

Tod's s.p.A.

RELAZIONE **SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI** **AI SENSI DELL'ARTICOLO 123-BIS TUF**

(MODELLO DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO TRADIZIONALE)

TOD'S S.p.A.
Sito *internet* www.todsgroup.com
Esercizio sociale 1° gennaio – 31 dicembre 2013
Approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'11 Marzo 2014

TOD'S S.p.A. – Capitale sociale Euro 61.218.802 i.v. – Sede sociale in Sant'Elpidio a Mare (FM), via Filippo Della Valle n. 1 – Codice Fiscale e numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di Fermo 01113570442

Signori Soci,

in ottemperanza alle disposizioni di legge e di regolamento applicabili, nonché alle istruzioni al Regolamento di Borsa Italiana e tenuto conto della quarta edizione del “Format per la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari” diffuso dalla Società di gestione del Mercato nel mese di gennaio 2013, il Consiglio di Amministrazione della Tod’s S.p.A. fornisce qui di seguito una completa informativa sul proprio sistema di “*Corporate Governance*”, con riferimento ai principi contenuti nel Codice di Autodisciplina delle Società Quotate nell’edizione diffusa dal Comitato *Corporate Governance* di Borsa Italiana il 5 dicembre 2011 (nel seguito anche il “Codice”).

La presente relazione, approvata in data 11 marzo 2014, contiene anche le informazioni sugli assetti proprietari ai sensi dell’art. 123-*bis* del D. Lgs. n. 58/98 ed è disponibile al pubblico, in osservanza delle disposizioni regolamentari, presso la sede sociale, nonché nella sezione “*Corporate Governance*” del sito *internet* della Società all’indirizzo www.todsgroup.com, nei termini stabiliti dalla normativa vigente.



INDICE

GLOSSARIO	4
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	5
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF)	6
a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF)	6
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b), TUF)	7
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c), TUF)	7
d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d), TUF)	7
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e), TUF)	7
f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f), TUF)	7
g) Accordi tra Azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g), TUF)	7
h) Clausole di <i>change of control</i> (ex art. 123-bis, comma 1, lettera h), TUF) e disposizioni statutarie in materia di OPA (ex artt. 104, comma 1-ter e 104-bis, comma 1)	7
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m), TUF)	8
l) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. cod. civ.)	8
3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, TUF)	9
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	10
4.1 Nomina e sostituzione degli amministratori (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), TUF)	10
4.2 Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	11
4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	13
4.4 Organi Delegati	19
4.5 Altri consiglieri esecutivi	25
4.6 Amministratori indipendenti	25
4.7 <i>Lead Independent Director</i>	26
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	27
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	27
7. COMITATO PER LE NOMINE	29
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	29
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	31
Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i), TUF)	34
10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	34
11. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	36
11.1 Sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, ove applicabile, ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett b), TUF	36
11.2 Amministratori incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	38
11.3 Responsabile della funzione di <i>Internal audit</i>	39
11.4 Modello organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001	42
11.5 Società di revisione	43
11.6 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari	43
11.7 Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	43
12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	44
13. NOMINA DEI SINDACI	46
14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	47
15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	49
16. ASSEMBLEE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera c), TUF)	49
17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	51
18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	51
TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI	52
TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI	53
TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE	54
ALLEGATO "A" ALLA RELAZIONE ANNUALE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI PER L'ESERCIZIO 2013	55

GLOSSARIO

Codice/Codice di Autodisciplina: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel dicembre 2011 dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

Cod. civ./c.c.: il codice civile.

Consiglio/Consiglio di Amministrazione: il Consiglio di Amministrazione della Tod's S.p.A.

Emittente/Società: la Tod's S.p.A.

Esercizio: l'esercizio sociale 1° gennaio – 31 dicembre 2013 a cui si riferisce la Relazione.

Regolamento Emittenti: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 14 maggio 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.

Regolamento Mercati: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 16191 del 29 ottobre 2007 (come successivamente modificato) in materia di mercati.

Regolamento Parti Correlate: il Regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.

Relazione: la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che la Tod's S.p.A. è tenuta a redigere ai sensi dell'art. 123-*bis* TUF.

TUF: il D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo Unico della Finanza).

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

1.1 Il sistema di corporate governance della Società in generale.

Il sistema di governo societario della Tod's S.p.A. è quello tradizionale (cd. modello "latino"): gli organi societari sono quindi l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione si articola in alcuni comitati costituiti al suo interno: il Comitato esecutivo, il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato per la Remunerazione e il Comitato Amministratori Indipendenti.

A) L'Assemblea: competenze, ruolo e funzionamento dell'Assemblea dei Soci sono determinati dalla legge e dallo Statuto Sociale vigente, ai quali si fa qui integrale rinvio, oltre che dal Regolamento Assembleare.

B) Il Consiglio di Amministrazione: il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di membri compreso tra tre e quindici, di volta in volta determinato dall'Assemblea. La composizione del Consiglio di Amministrazione deve in ogni caso assicurare l'equilibrio tra i generi in conformità alla normativa, anche regolamentare, *pro tempore* vigente.

Il Consiglio elegge tra i suoi membri un Presidente ed eventualmente anche un Vice Presidente.

In base allo Statuto il Presidente, o chi ne fa le veci, ha la rappresentanza legale della Società con firma libera. La rappresentanza legale è inoltre affidata separatamente al Vice Presidente, ove nominato, nonché, nei limiti dei poteri loro conferiti, agli amministratori delegati e ai direttori generali, ove nominati.

Come più dettagliatamente illustrato nel seguito, il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società (esclusi soltanto quelli che la legge riserva all'Assemblea dei Soci), ivi comprese la competenza a deliberare la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505 *bis* del Codice Civile, l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie, la riduzione del capitale in caso di recesso dei Soci, l'adeguamento dello Statuto a disposizioni normative e il trasferimento della sede nel territorio nazionale.

Ai sensi dell'art. 25 dello Statuto sono riservate all'esclusiva competenza del Consiglio, oltre alle attribuzioni non delegabili ai sensi di legge: (i) la determinazione degli indirizzi generali di gestione e di sviluppo organizzativo, (ii) la fissazione dei criteri relativi alla formazione e alla modificazione dei regolamenti interni e (iii) la nomina e la revoca di direttori generali. Inoltre, ai sensi dell'art. 5 della "Procedura sulle operazioni con parti correlate della Tod's S.p.A." (di seguito anche "Procedura OPC"), e in conformità con l'art. 25 dello Statuto e l'art. 8 del Regolamento Parti Correlate, è riservata altresì al Consiglio di Amministrazione l'approvazione delle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate (o della relativa proposta di deliberazione da sottoporre all'Assemblea nei casi di competenza assembleare), previo motivato parere favorevole del Comitato Amministratori Indipendenti.

