari a 24 mesi, subordinatamente alla continuità di rapporto dell'interessato con la Società.

A fronte di tale differimento parziale, è riconosciuta una componente di remunerazione aggiuntiva, in forma di attribuzione di ulteriori azioni gratuite, nel rapporto di n. 1 azione aggiuntiva ogni n. 1 azione convertita (*deferred share/matching*).

Il meccanismo descritto, introdotto nel 2024 su base volontaria, viene riproposto in tale forma anche per l'esercizio 2025 ed applicato al Direttore Generale, ai Dirigenti con Responsabilità Strategica e agli altri dirigenti rilevanti beneficiari di LTI.

Data la natura di fidelizzazione e responsabilizzazione del management sulla creazione di valore, in caso di cessazione del rapporto per cause di *bad leaving*, l'interessato perde il diritto all'attribuzione delle azioni già oggetto di conversione, il beneficio del *matching*, nonché l'applicazione di una penalità del 25% all'erogazione monetaria della percentuale di premio MBO differito, mentre, in caso di *good leaving*, mantiene i diritti all'attribuzione delle azioni e il premio pro-quota.

Opportunità MBO, target e massime

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

Nella concreta applicazione riferita al mandato 2024-2026, il peso della componente MBO teorica, in rapporto alla remunerazione fissa, è stata definita come segue:

- per l'AD/DG: 55% per risultati a *target* e 76% in caso di *performance* massima;
- per il CFO: 33% per risultati *target* e 42% in caso di *performance* massima;

- per i DRS (indicazioni medie): 40% per risultati *target* e 50% in caso di *performance* massima.

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

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

Le percentuali di cui sopra sono riferite all'importo maturato nell'esercizio del premio variabile annuale e non considerano l'eventualità di applicazione del meccanismo di differimento parziale del pagamento con bonus share

- iii) **la componente variabile di medio/lungo periodo (LTI)**. Al fine di legare la remunerazione variabile dei vertici aziendali all'effettiva creazione di valore nel tempo, Mondadori adotta piani di performance share rolling, che prevedono l'attribuzione di azioni Mondadori al termine di un periodo di vesting triennale a fronte del raggiungimento di predeterminati obiettivi triennali, cui si aggiungono ulteriori due anni di lock-up relativi a una porzione dei diritti attribuiti.
- Si consideri che con l'introduzione, anche nell'esercizio 2025, del meccanismo di pagamento differito in azioni di una parte del bonus annuale maturato (Differimento e Matching dell'MBO), il legame tra remunerazione del top management e creazione di valore per gli Shareholder si rafforza ulteriormente incrementando l'utilizzo dello strumento equity come modalità di retribuzione.

Il Piano di *Performance Share* 2025-2027 è riferito al raggiungimento dei *target* stabiliti dal Piano Triennale 2025-2027, approvato dal Consiglio di Amministrazione.

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

Anche quest'anno si conferma l'impostazione, rivista nel 2024 con l'ampliamento del peso e dei target ESG alle tematiche ambientali, degli **obiettivi di performance** triennali cui è collegata l'effettiva attribuzione delle Azioni del Piano 2025-2027. I KPI sono sintetizzabili in tre tipologie:

1. Obiettivi riferiti alla remunerazione degli Azionisti

- *Utile netto* di Gruppo cumulato nel periodo,

- *TSR – Total Shareholder Return* alla fine del periodo (confronto fra l'andamento del titolo e l'andamento dell'indice TSR del FTSE *MID CAP*).
- 2. *Indicatori di gestione funzionali alla redditività e al rischio finanziario*
 - EBITDA di Gruppo cumulato nel periodo,
 - *Ordinary Cash Flow* di Gruppo cumulato nel periodo.
- 3. *Indicatori ESG*
 - *Impact Inclusion Index*, indicatore composto che misura a fine periodo la riduzione della disparità di genere
 - *Indicatore di Sostenibilità Ambientale*.

Gli Obiettivi riferiti alla **Remunerazione degli Azionisti** hanno una percentuale di rilevanza complessiva del **40%**.

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

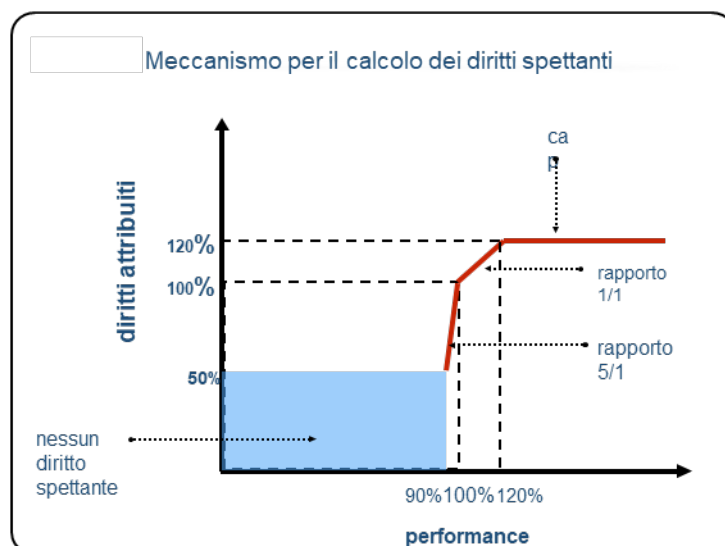
Gli **Indicatori ESG**, hanno un peso del **15%**, elevabile in futuro con il consolidamento delle attività strategiche di responsabilità sociale d'impresa.

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

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

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

Ricordiamo, infine, che il *TSR*, a seguito di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea 2024, a partire dallo scorso esercizio è calcolato con riferimento al MID Cap Index di Borsa Italiana che rappresenta un gruppo di società quotate sicuramente più rappresentativo per le caratteristiche dimensionali e di *industry* del Gruppo Mondadori.



Obiettivi di Performance triennio 2025-2027					
Ruolo	Obiettivi Consolidati di Gruppo			% raggiungimento target	% calcolo premio
Obiettivi riferiti alla remunerazione degli azionisti	KPI	Utile netto	25%	90%-120%	50%-120%
		Total Shareholder Return (TSR)	15%	90%-120%	50%-120%
Obiettivi gestionali funzionali alla redditività e al rischio finanziario	KPI	Ebitda di Gruppo	20%	90%-120%	50%-120%
		Ordinary cash-Flow	25%	90%-120%	50%-120%
Obiettivi ESG	KPI	Impact Inclusion Index	15%	0%-120%	0%-120%
		Sostenibilità ambientale			

○ peso

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

Focus obiettivi ESG

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

A partire dallo scorso esercizio 2024, la Società ha deciso:

- di arricchire il proprio impegno nelle tematiche di sostenibilità, ponendo concreti obiettivi al management, non solo in ambito *Sociale*, come ormai prassi da anni, ma anche in quello *Ambientale* indicando come condizione all'erogazione dei bonus di lungo periodo anche il conseguimento di traguardi in ambito *green*;

- di aumentare al 15% la rilevanza dei KPI ESG nell'ambito degli obiettivi triennali utili alla verifica della performance dell'*executive management* nel lungo periodo.