C) I Comitati: nell'ambito del Consiglio è presente un Comitato Esecutivo, che assicura alla Società un agile processo decisionale.

Al Comitato Esecutivo sono conferiti tutti i poteri non riservati al Consiglio di Amministrazione dalla legge, dallo Statuto o dai principi di Autodisciplina recepiti dalla Società, come nel seguito più dettagliatamente illustrato.

In conformità con le previsioni dell'Autodisciplina, sono costituiti altresì il Comitato Controllo e Rischi e il Comitato per la Remunerazione, con un ruolo consultivo e propositivo; anche tenuto conto della compagine azionaria della Società, non è invece stato ritenuto ad oggi necessario costituire un Comitato Nomine.

In attuazione del Regolamento Parti Correlate, è stato altresì costituito il Comitato Amministratori Indipendenti, al quale sono attribuiti il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento Parti Correlate attribuisce ad un comitato composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e indipendenti con

riferimento alle operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza; il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento Parti Correlate attribuisce al comitato composto da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti con riferimento alle operazioni con parti correlate di minore rilevanza sono stati attribuiti al Comitato Controllo e Rischi.

D) Il Collegio Sindacale: composto di tre membri effettivi e di due supplenti, è l'organo di controllo gestionale della Società. La composizione del Collegio Sindacale deve in ogni caso assicurare l'equilibrio tra i generi in conformità alla normativa, anche regolamentare, *pro tempore* vigente. Al Collegio spetta il compito di vigilare che la Società, nel suo operare, osservi la legge e lo Statuto Sociale, rispetti i principi di corretta amministrazione e impartisca in maniera adeguata istruzioni ai suoi apparati interni ed alle sue controllate. Il Collegio Sindacale deve altresì vigilare circa l'adeguatezza della struttura organizzativa della Società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione, sperando all'uopo le necessarie verifiche. In conformità al D. Lgs. 27 gennaio 2010 n. 39, il Collegio Sindacale vigila, in particolare, sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati, e sull'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'Emittente.

Spetta inoltre al Collegio Sindacale vigilare sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria ai quali la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi, nonché vigilare sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle proprie società controllate affinché queste ultime forniscano alla Società tutte le notizie necessarie per l'adempimento degli obblighi di comunicazione previsti dalla legge.

E) L'Emittente e la responsabilità sociale: l'intera attività del Gruppo Tod's si caratterizza per la passione, creatività ed artigianalità, che sono valori che fanno parte della filosofia e del DNA dell'azienda. L'altissima qualità dei prodotti, la valorizzazione dell'artigianalità e del *Made in Italy*, nonché il rispetto delle tradizioni sono una priorità per il Gruppo e contribuiscono a creare valore non solo per Tod's, ma anche per i suoi numerosi *stakeholders*.

Nel corso degli anni, la Società ha realizzato progetti e iniziative che dimostrano impegno ed attenzione a diversi aspetti di quello che generalmente si indica come il tema della "sostenibilità sociale".

2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF)

Di seguito vengono precisate le informazioni sugli assetti proprietari alla data del 13 marzo 2013 di approvazione della presente Relazione, in conformità con quanto previsto dal vigente art. 123-bis del TUF.

a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF).

L'intero capitale sociale di Tod's S.p.A. è costituito da azioni ordinarie con diritto di voto, ammesse alla quotazione nel Mercato Telematico Azionario gestito dalla Borsa Italiana S.p.A.

L'attuale capitale sociale, interamente sottoscritto e versato, è pari ad euro 61.218.802,00 (sessantunomilioni duecentodiciottomila ottocentodue), diviso in 30.609.401 (trentamila seicentonovemila quattrecentouno) azioni ordinarie.

Alla data di approvazione della Relazione non sono in corso piani di incentivazione a base azionaria che comportino aumenti, anche gratuiti, del capitale.

Si precisa che la Società non ha emesso strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

Si rinvia alla Tabella 1 riportata in appendice alla Relazione.

b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b), TUF).

Lo Statuto Sociale di Tod's S.p.A. non contempla restrizioni al trasferimento delle azioni, né limiti al possesso azionario, o il gradimento di organi sociali o di Soci per l'ammissione degli Azionisti all'interno della compagine sociale.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c), TUF).

In base alle risultanze del libro dei Soci e agli aggiornamenti disponibili alla data di approvazione della Relazione, ivi comprese le comunicazioni ricevute dalla Società ai sensi dell'art. 120 del TUF, nonché di ogni altra informazione a disposizione, i soggetti che risultano, direttamente o indirettamente, titolari di partecipazioni in misura superiore al 2% del capitale sociale sottoscritto e versato, sono indicati nella Tabella 1 riportata in appendice alla Relazione.

d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d), TUF).

La Società non ha emesso titoli che conferiscono diritti speciali di controllo, né lo Statuto prevede poteri speciali per alcuni Azionisti o possessori di particolari categorie di azioni.

e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e), TUF).

Lo Statuto Sociale di Tod's S.p.A. non prevede particolari disposizioni relative all'esercizio dei diritti di voto da parte dei dipendenti Azionisti.

f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f), TUF).

Nello Statuto Sociale di Tod's S.p.A. non vi sono particolari disposizioni che determinino restrizioni o limitazioni al diritto di voto, né la separazione dei diritti finanziari connessi ai titoli dal possesso dei medesimi.

g) Accordi tra Azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g), TUF).

Alla data di approvazione della Relazione non risultano alla Società accordi tra Azionisti ai sensi dell'art. 122 TUF.

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

Ad eccezione di un contratto di finanziamento stipulato il 30 luglio 2004 per l'importo di 15.000 migliaia di euro (la cui esposizione è pari, alla data di approvazione della Relazione, a circa 1.821 migliaia di euro), che si risolve automaticamente in caso di cambiamento di controllo dell'Emittente, e di due prestiti obbligazionari della controllata Holpaf B.V. in cui, tra i *negative covenants*, è previsto il trasferimento del capitale sociale a terzi, non vi sono accordi significativi dei quali l'Emittente o altra società del Gruppo siano parti, che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamento di controllo della Società.

In materia di OPA si precisa che lo Statuto sociale dell'Emittente *(i)* non deroga alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dall'art. 104, commi 1 e 1-*bis*, del TUF, e *(ii)* non prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-*bis*, commi 2 e 3, del TUF.

i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-*bis*, comma 1, lettera m), TUF).

Il Consiglio non è stato delegato dall'Assemblea ad aumentare il capitale sociale ai sensi dell'art. 2443 del Codice Civile.

Lo Statuto Sociale prevede che la Società possa emettere strumenti finanziari partecipativi, al portatore o nominativi, nell'osservanza delle disposizioni di legge ma, al momento, non stabilisce le modalità e le condizioni di emissione, né le altre caratteristiche richieste dalla legge.

L'Assemblea ordinaria del 19 aprile 2013 ha autorizzato il Consiglio di Amministrazione, ai sensi degli articoli 2357 ss. cod. civ., ad acquistare azioni proprie sino al raggiungimento della decima parte del capitale sociale, per un periodo di 18 mesi a far data dal giorno della delibera; l'autorizzazione comprende anche il potere di disposizione, senza limiti di tempo, delle azioni proprie eventualmente acquistate, anche prima di aver esaurito gli acquisti.

Gli acquisti, ai sensi dell'art. 132 TUF e dell'art. 144-*bis* Regolamento Emittenti, possono essere effettuati *(i)* per il tramite di offerta pubblica di acquisto o di scambio, *(ii)* sul mercato, secondo le modalità operative stabilite da Borsa Italiana con regolamento, *(iii)* mediante acquisto e vendita, in conformità alle disposizioni regolamentari di volta in volta vigenti, di strumenti derivati negoziati nei mercati regolamentati che prevedano la consegna fisica delle azioni sottostanti, o *(iv)* mediante attribuzione ai Soci, proporzionalmente alle azioni da questi possedute, di un'opzione di vendita da esercitare entro 18 mesi a far tempo dalla data in cui l'Assemblea ha adottato la corrispondente deliberazione; *(v)* con le diverse modalità consentite in ossequio alla normativa di volta in volta vigente; in ogni caso deve essere assicurata la parità di trattamento tra gli Azionisti e il rispetto di ogni norma applicabile, ivi comprese le applicabili norme comunitarie.

Il prezzo di acquisto di ciascuna delle azioni proprie deve essere, comprensivo degli oneri accessori di acquisto, come minimo, non inferiore del 15% e, come massimo, non superiore del 15% alla media dei prezzi ufficiali delle contrattazioni registrate sul Mercato Telematico Azionario nelle tre sedute precedenti l'acquisto; il prezzo della vendita a terzi deve invece essere non inferiore al 95% della media dei prezzi ufficiali registrati sul Mercato Telematico Azionario nei tre giorni precedenti la vendita (tale limite di prezzo potrà essere derogato in caso di scambi o cessioni di azioni proprie nell'ambito della realizzazione di progetti industriali e/o commerciali e/o comunque di interesse per l'Emittente e nel caso di assegnazione e/o cessione di azioni o di opzioni a valere sulle medesime in esecuzione di piani di compensi basati su strumenti finanziari).

Al 31 dicembre 2013, data di chiusura dell'Esercizio, né l'Emittente né le società dalla stessa controllate detenevano azioni Tod's S.p.A..

l) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. cod. civ.).

Anche se Tod's S.p.A. è soggetta al controllo, ai sensi dell'art. 93 del TUF, della DI. VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., né quest'ultima, né alcun altro soggetto ha esercitato atti di indirizzo e/o di ingerenza nella gestione della Tod's S.p.A. (o di alcuna delle società controllate da Tod's S.p.A.): di fatto, quindi, la gestione dell'Emittente e delle sue controllate non risulta essere diretta e coordinata da parte di terzi esterni al Gruppo Tod's S.p.A.

Tod's S.p.A. non è pertanto soggetta all'attività di direzione e coordinamento della controllante DI. VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., né di alcun altro soggetto, ai sensi degli articoli 2497 ss. del Codice Civile.

In conformità con i principi dell'Autodisciplina – e come più avanti è illustrato nel dettaglio – le operazioni di particolare rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario del Gruppo Tod's S.p.A. sono riservate al preventivo esame ed all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A., del quale fanno parte – come da ultimo verificato in data 6 marzo 2013 – n. 4 amministratori in possesso dei requisiti di (non esecutività e) indipendenza alla stregua dei criteri stabiliti dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

Si ritiene che la competenza, l'autorevolezza degli amministratori non esecutivi e indipendenti e il loro significativo peso nell'assunzione delle decisioni consiliari, costituisca una ulteriore garanzia che tutte le decisioni del Consiglio di Amministrazione sono adottate nell'esclusivo interesse di Tod's S.p.A. e in assenza di direttive o ingerenze di terzi portatori di interessi estranei a quelli del Gruppo.

Si precisa che tutte le società controllate dalla Tod's S.p.A. sono soggette alla direzione e coordinamento dell'Emittente.

* * *

Si precisa che:

- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera i) del TUF (*“gli accordi tra la società e gli amministratori ... che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto”*) sono illustrate nella Relazione sulla remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF;
- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lettera l) del TUF (*“le norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori ... nonché alla modifica dello statuto, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva”*) sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (paragrafo 4.1).

3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, TUF)

Come già esposto nelle Relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari relative agli esercizi precedenti, il Consiglio di Amministrazione della Tod's S.p.A. ha adottato, sin dalla riunione del 13 novembre 2006, una serie di deliberazioni dirette alla concreta attuazione dei principi di Autodisciplina del Codice (accessibile al pubblico sul sito *web* di Borsa Italiana www.borsaitaliana.it), come di seguito viene in dettaglio illustrato, e poi dato seguito alle deliberazioni stesse, da ultimo, anche nel corso dell'Esercizio.

Prima di procedere alla descrizione della struttura di *corporate governance* dell'Emittente, si precisa che nella riunione del 13 novembre 2013 il Consiglio di Amministrazione della capogruppo Tod's S.p.A. ha individuato, quali “controllate aventi rilevanza strategica” le seguenti società: Tod's France Sas, Tod's Japan KK, Deva Inc., Tod's Hong Kong Ltd. e Tod's (Shanghai) Trading Co. Ltd., soggette alle rispettive leggi nazionali; tale circostanza – a giudizio del Consiglio di Amministrazione – non influenza peraltro in misura rilevante la struttura di *governance* dell'Emittente.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 Nomina e sostituzione degli amministratori (ex art. 123-bis, comma 1, lettera I), TUF)

In conformità con l'art. 147-ter del TUF, lo Statuto di Tod's S.p.A. (art. 17), così come modificato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 6 marzo 2013, prevede che all'elezione del Consiglio di Amministrazione si proceda mediante il meccanismo del voto di lista, nel rispetto della disciplina *pro tempore* vigente inerente all'equilibrio tra i generi.