L'indice ESG 2025 risulta composto da 2 macro-indicatori:

- *Impact Inclusion Index* per l'80%
- *Sostenibilità Ambientale* per il 20%

Con riferimento all' ***Impact Inclusion Index***, il Gruppo ha posto al centro della propria strategia di sostenibilità sociale il tema dell'equità di genere quale elemento di valorizzazione delle capacità e delle professionalità delle proprie persone, indipendentemente da bias e da condizionamenti di qualsiasi genere. Per questo motivo, Mondadori, già a partire dal 2022, ha voluto costruire uno specifico indice di inclusione in grado di misurare gli effetti di una decisa politica di azione e, soprattutto, di responsabilizzare il management sul miglioramento continuo.

Tre i criteri che hanno strutturato questo indice e che si sono aggiornati ad ogni piano con nuovi target sempre più elevati:

- Percentuale di Donne su posizioni manageriali
- Equal Pay Gap
- Obiettivo di implementazione di uno specifico progetto legato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e supportivo.

Il percorso intrapreso ha portato Mondadori, oltre ad ottenere risultati più che soddisfacenti alla chiusura del primo triennio, all'ottenimento della Certificazione di Parità di Genere nel 2024.

Nel 2025 il Gruppo si propone l'obiettivo di continuare il percorso intrapreso attraverso nuovi target, da raggiungere nel triennio 2025 – 2027:

1. *Pari Opportunità*, misurato in termini di percentuale di donne in posizioni manageriali: obiettivo di mantenimento o crescita superiore al 38%
2. *Equal Pay Gap*: misurato sulle fasce di management e middle management, laddove si manifesta maggiormente il gap retributivo uomo/donna: obiettivo di riduzione del 6% dei risultati raggiunti a fine 2024
3. *Obiettivo qualitativo*: ottenere nuovamente la certificazione di parità di genere, in scadenza nel 2027

Con riferimento all'Ambiente, rappresentato dall' ***Indice di Sostenibilità Ambientale*** (con peso relativo pari al 20%), il Gruppo si pone l'obiettivo di ottenere la certificazione Leed (Green Building) e Well (Comfort Ambientale) per il proprio head quarter, il Palazzo Niemayer di Segrate, completamente ristrutturato nel corso del biennio 2024-2025 per meglio adeguarsi alle esigenze dell'hybrid working e ai nuovi livelli di basso

impatto ambientale, e che ospita circa 1.200 dipendenti del Gruppo Mondadori (pari al 67% dell'intera popolazione aziendale).

Ambito	Obiettivo	Metriche	Indice	Target
Realizzazione Programma	Certificazione Parità di Genere	Mantenimento e ottenimento nuova Certificazione 2027	40	Sorveglianze e nuovo main audit 2027
Pari opportunità	Aumento delle donne in posizioni manageriali	% donne dirigenti	20	% uguale o superiore al 38%
Equità retributiva	Riduzione del gap retributivo per le posizioni manageriali	Divario retributivo a parità di posizione per i ruoli di quadro e dirigente	20	-6% rispetto ai risultati raggiunti a fine 2024
Sostenibilità ambientale	Riqualificazione Headquarter	Ottenimento certificazioni LEED e WELL per la sede	20	Ottenimento certificazione bronze
			100	

Per il primo indicatore, la *performance target* è raggiunta con l'ottenimento della *Certificazione* da parte di *Bureau Veritas* nel 2027. Il risultato può superare il 100% del target nel caso di risposta positiva, nel biennio precedente, ad almeno il 50% delle proposte di miglioramento, formalmente avanzate dall'Ente Certificatore.

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

Infine, l'Indicatore di Sostenibilità Ambientale si considera raggiunto al 100% nel caso di ottenimento da parte dell'ente certificatore Deer, della certificazione Leed e di quella Well Bronze e può raggiungere il livello 120% nel caso di riconoscimento del livello Well Gold (110% in caso di Well Silver).

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

Opportunità LTI, target e massime

Sono destinatari del Piano di *Performance Share* 2025-2027 l'Amministratore Delegato e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo, oltre ad alcuni dirigenti di seconda linea ritenuti *rilevanti* per l'andamento dei rispettivi *business/funzioni*.

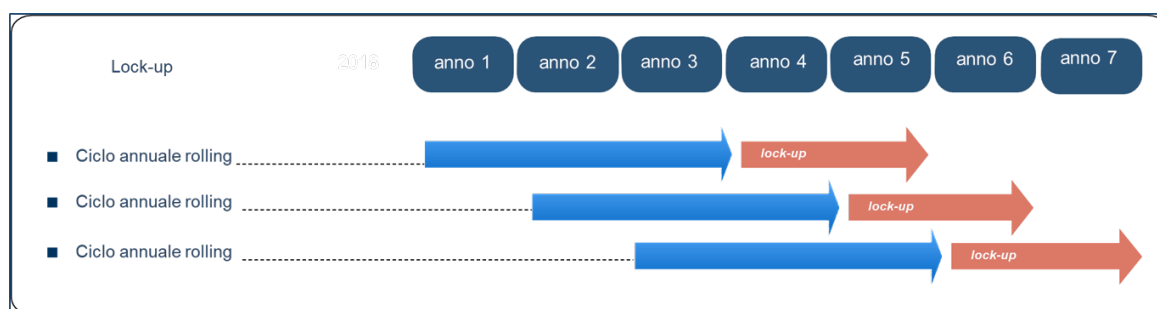
La politica di Mondadori prevede che la componente LTI abbia un peso non inferiore al 25% della retribuzione variabile complessiva (a sua volta non inferiore al 30% della remunerazione totale, ovvero non inferiore all'11% della remunerazione fissa).

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

- per l'AD: 27% per risultati a *target* e 33% in caso di *performance massima*;
- per il CFO: 25% per risultati *target* e 30% in caso di *performance massima*;
- per i DRS (media): 27% per risultati *target* e 32% in caso di *performance massima*.

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

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



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

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

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

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

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

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

In merito al Piano di *Performance Share* 2025-2027, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2025 su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine del 3 marzo 2025 e soggetto all'approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti del 16 aprile 2025, si rinvia per la descrizione al Documento informativo redatto ai sensi dell'art. 84-*bis* del Regolamento Emittenti e disponibile sul sito www.gruppomondadori.it (sezione *Governance*).