Hanno diritto di presentare le liste di candidati per la ripartizione degli amministratori da eleggere i Soci titolari di una partecipazione almeno pari a quella determinata dalla Consob ai sensi di legge e di regolamento, che alla data di approvazione della presente Relazione corrisponde all'1% del capitale sociale, come stabilito dall'art. 144-quater del Regolamento Emittenti e dalla Delibera Consob n. 18775 del 29 gennaio 2014; la titolarità di tale quota minima di partecipazione è determinata ai sensi di legge avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del Socio nel giorno in cui le liste sono depositate presso la Società.

In conformità con l'art. 147-ter, co. 4 del TUF, lo Statuto di Tod's S.p.A. prevede che almeno due candidati, sempre indicati almeno al secondo e al settimo posto di ciascuna lista, devono essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dalla legge.

Lo Statuto Sociale non prevede requisiti di indipendenza ulteriori rispetto a quelli stabiliti per i sindaci ai sensi dell'art. 148, co. 3 del TUF, né requisiti di onorabilità e/o professionalità diversi e ulteriori rispetto a quelli richiesti dalla legge per l'assunzione della carica di amministratore.

Le liste dei candidati presentate dagli Azionisti devono essere depositate presso la sede sociale – con l'apposita documentazione degli intermediari abilitati, i *curricula* dei candidati e le relative dichiarazioni e attestazioni richieste dalla normativa, anche regolamentare, vigente e dallo Statuto – nel termine stabilito dall'art. 147-ter, co. 1-bis, del TUF, e cioè entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

La relativa documentazione dell'intermediario comprovante la titolarità del numero di azioni necessarie alla presentazione delle liste potrà essere prodotta anche successivamente al deposito, purché entro il termine di ventuno giorni prima della data dell'Assemblea.

Per tre mandati consecutivi a partire dal primo rinnovo dell'organo amministrativo successivo al 12 agosto 2012, ciascuna lista contenente un numero di candidati pari o superiore a tre deve essere composta in modo tale che all'interno del Consiglio di Amministrazione sia assicurato l'equilibrio tra i generi in misura almeno pari alla quota minima richiesta dalla disciplina, di legge e regolamentare, *pro tempore* vigente.

Per l'elezione del Consiglio di Amministrazione si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti espressi dagli Azionisti vengono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, gli amministratori da eleggere tranne uno;
- b) il restante amministratore è tratto dalla lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti in Assemblea dopo la prima, e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i Soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.

Qualora al termine delle votazioni la composizione del Consiglio di Amministrazione non rispetti l'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa *pro tempore* vigente, il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato non eletto appartenente alla stessa lista secondo l'ordine progressivo, fermo restando il rispetto del numero minimo di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dalla legge. A tale procedura di sostituzione si farà luogo

sino a che la composizione del Consiglio di Amministrazione risulti conforme alla disciplina *pro tempore* vigente.

Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, l'Assemblea provvederà alle necessarie integrazioni con delibera adottata con la maggioranza di legge.

Ai fini del riparto degli amministratori da eleggere, lo Statuto Sociale non prevede che la lista di candidati debba ottenere una percentuale minima di voti in Assemblea.

In caso di presentazione o di ammissione alla votazione di una sola lista, i candidati di detta lista verranno nominati amministratori nell'ambito di tale lista, secondo il numero progressivo con il quale i medesimi sono stati elencati nella lista stessa, trovando eventualmente applicazione la procedura sopra descritta.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più amministratori, si provvederà alla sostituzione ai sensi di legge, nel rispetto dei criteri di composizione del Consiglio di Amministrazione previsti dalla legge e dall'art. 17 dello Statuto.

Si precisa che in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione non sono applicabili norme legislative di settore ulteriori rispetto a quelle previste dal TUF.

Ai sensi dell'art. 123-*bis*, co. 1, lett. I), del TUF e con riguardo alla modificazione dello Statuto Sociale, ogni modifica andrà operata nel rispetto dei principi legislativi e regolamentari vigenti, con la precisazione che al Consiglio di Amministrazione è attribuita la competenza a deliberare nelle materie di cui all'art. 2365, co. 2 del cod. civ., ivi compresi gli adeguamenti dello Statuto alle modifiche normative.

In ottemperanza al criterio 5.C.2 del Codice di Autodisciplina, si precisa che il Consiglio di Amministrazione, avuto riguardo alla particolare struttura della compagine azionaria nonché all'attuale sistema di deleghe di potere attuato in seno al Consiglio di Amministrazione, alla data di approvazione della presente Relazione non ha ritenuto per il momento necessario adottare uno specifico piano per la successione degli amministratori esecutivi; nel caso di cessazione anticipata di un amministratore rispetto alla ordinaria scadenza dalla carica trova applicazione la disciplina legale della cooptazione prevista dall'art. 2386 cod. civ., sempre nel rispetto dei criteri di composizione del Consiglio di Amministrazione previsti dalla legge e dall'art. 17 dello Statuto Sociale.

4.2 Composizione (ex art. 123-*bis*, comma 2, lettera d), TUF)

Il Consiglio di Amministrazione in carica alla data di approvazione della Relazione è stato nominato dall'Assemblea dei Soci del 19 aprile 2012, che ha fissato il numero complessivo di amministratori in 12 (dodici), e verrà a scadenza con l'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2014.

Le informazioni rilevanti per ciascun amministratore sono indicate nella Tabella 2 riportata in appendice; si precisa che tutti i membri dell'attuale Consiglio di Amministrazione sono stati tratti, su proposta dell'Azionista di maggioranza DI. VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., dall'unica lista presentata dallo stesso Azionista di maggioranza, con delibera approvata dall'Assemblea dei Soci del 19 aprile 2012 con una percentuale di voti favorevoli in rapporto al capitale presente in Assemblea e votante pari all'88,1309%.

Si riportano nel seguito le caratteristiche personali e professionali di ciascun amministratore, anche ai sensi dell'art. 144-*decies* del Regolamento Emittenti:

1) Diego Della Valle, Presidente e Amministratore Delegato, è nato a Sant'Elpidio a Mare (FM), il 30 dicembre 1953. Fondatore della Tod's S.p.A., ne ha sviluppato l'attività sino al punto di trasformarla in società capogruppo di un Gruppo multinazionale protagonista del mercato del lusso. Sin dal 2000 ricopre la

carica di Presidente ed Amministratore Delegato di Tod's S.p.A.. Nel 2000 è stato insignito dall'Università di Ancona di una laurea *honoris causa* in Economia e Commercio;

2) Andrea Della Valle, Vice Presidente ed Amministratore Delegato di Tod's S.p.A. sin dal 2000, è nato a Sant'Elpidio a Mare (FM), il 26 settembre 1965. Ha iniziato la sua formazione e preparazione negli Stati Uniti.