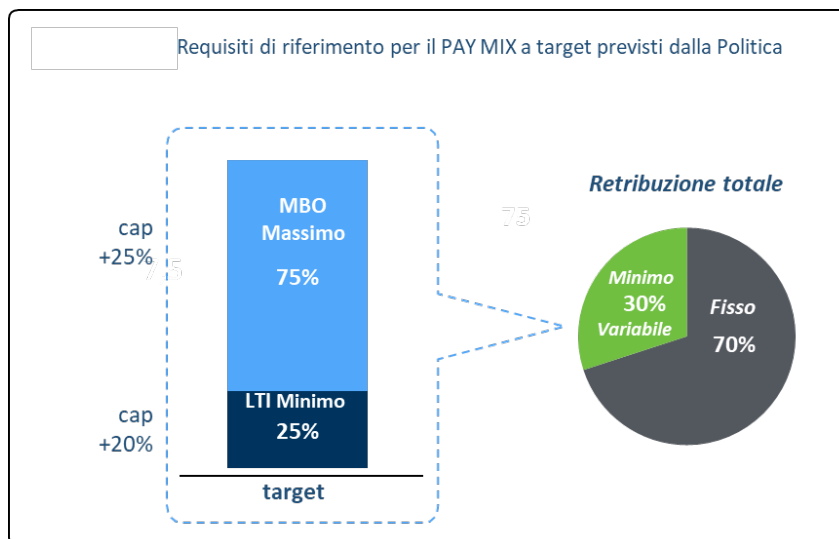
In occasione di progetti rilevanti per l'evoluzione strategica che abbiano impatto solo su una specifica area di *business* e una durata almeno biennale - quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, operazioni straordinarie, progetti di ristrutturazione/rilancio/riorganizzazione/innovazione del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

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

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

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

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



7 – **Clausola di claw-back**

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

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

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

criteri, dei Piani e dei *KPI* alla base dei sistemi di incentivazione di medio/lungo termine.

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

9 - Bonus straordinari una tantum e progetti speciali

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda gli Amministratori Esecutivi e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche con rapporto di lavoro dipendente, non sono a oggi previsti accordi che

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

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

Analoga previsione si applica con riferimento al meccanismo di *Differimento e Matching* dell'MBO per il quale, si conferma, secondo Regolamento, in caso di *bad leaving*, la perdita del diritto all'attribuzione delle azioni già oggetto di conversione e del beneficio del *matching* nonché l'applicazione di una penalità all'erogazione monetaria della percentuale di bonus differita, mentre, in caso di *good leaving*, il mantenimento dei diritti all'attribuzione delle azioni e il premio di *bonus share pro-rata temporis*; sono fatte salve eventuali condizioni di miglior favore approvate, solo con riferimento a quest'ultima fattispecie (*good leaving*), dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine.

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

SEZIONE II – COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO 2024

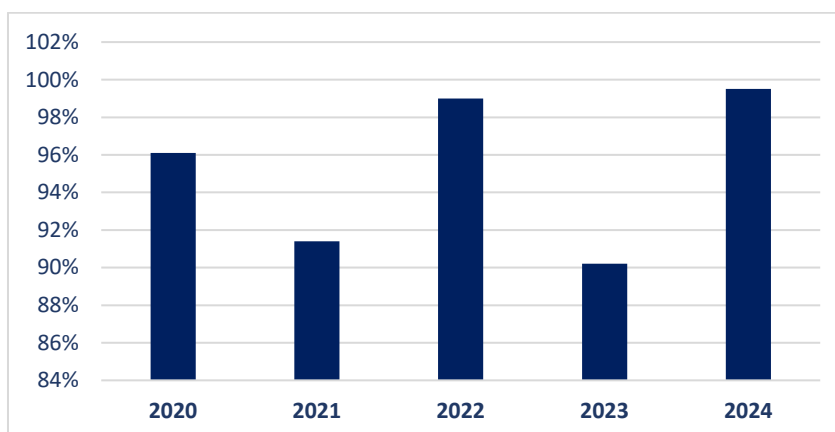
La presente sezione della Relazione fornisce le informazioni di rilievo in merito all'applicazione delle Politiche descritte nella Sezione I della Relazione sulla Politica di Remunerazione 2024, approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, in data 14 marzo 2024 e oggetto di deliberazione favorevole dell'Assemblea Ordinaria del 24 aprile 2024.

La prima parte include:

- un *focus* sulla consuntivazione degli obiettivi relativi al nuovo Piano di incentivazione di breve periodo (MBO) 2024 e al Piano di incentivazione di lungo periodo (LTI) 2022-2024;
- la rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione degli Amministratori, dei Sindaci e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo, evidenziando la coerenza con quanto descritto nella prima sezione delle Politiche;
- Il focus sulla remunerazione effettiva percepita dagli Amministratori Esecutivi, ossia dal Presidente, dall'Amministratore Delegato / Direttore Generale e dal CFO;
- il *pay mix* 2024 degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, in applicazione delle Politiche;
- la variazione dei compensi degli Amministratori, dei membri del Collegio Sindacale, dei dipendenti e della *performance* della Società.

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

L'esito della votazione riferita all'approvazione della Sezione II della Relazione sulla Remunerazione del 2024 ha registrato il **99,5% di voti favorevoli**, con un notevole incremento rispetto alla votazione precedente.



PRIMA PARTE - ATTUAZIONE DELLA POLITICA 2024

Nel corso dell'esercizio 2024 la Politica di Remunerazione è stata attuata nel rispetto delle finalità generali, dei principi di riferimento e delle procedure previste dalle Politiche approvate.

1) CONSUNTIVAZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DI GRUPPO

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

Nei punti seguenti diamo una visione complessiva sintetica dei risultati consuntivati dal piano MBO 2024 e dal Piano di incentivazione triennale in scadenza (2022-2024), ferma restando l'illustrazione di dettaglio dei compensi variabili percepiti dagli Amministratori Esecutivi e dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, esposti nei paragrafi successivi.

Andamento generale dell'esercizio

L'esercizio 2024 ha visto un ulteriore miglioramento dei fondamentali di bilancio:

- *EBITDA* a quota 155 milioni, in incremento rispetto al 2023 (+4,1%) e in costante aumento rispetto al periodo pre-Covid (+51%);
- *Cash Flow* pari a 71,3 milioni, in miglioramento del 3,8% verso il 2023 e del 47% rispetto al 2019;
- *Utile netto* positivo per 60,2 milioni, in leggero calo rispetto al 2023 (-3,5%), ma sempre in importante aumento (+113%) rispetto al livello pre-Covid.

Anche dal punto di vista strategico, il Gruppo Mondadori ha proseguito lungo la linea, ormai intrapresa da anni, di focalizzazione del proprio portafoglio di attività sui Libri e sull'Editoria Digitale.

Mantenendo sempre viva e attenta la propria presenza sul mercato, nel 2024 Mondadori ha concluso le seguenti operazioni straordinarie:

- acquisizione del controllo (51%) di *Star Shop Distribuzione* – società attiva nel settore fumetti, in particolare nella distribuzione di editori terzi e nella gestione di fumetterie e punti vendita;
- acquisizione di *Chelsea Green Publishing Company*, casa editrice statunitense focalizzata sui temi della sostenibilità;
- acquisizione del controllo (51%) di *Fatto in Casa da Benedetta*, società attiva nel food & cooking, incentrata sulla figura di Benedetta Rossi, il più celebre cooking creator italiano, e sull'omonimo sito web;

- lancio di *PLAI*, acceleratore di startup basate sullo sfruttamento dell'intelligenza artificiale.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utile Netto	28,2	4,5	44,2	52,1	62,4	60,2
<i>index</i>	100	16	157	185	221	213
EBITDA	102,9	84,6	91,1	130,7	148,9	155
<i>index</i>	100	82	89	127	145	151
Ordinary Cash Flow	48,4	51,2	68,8	59,7	68,7	71,3
<i>index</i>	100	106	142	123	142	147

1.a) PIANO DI INCENTIVAZIONE DI BREVE TERMINE (MBO 2024)

Come previsto dalla Politica Mondadori e dal principio fondamentale *Pay for Performance*, il meccanismo di calcolo dei premi per il raggiungimento degli obiettivi di budget 2024 ha visto, in primis, la verifica della correlazione con i risultati di esercizio di Gruppo.

Tale meccanismo, applicato a tutto il management del Gruppo, dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche al *middle management*, prevede la determinazione del monte bonus erogabile in base al risultato dell'*Indice di Performance di Gruppo*, introdotto nel 2022, come elemento di forte raccordo tra *payout* e *performance aziendale*. L'*Indice* dipende per il 75% dal risultato in termini di *EBITDA consolidato* di Gruppo e per il 25% dall'*Ordinary Cash Flow* di Gruppo. L'ammontare complessivo dei premi aumenta, quindi, o si riduce in base alla *performance* di Gruppo, fungendo anche da *gate* in caso di performance dell'*Indice* inferiori all'85%.

Una volta così determinato il valore base, l'ammontare del premio effettivo, viene successivamente calcolato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Con riferimento all'esercizio 2024, l'***Indice di Performance di Gruppo*** ha raggiunto un livello leggermente superiore agli obiettivi annuali, che capitalizzavano già le over performance degli anni precedenti, consuntivando un risultato complessivo pari al **101% del target**, grazie ad un andamento vicino alle previsioni dell'*EBITDA* (-1%) e al buon risultato del Cash Flow (+7%).

Il dato dell'*Indice di Performance di Gruppo* costituisce quindi il moltiplicatore del valore base dei bonus MBO di tutti i DRS, manager e middle manager del Gruppo, sul quale andrà poi misurato il raggiungimento dei singoli obiettivi individuali.

<i>Indice di Performance di Gruppo</i>			
<i>Indicatori di Gruppo</i>	<i>Peso %</i>	<i>% Risultato</i>	<i>Impatto Premio AD</i>
Ebitda consolidato di Gruppo	75%	99%	96%
Cash Flow Ordinario di Gruppo	25%	107%	114%
<i>Coefficiente ponderato</i>			101% (cap 120%)

1.b) PIANO PERFORMANCE SHARE 2022-2024

In relazione al Piano di *Performance Share* 2022-2024, sono stati consuntivati i seguenti livelli di raggiungimento degli obiettivi triennali:

<i>Risultati raggiunti dal Piano di Performance Share 2022 - 2024</i>			
Obiettivi Triennali di Gruppo	Risultato %	peso %	Impatto premio
Utile netto cumulato di Gruppo	113%	25%	113%
Ebitda cumulato di Gruppo	104%	20%	104%
Ordinary Cash Flow cumulato di Gruppo	90%	25%	50%
TSR Titolo Mondadori (21,58 vs -8,93)	463%	20%	120%
ESG - Impact Inclusion Index	114%	10%	114%
Coefficiente ponderato			97%

Il livello di *performance* complessivo, pari al 97%, è la sintesi di buoni risultati sugli indicatori economico finanziari, con la sola eccezione del Free Cash Flow al di sotto delle attese, di un ottimo andamento del titolo Mondadori e di un significativo andamento positivo dell'indice ESG.

Particolarmente importante risulta essere quest'ultimo KPI, consuntivato per la prima volta dopo il lancio del Piano di azione per migliorare la parità sociale all'interno del gruppo Mondadori. I risultati, più che soddisfacenti, sono la testimonianza dell'attività e della responsabilizzazione di tutto il management, impegnato nella creazione di un ambiente di lavoro più sostenibile ed inclusivo.

AMBITO	METRICHE	TARGET	PESO%	RISULTATO	INDICE
CULTURA	Dipendenti unici partecipanti ad eventi D&I	Coinvolgimento almeno del 90% dei dipendenti	40%	95% dei dipendenti	110%
PARI OPPORTUNITA'	% donne dirigenti	Miglioramento del 10%	30%	Miglioramento del 15%	115%
EQUITA' RETRIBUTIVA	Divario retributivo a parità di posizione per i ruoli quadro e dirigente	Miglioramento del 10%	30%	Miglioramento del 17%	117%
IMPACT INCLUSION INDEX					114%

Di grande rilevanza anche l'andamento del titolo Mondadori, rispetto alla mediana del MIB - ALL SHARE, che ha consuntivato un +21,58% contro il -8,93% degli altri titoli.

Il monte complessivo di diritti attribuibili è pari a 507.774 azioni, inferiore del 3% ai 528.478 diritti originariamente assegnati (al netto di una dimissione avvenuta), a causa del risultato inferiore al 100% del Piano. Il numero dei diritti si conferma ampiamente entro il limite dei 693.878 titoli asserviti al Piano ed approvati dall'Assemblea degli azionisti dell'aprile 2022.

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

Si conferma che nel corso dell'esercizio 2024 non sono stati erogati importi per severance e non sono state applicate le clausole di claw back.

2) **REMUNERAZIONE E COMPENSI CORRISPOSTI**

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

2.a - **Remunerazione degli Amministratori**

A. Amministratori non Esecutivi

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

Nel corso dell'esercizio 2024 sono stati erogati, in linea con le modalità procedurali definite nella Politica:

- compensi fissi annui per la carica di Amministratore: come determinato dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 24 aprile 2024, corrispondono ad un importo fisso annuo forfettario pari a 15.000 euro erogato, in uguale misura, a tutti gli Amministratori, con una maggiorazione pari a 20.000 euro per il Presidente;

- ulteriori compensi fissi annui spettanti agli Amministratori non Esecutivi membri dei Comitati endoconsiliari (**Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, Comitato Remunerazione e Nomine**), determinati dal Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2024, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ.: gli importi individuali erogati nel 2024 sono:
 - 25.000 euro per il Presidente;
 - 20.000 euro per gli Amministratori membri del Comitato.