3) Fabrizio Della Valle, Amministratore esecutivo – tra l'altro incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi – nonché procuratore, è nato a Sant'Elpidio a Mare (FM), il 23 ottobre 1957. Laureato in Economia e Commercio, presta attività di consulenza in favore del Gruppo fin dall'anno 1984. Siede nel Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. sin dal 2000;

4) Emilio Macellari, Amministratore esecutivo e procuratore, *investor relator*, è nato a Civitanova Marche (MC), l'11 marzo 1958. Laureato in Giurisprudenza ed in Scienze Politiche, è libero professionista e titolare dell'omonimo studio commerciale. Collabora con il Gruppo fin dall'anno 1976, sovrintendendo alle problematiche di tipo societario e fiscale. Siede nei Consigli di Amministrazione di diverse società controllate estere ed è consigliere della Società sin dal 2000;

5) Stefano Sincini, Amministratore esecutivo – tra l'altro incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi – è nato a Macerata (MC), il 3 novembre 1958. Dopo aver conseguito la Laurea in Economia Bancaria, nel 1984 entra in azienda. Dai primi anni '90, riveste la carica di Direttore Generale cui ha aggiunto, dal 2003, la carica di Amministratore Delegato. Siede nei Consigli di Amministrazione di diverse società controllate estere;

6) Luigi Abete, Amministratore non esecutivo e indipendente, è nato a Roma (RM), il 17 febbraio 1947. Laureato in Giurisprudenza, dal 1992 al 1996 ha ricoperto la carica di Presidente della Confindustria. Dal 1998 è Presidente della Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. Nel 2007 è stato anche insignito dall'Università del Sannio di una laurea *honoris causa* in Economia e Commercio. Nel 2009 è stato nominato Presidente dell'ASSONIME - Associazione fra le Società Italiane per Azioni. Siede nel Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. sin dal 7 ottobre 2000;

7) Maurizio Boscarato, Amministratore non esecutivo, è nato ad Ancona (AN), il 27 marzo 1941, Avvocato, ha un proprio studio legale in Ancona. Ha avviato già dalla metà degli anni '90 un forte rapporto di collaborazione con il Gruppo, sovrintendendo alle problematiche di carattere legale connesse al suo sviluppo. E' stato nominato consigliere di Tod's S.p.A. dall'Assemblea dei Soci del 7 ottobre 2000;

8) Luigi Cambri, Amministratore non esecutivo e indipendente, è nato a Taranto (TA), il 10 settembre 1955. Laureato in Giurisprudenza, è notaio con proprio studio in Milano. Siede nel Consiglio di Amministrazione della Società dal 27 Aprile 2005;

9) Luca Cordero di Montezemolo, Amministratore non esecutivo e indipendente, è nato a Bologna (BO), il 31 agosto 1947. Laureato in Giurisprudenza, è Presidente di Ferrari S.p.A. E' stato Presidente di Confindustria e di Fiat S.p.A., siede nei Consigli di Amministrazione di prestigiose organizzazioni e società nazionali ed internazionali. E' stato nominato consigliere di Tod's S.p.A. dall'Assemblea dei Soci del 26 aprile 2001;

10) Emanuele Della Valle, Amministratore non esecutivo, è nato a Macerata (MC), l'11 giugno 1975. Completati gli studi all'estero ed acquisita una lunga esperienza internazionale nel Regno Unito, Hong Kong e Stati Uniti, opera oggi nel settore del *marketing* e dell'*advertising*. Anch'egli siede nel Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. sin dal 7 ottobre 2000;

11) Pierfrancesco Saviotti, Amministratore non esecutivo e indipendente, nominato in data 19 aprile 2012 "*Lead Independent Director*", è nato ad Alessandria (AL), il 16 giugno 1942. E' stato Amministratore Delegato della Banca Commerciale Italiana e Direttore Generale (Area Crediti) di Banca Intesa. Dopo aver

ricoperto la carica di *Senior Advisor* per l'Italia e di Vice *Chairman* di Merrill Lynch Europe, è stato nominato Consigliere Delegato del Banco Popolare società cooperativa. Siede, inoltre, nel Consiglio di Amministrazione di alcune delle più importanti società italiane e in quello della Società sin dal 7 ottobre 2000;

12) Vito Varvaro, Amministratore non esecutivo, è nato a Palermo (PA), il 30 marzo 1954. Laureato in Economia e Commercio, dopo aver ricoperto per diversi anni la carica di Presidente e Amministratore Delegato della Procter & Gamble Italia, ha rivestito la carica di Presidente nella società Unopiù S.p.A. e nel 2007 quella di Consigliere nella società Bulgari S.p.A. Siede nel Consiglio di Amministrazione della società dal 22 aprile 2008.

Si precisa sin d'ora che la sussistenza dei menzionati requisiti di esecutività/non esecutività e di indipendenza/non indipendenza è stata valutata dal Consiglio di Amministrazione della Società in conformità con i criteri stabiliti dagli articoli 2 e 3 del Codice di Autodisciplina, da ultimo nell'ambito della riunione consiliare del 5 marzo 2014 e che – al fine di una corretta attuazione dei principi di Autodisciplina –, come già rammentato, il Consiglio ha previamente identificato le Società aventi rilevanza strategica del Gruppo Tod's S.p.A., in data 13 novembre 2013.

Si precisa che non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Consiglio di Amministrazione a far data dalla chiusura dell'Esercizio.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

In relazione al criterio applicativo 1.C.3 del Codice di Autodisciplina, si precisa che il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto necessario né opportuno determinare dei criteri generali per la fissazione del numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco che possano essere considerati compatibili con un efficace svolgimento della carica di amministratore della Società (tenuto anche conto della partecipazione dei consiglieri ai Comitati costituiti all'interno del Consiglio), in ragione dei differenti ruoli e della molteplicità di situazioni astrattamente possibili, optando invece per una valutazione dei singoli casi, in relazione alle caratteristiche di ciascun amministratore (esperienza, caratteristiche degli incarichi ricoperti, etc.) da cui desumere la compatibilità degli incarichi ricoperti con l'assunzione della carica all'interno del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati dell'Emittente. In ogni caso, l'organo amministrativo potrà in merito adottare le determinazioni ritenute maggiormente opportune.