Ulteriori compensi sono stati inoltre determinati con riferimento alla partecipazione degli Amministratori al **Comitato Operazioni con Parti Correlate** che, in considerazione dell'esiguo numero di riunioni effettuabili nel corso dell'esercizio, sono stati fissati in un gettone di presenza pari a 5.000 euro per ciascun amministratore membro del Comitato, con la maggiorazione a 10.000 euro per il Presidente. Resta comunque fissato un cap massimo alla remunerazione individuale dei componenti del Comitato Operazioni con Parti Correlate, pari al compenso previsto per i membri degli altri comitati endoconsiliari (25.000 euro per il Presidente e 20.000 euro per i membri). Nel corso del 2024, sono state effettuate due riunioni dal nuovo Comitato Operazioni con Parti Correlate.

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

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

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

Presidente, Marina Berlusconi

Il compenso del Presidente Marina Berlusconi è rappresentato da un emolumento fisso annuo per la carica pari a 500.000 euro, deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2024, in conformità a specifica proposta del Comitato Remunerazione e Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2389 Cod. Civ. Il compenso esposto è in continuità con quanto storicamente riconosciuto al Presidente.

Amministratore Delegato e Direttore Generale, Antonio Porro

I compensi relativi all'anno 2024 dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale Antonio Porro risultano coerenti con quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 14 maggio 2024, su parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine dell'8 maggio 2024. Gli importi di seguito illustrati esplicitano sia la nuova compensation approvata, sia l'importo effettivamente percepito in quanto applicato a partire dal mese di maggio, a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Amministratore Delegato

Compenso fisso pari a 200.000 euro, quale emolumento per la carica. L'emolumento effettivamente percepito nel corso del 2024 è stato pari a 181.667 euro in quanto composto dal precedente valore fino al mese di aprile e successivamente dal nuovo emolumento.

Direttore generale

- a) componente fissa: complessivamente pari a 900.000 euro, include oltre alla retribuzione come dipendente anche il corrispettivo annuo relativo al patto di non concorrenza pari a 150.000 euro; la remunerazione fissa realmente percepita, per effetto della mensilizzazione di cui sopra, è stata pari a 807.700 euro;
- b) componente variabile di breve periodo (MBO): la remunerazione di breve periodo (MBO) per il 2024 corrisponde ad un valore effettivo di 599.940 euro, pari al 99,99% del premio *target*. Di seguito si riportano gli obiettivi previsti ed il conseguente livello di raggiungimento. Si ricorda che, come già esposto al precedente punto 1.a), l'importo erogato è il risultato composto dell'andamento dell'Indice di Performance di Gruppo e del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Risultati sistema MBO 2024 - DG				
Ricalcolo del premio target sulle performance di Gruppo				
Premio target				600.000
Premio con indice di Performance 122% (cap AD 140%)				606.000
Indicatori di performance individuale				
KPI individuale	Peso %	% Risultato	Incidenza Premio	Premio
Utile Netto di Gruppo	50%	98%	90%	272.700
Ricavi di Gruppo	30%	100%	100%	181.800
Progetto Strategico	20%	110%	120%	145.440
Coefficiente individuale ponderato			99%	599.940

Con il consuntivo del Piano MBO 2024, per il primo anno, si applica il meccanismo di *Differimento e Matching*, approvato dal Consiglio di Amministrazione e dall'Assemblea dello scorso esercizio, con la finalità di correlare maggiormente la remunerazione dell'executive management con la creazione di valore di lungo periodo e di rafforzare la leva della retention.

In base a questo meccanismo, il manager può decidere di convertire fino al 30% del premio maturato in azioni della società che gli verranno attribuite tra 24 mesi, a condizione che la persona continui nel suo rapporto di lavoro con l'azienda. A fronte di tale opzione, il manager riceverà un bonus share.

Il CEO ha espresso l'intenzione di aderire al meccanismo di Differimento e Matching con riferimento al bonus MBO 2024.

- c) componente variabile di lungo periodo (LTI): come illustrato al paragrafo 1.b) il Piano *Performance Share* 2022-2024 ha consuntivato un risultato complessivo pari al 97% dei diritti. L'AD / DG Antonio Porro è tra i beneficiari del suddetto Piano, con un'assegnazione teorica, al 100% dei target previsti, pari a 99.552 diritti. Il numero di diritti che verranno effettivamente attribuiti in base ai risultati raggiunti è pari a 96.565 azioni, con una riduzione proporzionale di 2.987 diritti rispetto all'assegnazione del Piano.

In base alla componente LTI approvata con la nuova remunerazione, l'AD / DG risulta anche assegnatario di n. 136.488 diritti condizionati alla realizzazione del Piano PS 2024 – 2026 approvato dall'Assemblea dei soci 2024.

A seguito di quanto esposto si precisa che l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, nel corso dell'esercizio 2024 ha percepito una remunerazione cash complessiva pari a 1.589.306 euro, inferiore di circa il 6,5% rispetto a quanto deliberato, e l'attribuzione di un piano equity di precedente assegnazione equivalente ad un valore target di 200.000 euro rispetto ai 300.000 euro approvati.

C. Altri Amministratori Esecutivi

Chief Financial Officer, Alessandro Franzosi

I compensi corrisposti al CFO Alessandro Franzosi con riferimento al 2024 risultano così articolati:

- a) componente fissa, costituita dallo stipendio base e da altre componenti monetarie non variabili, è pari a 400.000 euro annui. Al CFO è riconosciuto anche un patto di non concorrenza, pari a 200.000 euro annui erogati in costanza di rapporto, per un impegno della durata di due anni successivi alla scadenza dello stesso.
- b) componente variabile di breve periodo (MBO): la consuntivazione del premio MBO 2024 è pari a 204.424 euro lordi (102%), coerente con l'incidenza dell'Indice di Gruppo al 101% e al mix di risultati raggiunti negli obiettivi individuali.

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

Risultati sistema MBO 2024 - CFO				
Ricalcolo del premio target sulle performance di Gruppo				
Premio target				200.000
Premio con indice di Performance 101% (cap 120%)				202.000
Indicatori di performance individuale				
KPI individuale	Peso %	% Risultato	Incidenza Premio	Risultato Premio
Utile Netto di Gruppo	40%	98%	90%	72.720
Ricavi di Gruppo	20%	100%	100%	40.400
Progetto Strategico	20%	110%	120%	48.480
Costi Gestiti	20%	103%	106%	42.824
Coefficiente individuale ponderato			101%	204.424

c) componente variabile di lungo periodo (LTI): come già esposto al punto 1.b), il risultato complessivo conseguito dal Piano è stato pari al 97% del target, per tanto l'attribuzione al CFO è pari a n. 72.424 azioni rispetto al numero di 74.664 diritti originariamente assegnati.

Il CFO risulta beneficiario del nuovo Piano *Performance Share* 2024-2026 avviato dopo l'approvazione dell'Assemblea 2024, per n. 68.244 diritti.

D. Remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Al 31 dicembre 2024, l'insieme dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, a seguito degli aggiornamenti organizzativi intercorsi, risulta così composto:

Dirigenti con responsabilità strategiche (al 31/12/2024)	
Carlo MANDELLI	AD Mondadori Media Area Print e Sviluppo Strategico di Gruppo
Carmine PERNA	Direttore Generale Business Unit Retail
Gian Luca PULVIRENTI	Direttore Generale Business Unit Libri Education
Daniele SACCO	Direttore Centrale Risorse Umane, Organizzazione, Legal e Real Estate
Andrea SANTAGATA	AD Mondadori Media Area Digital e Chief Technology and Innovation Officer
Enrico SELVA CODDE'	Direttore Generale Business Unit Libri Trade

Tra i Dirigenti con Responsabilità Strategiche rientrano inoltre:

Antonio PORRO	Amministratore Delegato e Direttore Generale
Alessandro FRANZOSI	Amministratore Esecutivo Chief Financial Officer

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

Con riferimento ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche che non rivestono incarichi da amministratore, si riporta di seguito il dettaglio dei compensi 2024 in forma aggregata:

- a) la componente fissa, costituita dallo stipendio base e da altre componenti monetarie non variabili, è pari a 2.206.699 euro, in sostanziale continuità con il 2023.
- b) la componente variabile annuale (MBO), da corrispondere in base al livello di raggiungimento dei *target* annuali, definiti in linea con il *budget*.

Come anticipato al paragrafo 1.a), anche per i DRS, il meccanismo di calcolo dei bonus annuali vede l'intervento dell'*Indice di Performance di Gruppo* per la determinazione dei bonus alla base del premio erogabile. A seguito del raggiungimento del 101% del risultato viene adeguato l'intero ammontare dei bonus target sul quale verrà calcolato il valore dei premi individuali.

Ai DRS, in quanto beneficiari di LTI, viene applicato, a partire dal consuntivo del 2024, il meccanismo di *Differimento e Matching*; in conseguenza, verrà differita l'erogazione di una parte dei bonus maturati e convertita in diritti attribuibili successivamente all'approvazione del Bilancio 2026 (aprile 2027) con meccanismo di matching. Il numero complessivo dei diritti effettivamente assegnati, secondo il processo Mondadori, sarà noto solo nel mese di maggio 2025.

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

Risultati medi sistema MBO 2024 - DRS			
Indicatori di performance individuale			
KPI individuale	Peso %	% Target	Risultato Premio
Ebitda di BU	32%	107%	109%
Ordinary Free Cash Flow di BU	25%	129%	114%
Ricavi di BU	32%	102%	102%
Labour Cost	23%	103%	106%

Il livello raggiunto, generalmente superiore ai *target* in quasi tutte le aree di business e nelle Direzioni Centrali, ha portato all'erogazione di premi MBO per 969.085 euro, inferiori del 15% rispetto al 2023, a causa dei nuovi e più sfidanti obiettivi di budget, che consolidavano i risultati dello scorso esercizio.

- c) la componente variabile di medio/lungo periodo (LTI): in coerenza con il risultato di performance conseguito, pari al 97% del target, sono attribuite ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche 240.609 azioni complessive, con una leggera riduzione rispetto ai 248.050 diritti originariamente assegnati. Nel 2024 ha preso avvio il nuovo Piano Performance Share 2024-2026, approvato dall'Assemblea del 24 aprile 2024, che ha previsto l'assegnazione complessiva di 283.591 diritti ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche (escluso l'AD/DG e il CFO).

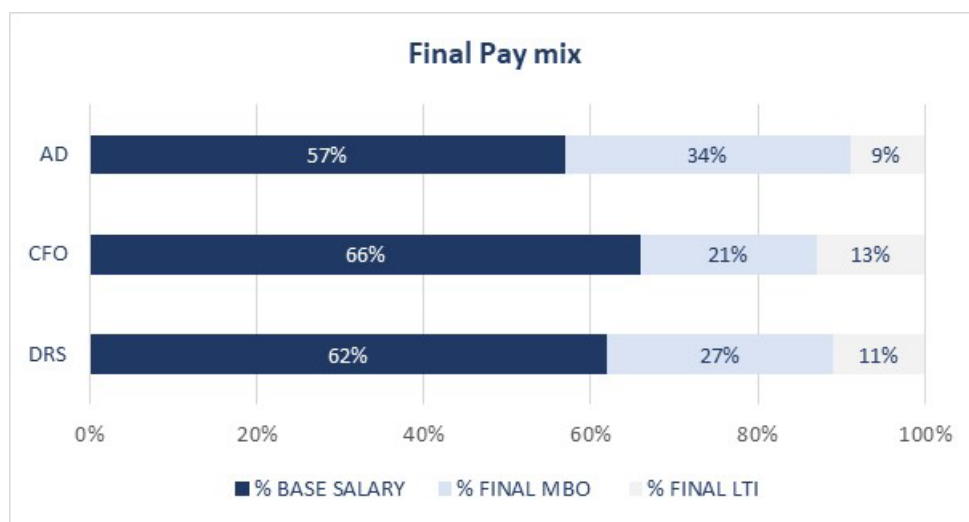
3 – Pay mix

Di seguito viene rappresentato il *pay mix* effettivo di AD/DG, CFO e Dirigenti con Responsabilità Strategiche, calcolato in base alle remunerazioni effettivamente erogate nell'esercizio in applicazione delle Politiche 2024.

- La *componente variabile complessiva* rispetto alla remunerazione totale ha avuto un'incidenza pari al 43% per l'AD/DG, al 34% per il CFO e al 38% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.
- La *remunerazione variabile di breve termine* ha avuto un'incidenza sulla remunerazione variabile pari al 79% per l'AD/DG, per il quale il Piano LTI aveva valori inferiori in quanto assegnati prima della revisione del compenso, al 63% per il CFO e al 71% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche. Sul mix più favorevole alla remunerazione di breve ha inciso la percentuale di risultato del Piano 2022-2024 raggiunta solo al 97%.
- Conseguentemente l'incidenza della *remunerazione variabile di lungo termine (LTI)* è stata più contenuta: al 21% per l'AD/DG, in quanto beneficiario di Piani

antecedenti all'attuale mandato, al 37% per il CFO e al 29% per gli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, tra i quali, però, non è beneficiario il Dirigente assunto nel 2023.

Si conferma che il peso e i rapporti percentuali delle componenti fisse e variabili della remunerazione teorica per il 2024 sono da considerarsi ampiamente in linea con i parametri indicati dalla Politica e che anche la *compensation* individuale rispetta i requisiti minimi di *pay mix* indicati nella Politica sulla Remunerazione 2024.



4 – Variazione dei compensi e della performance della Società

La seguente tabella riporta, per il periodo 2020-2024, la variazione di:

- Compensi dell'Amministratore Delegato, del Presidente, degli Amministratori;
- Remunerazione media dei dipendenti;
- Performance della Società.

		2020	2021	2022	2023	2024
DIPENDENTI (Remunerazione Media) %		48.486 0,6%	49.452 2,0%	49.913 0,9%	50.823 1,8%	50.406(*) - 0,8% (+1,8%)
MARINA BERLUSCONI, Presidente %		515.000 0,0%	518.333 0,6%	520.000 0,3%	520.000 0%	520.000 0%
ERNESTO MAURI, Amministratore Delegato %	Fino al 27 aprile 2021	2.337.417 -18%	499.930 -78,6%			
ANTONIO PORRO, Amministratore Delegato e Direttore Generale %	Da aprile 2021 e da aprile 2024		1.040.233	1.302.490 25,2%	1.531.258 17,6%	1.748.448 14,2%
ALESSANDRO FRANZOSI, Amministratore Esecutivo %	Dal 4 giugno 2020	426.411	859.759 101,6%	1.113.803 29,5%	1.068.703 -4%	943.655 -11,7%

PIERSILVIO BERLUSCONI, Amministratore %		10.000	13.333 33,3%	15.000 15%	15.000 0%	15.000 0%
ELENA BIFFI, Amministratore %		32.000	60.333 88,5%	55.000 -8,3%	55.000 0%	73.333 33%
PIETRO BRACCO, Amministratore %	Da aprile 2024					23.333 0%
VALENTINA CASELLA, Amministratore %	Dal aprile 2021 a aprile 2024		20.000	30.000 50%	30.000 0%	8.333 -72%
FRANCESCO CURRO', Amministratore %		65.000	68.333 5,1%	70.000 2,4%	70.000 0%	100.000 42,8%
ELISABETTA GALBIATI, Amministratore %	Da aprile 2021		30.000	25.000 -16,7%	25.000 0%	58.333 133%
DANILO PELLEGRINO, Amministratore %		10.000	13.333 33,3%	15.000 15%	15.000 0%	15.000 0%
RICCARDO PERROTTA, Amministratore %	Da aprile 2024					26.667 0%
ALCEO RAPAGNA, Amministratore %	Da aprile 2021 a aprile 2024		23.333	35.000 52%	35.000 0%	11.667 -67%
ANGELO RENOLDI, Amministratore %	Fino a aprile 2024	78.000	104.000 33,3%	95.000 -8,6%	95.000 0%	35.000 -63%
CRISTINA ROSSELLO, Amministratore %		57.000 0,0%	57.000 0,0%	55.000 -3,5%	55.000 0%	55.000 0%
MARINA RUBINI, Amministratore %	Da aprile 2024					23.333 0%
PERFORMANCE MONDADORI						
Utile Netto (mio/€) %		4,7 -85,9%	44,2 843,0%	52,1 17,8%	62,4 19,7%	60,2 -3,5%
Ebitda (mio/€) %		49,1 -43,5%	91,1 85,6%	130,7 43,5%	148,9 13,9%	155 4,1%

Legenda:

- i valori riportati fanno riferimento alla remunerazione totale (componente fissa + componente variabile annuale 2024 + valore del piano di *performance share* vested 2024 a *fair value*). Per i "dipendenti" si considera la componente variabile annuale erogata nel corso del 2024.
- Il dato riferito ai dipendenti riporta la situazione registrata al 31 dicembre di ogni esercizio. Il perimetro societario considerato, fino al 2023, riguarda solo l'organico in forza in Italia; a partire dal 2024, in ragione della maggiore rilevanza assunta, i dati considerano anche le controllate estere. I valori della remunerazione sono *full-time equivalent*.

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

- Il compenso dell'**Amministratore Delegato** Antonio Porro risulta in incremento in quanto recepisce il nuovo livello della remunerazione, approvata dal C.d.A. nel maggio 2024 e in progressivo allineamento con il benchmark di mercato. Si ricorda che, per effetto delle mensilizzazioni, nell'esercizio in esame, la remunerazione percepita è stata inferiore a quanto deliberato.
- Il compenso del **CFO** risulta invece in riduzione rispetto al 2023 a causa dell'andamento della remunerazione variabile, in linea con gli obiettivi prefissati, resi più sfidanti dalla capitalizzazione della crescita dei risultati raggiunti dalla società negli anni precedenti.

- Le remunerazioni degli **Amministratori non esecutivi** sono costituite da importi fissi approvati dal C.d.A. nell' aprile 2024 e immutati rispetto al mandato precedente. Le variazioni possono essere attribuite alle modifiche degli incarichi rispetto al triennio precedente.
- La Remunerazione dei **dipendenti** risulta in leggero calo (-0,8%) come effetto statistico dovuto al consolidamento di nuove realtà, soprattutto nel settore Retail (Starshop), con retribuzioni medie inferiori a quelle del Gruppo. A perimetro costante con il 2023, la retribuzione media dei dipendenti del Gruppo risulterebbe pari a 51.757 euro, in crescita del 1,8%.

Con riferimento all'esercizio 2024, si precisa inoltre che nell'ambito della retribuzione esposta per i dipendenti è ricompresa anche l'erogazione straordinaria, per il secondo anno, di un **bonus welfare del valore di 1.000 euro** che Mondadori ha deciso di erogare, a tutti i dipendenti del Gruppo, a partire da coloro che hanno figli a carico, con una retribuzione complessiva inferiore o uguale a 35.000 euro annui, al fine di offrire un sostegno economico in un momento reso particolarmente difficile dal contesto macroeconomico nazionale e internazionale.

SECONDA PARTE - RAPPRESENTAZIONE ANALITICA DEI COMPENSI CORRISPOSTI NELL'ESERCIZIO

Schema 7-bis: Relazione sulla Remunerazione

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

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

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

*TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche. **[La tabella non è oggetto di compilazione in quanto in relazione all'esercizio di riferimento non sono attivi piani di incentivazione monetari].***

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

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

Tabella 2: Partecipazioni degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