In relazione al criterio applicativo 2.C.2 del Codice di Autodisciplina, si precisa che tutti i membri del Consiglio di Amministrazione possiedono una conoscenza approfondita della realtà e delle dinamiche aziendali della Società e del Gruppo, legata tra l'altro alla lunga permanenza nella carica, e che il numero delle riunioni del Consiglio - cui in diversi casi si aggiunge la partecipazione ai Comitati - garantisce un continuo aggiornamento degli amministratori (e dei sindaci) sulla realtà aziendale e di mercato. Inoltre, gli organi delegati nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione provvedono ad illustrare quanto rileva ai fini dell'andamento della Società e del Gruppo, fornendo costantemente, tra l'altro, informazioni in merito ai principali aggiornamenti del quadro normativo di interesse e al loro impatto sulla Società.

4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Come già ampiamente evidenziato nelle Relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari redatte con riferimento agli esercizi precedenti, il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. riveste un ruolo centrale nella determinazione degli obiettivi strategici dell'Emittente e del Gruppo.

Nel corso del 2013 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 6 volte, e per l'esercizio in corso sono programmate 6 riunioni (di cui 3 hanno già avuto luogo, compresa quella di approvazione della presente

Relazione). Di regola le riunioni del Consiglio hanno una durata media di circa 3 ore. Le riunioni hanno registrato la regolare ed assidua partecipazione dei consiglieri (la percentuale di partecipazione complessiva è stata infatti del 79,2%, mentre la percentuale di partecipazione dei consiglieri indipendenti è stata del 54,2%).

La tempestività e la completezza dell'informativa pre-consiliare sono garantite attraverso la distribuzione a tutti i membri dell'organo amministrativo, con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione, di tutta la documentazione relativa ai punti all'ordine del giorno.

In particolare, con riferimento al criterio applicativo 1.C.5 del Codice di Autodisciplina, si precisa che il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di non procedere alla fissazione di un termine rigido per l'invio della documentazione pre-consiliare, ritenendo opportunamente che tale termine possa ragionevolmente variare di volta in volta, in funzione dei singoli casi e in relazione all'apposita documentazione che deve essere sottoposta al Consiglio.

Le riunioni consiliari si svolgono con il fattivo contributo di tutti i membri del Consiglio di Amministrazione, le cui eterogenee competenze permettono di analizzare gli argomenti all'ordine del giorno da prospettive diverse, arricchendo la dialettica collegiale che è il presupposto di ogni decisione meditata e consapevole.

Alle riunioni del Consiglio tenutesi nel corso dell'Esercizio non hanno preso parte soggetti esterni allo stesso.

In conformità alla legge e allo Statuto, il Consiglio è investito di tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, essendo di sua competenza tutto ciò che per legge e per Statuto Sociale non è espressamente riservato all'Assemblea.

Ai sensi dell'art. 24 dello Statuto Sociale, al Consiglio spetta anche la competenza a deliberare la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505-bis cod. civ., l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie, la riduzione del capitale in caso di recesso dei Soci, l'adeguamento dello Statuto a disposizioni normative e il trasferimento della sede nel territorio nazionale.

Sempre ai sensi dello Statuto (art. 25), sono riservate all'esclusiva competenza del Consiglio la determinazione degli indirizzi generali di gestione e di sviluppo organizzativo; la fissazione dei criteri relativi alla formazione e alla modificazione dei regolamenti interni; la nomina e la revoca di direttori generali; oltre alle attribuzioni non delegabili ai sensi di legge. Inoltre, ai sensi dell'art. 5 della Procedura OPC, e in conformità con l'art. 25 dello Statuto Sociale e con l'art. 8 del Regolamento Parti Correlate, al Consiglio di Amministrazione è riservata l'approvazione delle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate (o della relativa proposta di deliberazione da sottoporre all'Assemblea nei casi di competenza assembleare), previo motivato parere favorevole del Comitato Amministratori Indipendenti (nel caso in cui l'operazione di maggiore rilevanza con parti correlate debba essere compiuta da una società controllata dall'Emittente, il Consiglio la esamina preventivamente, previo parere vincolante del Comitato Amministratori Indipendenti della Società).

Inoltre, in relazione al principio 7.P.3 e ai criteri 1.C.1., 2.C.3 e 7.C.1 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha stabilito di riservare alla propria competenza, oltre alle competenze stabilite dalla legge e dallo Statuto Sociale (e nel rispetto dei limiti delle medesime), le seguenti materie:

- a) esaminare e approvare i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo che ad essa fa capo, monitorandone periodicamente l'attuazione, nonché definire il sistema di governo societario della Società stessa e la struttura del Gruppo medesimo;
- b) definire la natura ed il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società;

- c) previa determinazione dei relativi criteri, individuare le società controllate aventi rilevanza strategica; valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società, nonché quello delle sue controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
 - d) stabilire la periodicità, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
 - e) valutare il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;
 - f) deliberare in merito alle operazioni con significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società, poste in essere dalla medesima e dalle sue controllate e, a tal fine, stabilire criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo (*"Linee Guida"*);
 - g) effettuare, almeno una volta all'anno, una valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica;
 - h) tenuto conto degli esiti della valutazione di cui alla lettera g), esprimere agli Azionisti, prima della nomina del nuovo Consiglio, orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna;
 - i) fornire informativa nella relazione sul governo societario: (1) sulla propria composizione, indicando per ciascun componente la qualifica (esecutivo, non esecutivo, indipendente), il ruolo ricoperto all'interno del Consiglio (ad esempio presidente o *chief executive officer*), le principali caratteristiche professionali nonché l'anzianità di carica dalla prima nomina; (2) sulle modalità di applicazione dell'articolo 1 del Codice di Autodisciplina e, in particolare, sul numero e sulla durata media delle riunioni del Consiglio e del Comitato Esecutivo, ove presente, tenutesi nel corso dell'esercizio, nonché sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun Amministratore; (3) sulle modalità di svolgimento del processo di valutazione di cui alla precedente lettera g);
 - l) al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie, adottare, su proposta dell'Amministratore Delegato o del Presidente del Consiglio di Amministrazione, una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la Società, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate;
 - m) designare un Amministratore Indipendente quale *lead independent director* nelle ipotesi in cui il Presidente risulti il principale responsabile della gestione dell'impresa (c.d. *chief executive officer*) o controlli la Società;
 - n) individuare al proprio interno (i) uno o più Amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (l'*"Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi"*), nonché (ii) un Comitato Controllo e Rischi con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- nonché, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, le seguenti competenze, meglio dettagliate nelle Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo Tod's S.p.A. (le *"Linee di Indirizzo"*):

- o) definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- p) valutare almeno due volte l'anno l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- q) approvare con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di *internal audit*, sentiti il Collegio Sindacale e gli Amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- r) approvare le strategie e le politiche di gestione dei principali rischi dell'Emittente e del Gruppo Tod's S.p.A.;
- s) descrivere nella relazione sul governo societario le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- t) valutare, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale; nonché, su proposta degli Amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, e sentito il Collegio Sindacale:
- u) nominare e revocare il responsabile della funzione di *internal audit*;
- v) assicurare che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità;
- z) definirne la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali.

In relazione all'art. 6 del Codice di Autodisciplina, e in conformità con l'art. 123-ter TUF, al Consiglio di Amministrazione sono attribuite inoltre le competenze stabilite dalle *"Politiche di Remunerazione e Procedure per l'attuazione nel Gruppo Tod's S.p.A."* adottate con delibera dell'11 novembre 2011, e illustrate nella Relazione sulla remunerazione redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

In relazione al criterio applicativo 1.C.1 del Codice, il Consiglio ha ribadito anche formalmente (nell'ambito della *"Delibera Quadro"* in materia di *corporate governance* adottata in data 19 aprile 2012), il principio che gli organi delegati riferiscano al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe conferite con periodicità almeno trimestrale, il tutto in conformità con le vigenti previsioni di legge (art. 2381 cod. civ. e art. 150 TUF) e dello Statuto sociale (art. 24).

In attuazione dei principi e delle competenze sopra descritte, il Consiglio di Amministrazione ha:

- a) valutato l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica, in occasione delle riunioni per l'approvazione della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2013, dei dati relativi ai ricavi consolidati del Gruppo per l'esercizio 2013 (riunione consiliare del 29 Gennaio 2014), nonché della Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2013. In particolare, tali valutazioni sono state adottate sulla base dell'analisi degli amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e con il previo parere del Comitato Controllo e Rischi che, nell'ambito delle proprie riunioni – alle quali ha partecipato anche il responsabile della funzione di *internal audit* – (su cui v. oltre), ha potuto verificare con continuità l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia dell'Emittente, sia del Gruppo, con particolare riferimento alle società aventi rilevanza strategica. Si precisa inoltre, con riferimento a queste ultime, che il Consiglio di Amministrazione della capogruppo Tod's S.p.A., nella

riunione del 13 novembre 2007 e, da ultimo, nella riunione del 19 aprile 2012, ha deliberato di identificare le società “**controllate aventi rilevanza strategica**” tenendo conto dei seguenti criteri: *i)* numero di dipendenti; *ii)* volume del fatturato; *iii)* valore dell’attivo patrimoniale; *iv)* presenza nell’ambito della controllata di una struttura organizzativa articolata, caratterizzata dalla rilevante presenza di *management* (distinto dai componenti dell’organo amministrativo), dotato di autonomia operativa; *v)* rilevanza e complessità delle funzioni svolte dalla controllata; *vi)* rilevanza strategica della controllata all’interno del mercato. Dalla combinazione dei citati parametri, da ultimo nella riunione del 13 novembre 2013, sono state individuate, come società controllate della Tod’s S.p.A. aventi rilevanza strategica, le seguenti società: Tod’s France Sas; Tod’s Japan KK; Deva Inc.; Tod’s Hong Kong Ltd e Tod’s (Shanghai) Trading Co. Ltd;

b) valutato, in data 11 marzo 2014, il generale andamento della gestione sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati;

c) approvato le “*Linee Guida sulle operazioni particolarmente significative della Tod’s S.p.a.*” (disponibili sul sito *internet* della Società all’indirizzo www.todsgroup.com nella sezione “*Corporate Governance/Procedure e Regolamenti*”), che contengono precisi criteri di identificazione delle operazioni concluse con terzi, anche attraverso le società controllate che, per il loro significativo rilievo economico, patrimoniale o finanziario, sono riservate al preventivo esame ed all’approvazione del Consiglio (a seguito dell’entrata in vigore del Regolamento Parti Correlate il Consiglio ha tra l’altro aggiornato i criteri utilizzati per individuare la “significatività” delle operazioni da sottoporre al suo preventivo esame ed approvazione);

d) effettuato, in data 5 marzo 2014, la valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, nonché sulla loro dimensione e composizione (c.d. *self assessment*).

Il processo di autovalutazione da parte dell’organo amministrativo è stato istruito dal Presidente del Comitato Controllo e Rischi il quale ha provveduto a raccogliere le opinioni degli amministratori in merito alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio e dei suoi Comitati. Il processo di autovalutazione ha riguardato, in particolar modo: *(i)* l’adeguatezza della dimensione e della composizione dell’organo consiliare all’operatività della Società, anche con riferimento alla figure professionali presenti in Consiglio; *(ii)* il numero, le competenze, l’autorevolezza e la disponibilità di tempo degli amministratori non esecutivi e/o indipendenti; *(iii)* la tempestività e completezza delle informazioni e della documentazione fornita ai membri del Consiglio e dei Comitati preliminarmente alle rispettive riunioni; *(iv)* l’adeguatezza delle informazioni ricevute almeno trimestralmente dagli organi delegati in merito alle attività svolte nell’esercizio delle deleghe loro attribuite, nonché delle informazioni fornite dai medesimi ai fini della valutazione sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione; *(v)* la compatibilità degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti da ciascun membro dell’organo amministrativo con un efficace svolgimento del ruolo di amministratore nella Società; *(vi)* l’adeguatezza e completezza delle informazioni fornite dagli organi delegati nel corso delle riunioni consiliari; *(vii)* l’adeguatezza dell’assetto organizzativo della Società in relazione alla gestione dei conflitti di interesse e delle operazioni con parti correlate; *(viii)* l’adeguatezza delle competenze dei consiglieri nella definizione dei livelli di rischio sostenibili cui la Società è esposta; *(ix)* l’adeguatezza della remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche in relazione all’obiettivo di creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo, ed infine *(x)* la valutazione dei requisiti di indipendenza sulla base sia delle disposizioni di legge che del Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 5 marzo 2014, ha esaminato gli esiti del processo di autovalutazione, ed ha ritenuto – con valutazione positiva anche degli amministratori indipendenti – che la

dimensione e la composizione dell'attuale Consiglio (composto da 12 amministratori di cui 6 non esecutivi, 4 dei quali indipendenti) sono pienamente adeguati rispetto all'operatività della Società; l'indipendenza dei propri consiglieri è stata valutata sulla base sia dei criteri stabiliti dalla legge, sia dal Codice di Autodisciplina.