2024

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

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome e Nome	Carica	Periodo per cui la carica è stata ricoperta	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Berlusconi Marina Elvira	Presidente	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	20.000,00 a) 500.000,00 b)						520.000,00		
Porro Antonio	Amministratore Delegato e Direttore Generale	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	181.666,67 a)b) 633.333,33 c)		599.940,00		7.700,00	166.666,67 l)	1.589.306,67	321.711,30	
Franzosi Alessandro	Ammministratore	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	15.000,00 a) 400.000,04 c)		204.424,00		4.875,83	200.000,00 l)	824.299,87	216.101,49	
Berlusconi Pier Silvio	Ammnistratore	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	15.000,00 a)						15.000,00		
Biffi Elena	Ammnistratore	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	15.000,00 a)	23.333,33 e) 21.666,67 f)				13.333,33 i)	73.333,33		
Casella Valentina	Ammnistratore	01/01/2024 - 24/04/2024	Approvazione Bilancio 2024	15.000,00 a)					3.333,33 o)	18.333,33		
Curò Francesco	Ammnistratore	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	15.000,00 a)					85.000,00 p)	100.000,00		
Galbiati Paola Elisabetta	Ammnistratore	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	15.000,00 a)	13.333,33 e) 6.666,67 f) 16.666,67 g)				6.666,67 o)	58.333,33		
Pellegrino Danilo	Ammnistratore	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	15.000,00 a)						15.000,00		
Rapagna Alceo	Ammnistratore	01/01/2024 - 24/04/2024	Approvazione Bilancio 2024	5.000,00 a)	6.666,67 g)					11.666,67		
Renoldi Angelo	Ammnistratore	01/01/2024 - 24/04/2024	Approvazione Bilancio 2024	5.000,00 a)	8.333,33 e) 6.666,67 f) 8.333,33 g)				6.666,67 i)	35.000,00		
Rossello Cristina	Ammnistratore	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	15.000,00 a)	20.000,00 e) 20.000,00 g)					55.000,00		
Perrotta Riccardo	Ammnistratore	24/04/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	10.000,00 a)	16.666,67 f)					26.666,67		
Bracco Pietro	Ammnistratore	24/04/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	10.000,00 a)	13.333,33 g)					23.333,33		
Rubini Marina	Ammnistratore	24/04/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	10.000,00 a)	13.333,33 f)					23.333,33		
Fornasiero Sara	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2024 - 24/04/2024	Approvazione Bilancio 2026	60.000,00 a)					25.000,00 i)	85.000,00		
Minutillo Flavia Daunia	Sindaco Effettivo	01/01/2024 - 24/04/2024	Approvazione Bilancio 2024	13.333,33 a)						13.333,33		
Simonelli Ezio	Sindaco Effettivo	01/01/2024 - 21/12/2024		38.817,20 a)						38.817,20		
Gatto Emilio	Sindaco Effettivo	21/12/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	1.182,80 a)						1.182,80		
Meneghel Francesca	Sindaco Effettivo	24/04/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2026	26.666,67 a)						26.666,67		
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	4 (m)	01/01/2024 - 31/12/2024		1.505.000,04 c)		598.758,30		15.319,27		2.119.077,61	563.346,16	
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				3.540.000,08	195.000,00	1.403.122,30	0,00	27.895,10	506.666,67	5.672.684,15	1.101.158,95	0,00
Meneghel Francesca	Sindaco Effettivo di Giulio Einaudi Editore S.p.A.	01/01/2024 - 12/04/2024	Approvazione Bilancio 2024	2.108,75 a)						13.182,52		
	Sindaco Effettivo di Direct Channel S.p.A.	01/01/2024 - 8/04/2024	Approvazione Bilancio 2024	1.510,44 a)								
	Sindaco Effettivo di Mondadori Media S.p.A.	01/01/2024 - 15/04/2025	Approvazione Bilancio 2024	2.333,33 a)								
	Sindaco Effettivo di Electa S.p.A.	01/01/2024 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2025	7.230,00 a)								
Minutillo Flavia Daunia	Sindaco Effettivo di Rizzoli Education S.p.A.	01/01/2023 - 31/12/2024	Approvazione Bilancio 2024	9.000,00 a)						11.108,75		
	Sindaco Effettivo di Giulio Einaudi Editore S.p.A.	01/01/2024 - 12/04/2024	Approvazione Bilancio 2025	2.108,75 a)								
Simonelli Ezio	Sindaco Effettivo di Mondadori Scienza S.p.A.	01/01/2024 - 21/12/2024	Approvazione Bilancio 2024	9.716,67 a)						9.716,67		
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	2 (m)	01/01/2024 - 31/12/2024		701.698,46 c)		370.326,60		7.400,00		1.079.425,06	297.056,05	
(II) Compensi da controllate e collegate				735.706,40	0,00	370.326,60	0,00	7.400,00	0,00	1.113.433,00	297.056,05	0,00
(III) Totale				4.275.706,48	195.000,00	1.773.448,90	0,00	35.295,10	506.666,67	6.786.117,14	1.398.214,99	0,00

DESCRIZIONE COLONNE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COLONNA (5): i) compenso componente Organismo Vigilanza e Controllo; l) patto di non concorrenza di competenza 2023; o) compenso per Lead Independent Director; p) compenso per collaborazione professionale

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

COLONNA (B): m) numero Dirigenti con Responsabilità Strategiche in carica al 31/12/2024

TABELLA 3A 2024: Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock options, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche

[illegible]

(I) Compensi nella società che redige il bilancio	Piano di Performance Shares 2022 - 2024 (delibera assembleare 28 aprile 2022)				-					240.609	510.090	396.523
	Piano di Performance Shares 2023 - 2025 (delibera assembleare 27 aprile 2023)	441.229	1 gennaio 2023 / 31 dicembre 2025		-							254.589
	Piano di Performance Shares 2024 - 2026 (delibera assembleare 24 aprile 2024)			283.591	627.871	1 gennaio 2024 / 31 dicembre 2026	01-giu-24	2,20				209.290
(II) Compensi da controllate e collegate	Piano (data relativa delibera)											
(III) Totale		441.229			627.871						510.090	860.402

Note

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
Berlusconi Marina Elvira	Presidente del Consiglio di Amministrazione	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Porro Antonio Stefano	Amministratore Delegato e Direttore Generale	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	248.439	149.606****	-	398.045
Berlusconi Pier Silvio	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	172.000	-	-	172.000
Biffi Elena	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Curò Francesco	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Franzosi Alessandro Edoardo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	212.680	112.205****	-	324.885
Galbiati Paola Elisabetta	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Pellegrino Danilo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Rossello Cristina	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Bracco Pietro	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Perotta Riccardo	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Rubini Marina	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Rapagna Alceo*	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Renoldi Angelo*	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Casella Valentina Maria Carla*	Amministratore	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Fornasiero Sara	Presidente Collegio Sindacale	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Meneghel Francesca	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Gatto Emilio**	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Minutillo Flavia Daunia*	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-
Simonelli Ezio**	Sindaco Effettivo	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	-	-	-	-

TABELLA 2: Partecipazioni degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Numero Dirigenti con Responsabilità Strategiche	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
6	Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	853.546***	322.900****	143.344	1.033.102

NOTE

- * Amministratori e Sindaci in carica fino al 24 aprile 2024, data di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023;
- ** In data 21 dicembre 2024, a seguito delle dimissioni del Dott. Simonelli, è subentrato nella carica di Sindaco effettivo il Dott. Gatto (Sindaco supplente) appartenente alla medesima lista presentata dall'azionista di maggioranza Fininvest S.p.A. all'Assemblea del 24 aprile 2024, da cui era stato tratto il sindaco dimissionario;
- *** Numero azioni possedute dai Dirigenti con Responsabilità Strategiche in carica al 31 dicembre 2023;
- **** Numero azioni assegnate dalla Società agli Amministratori Esecutivi e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche sulla base del Piano di Performance Share 2021-2023.

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

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

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

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

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