Dal processo di autovalutazione sono in particolare emersi, da un lato, la congruità numerica dei consiglieri rispetto all'operatività della Società, e degli amministratori indipendenti rispetto alle dimensioni del Consiglio e all'attività svolta dalla Società, nonché la congruità numerica del rapporto tra membri del Consiglio ed amministratori non esecutivi; dall'altro, il carattere eterogeneo delle professionalità chiamate a contribuire ai lavori del Consiglio, e in particolar modo delle competenze degli amministratori non esecutivi nelle materie economiche, contabili, giuridiche e/o finanziarie o di politiche retributive, che contribuisce ad alimentare la dialettica consiliare, la quale è il presupposto di ogni decisione collegiale meditata e consapevole.

Il Consiglio di Amministrazione – con valutazione positiva anche degli amministratori indipendenti – ha altresì espresso il proprio favorevole apprezzamento circa il funzionamento del Consiglio e dei Comitati, ritenendo adeguate, complete e tempestive le informazioni e la documentazione fornita preliminarmente alle relative riunioni, e valutato come adeguate e soddisfacenti le informazioni ricevute dagli organi delegati nel corso delle riunioni consiliari, sia con riferimento all'andamento generale della gestione, sia con riferimento alle operazioni effettuate con parti correlate.

All'esito del processo di autovalutazione, il Consiglio ha infine ritenuto:

- (i) di confermare le proprie determinazioni in merito alla non opportunità di fissare – al momento – dei criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e controllo che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di amministratore e membro dei Comitati della Società, optando per una valutazione dei singoli casi che tenga conto delle caratteristiche di ciascun amministratore (esperienza, caratteristiche degli incarichi ricoperti, etc.);
- (ii) di ritenere adeguate le competenze dei consiglieri nella definizione dei livelli di rischio sostenibili cui la Società è esposta;
- (iii) di ritenere che la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche sia tale da allineare i loro interessi all'obiettivo di creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

In osservanza del Criterio applicativo 1.C.1, lett. *h*) del Codice, il precedente Consiglio, prima della nomina del nuovo organo amministrativo deliberata dall'Assemblea del 19 aprile 2012, tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione effettuato nella riunione consiliare del 7 marzo 2012, ha espresso agli Azionisti – nell'ambito della Relazione sulle materie all'ordine del giorno redatta ai sensi dell'art. 125-ter del TUF – il proprio orientamento sulle figure professionali la cui presenza nell'organo amministrativo sia ritenuta opportuna, raccomandando di inserire nelle liste candidati dotati di adeguata esperienza – anche manageriale – e competenza nelle materie economiche, contabili, giuridiche, finanziarie e/o di politiche retributive.

Si precisa che l'Assemblea dei Soci del 19 aprile 2012 ha deliberato di autorizzare gli amministratori ad assumere eventuali cariche ed esercitare attività anche in deroga al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 cod. civ. In ottemperanza al Criterio applicativo 1.C.4 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha il compito di valutare nel merito ciascuna fattispecie problematica e di

segnalare alla prima Assemblea utile eventuali criticità; a tal fine, ciascun amministratore informa il Consiglio, all'atto dell'accettazione della nomina, di eventuali attività esercitate in concorrenza con la Società e, successivamente, di ogni modifica rilevante. Al riguardo, nel corso dell'Esercizio non sono emerse fattispecie problematiche e/o criticità che hanno richiesto l'esame del Consiglio.

4.4 Organi Delegati

Il Consiglio di Amministrazione esplica la propria attività, oltre che direttamente e collegialmente, mediante:

- il Presidente,
- il Vice Presidente,
- gli Amministratori Delegati (che la Società ha nominato, nelle persone del Presidente, del Vice-Presidente e dei Consiglieri Delegati),
- il Comitato Esecutivo.

Al **Presidente Dott. Diego Della Valle** è stata, altresì, attribuita la carica di **Amministratore Delegato** e gli sono stati conferiti - con firma libera e con facoltà di *sub delega*, oltre alla rappresentanza legale ed agli altri poteri spettanti per Statuto al Presidente - tutti i poteri necessari a:

- a. richiedere l'apertura di conti correnti, concessione di linee di credito ed affidamento, sottoscrivendo i relativi contratti ed i documenti all'uopo richiesti, il tutto senza limitazione di importo;
- b. prelevare somme dai conti correnti aperti o da aprire in nome della Società, nonché emettere ed accettare cambiali, il tutto senza limiti di importo;
- c. negoziare, concludere e sottoscrivere contratti, atti, lettere o dichiarazioni relative a fidejussioni, polizze fideiussorie, lettere di patronage o garanzie a prima richiesta a favore sia della società, sia di società direttamente o indirettamente controllate, inclusi tutti gli atti e dichiarazioni di controgaranzia o manleva o accettazione eventualmente richiesti;
- d. acquistare e vendere beni immobili e mobili di qualunque genere e natura, nonché stipulare contratti di locazione finanziaria;
- e. assumere, nominare, sospendere e licenziare dirigenti e dipendenti in genere della Società, ad eccezione dei Direttori generali, la cui nomina e revoca è riservata al Consiglio di Amministrazione;
- f. promuovere azioni ed istanze giudiziarie ed amministrative, per ogni grado di giurisdizione ed anche per giudizi di Cassazione e di revocazione e di nominare arbitri e di conferire procure ed avvocati e procuratori alle liti; nominare procuratori speciali in genere;
- g. sottoscrivere e presentare a tutte le Autorità fiscali dichiarazioni impegnative, gravami, ricorsi anche interruttivi, accettando e sottoscrivendo definizioni eventuali con i relativi Uffici;
- h. compiere tutti gli atti di ordinaria amministrazione tra cui, senza esclusione di altri:
 - firmare in nome della Società la corrispondenza relativa agli affari, atti e contratti della stessa ivi compresi quelli di locazione finanziaria;
 - sottoscrivere accordi e contratti con fornitori, clienti, consulenti e collaboratori, nonché ogni altro accordo e contratto coerente con l'oggetto sociale;
 - acquistare e vendere automezzi, beni mobili, macchine d'ufficio ed attrezzature in genere;
 - acquistare i materiali, i prodotti ed i macchinari necessari o utili per lo svolgimento dell'attività sociale;
 - stipulare e rescindere locazioni, nonché contratti di utenza energia, luce, acqua, gas e telefoni;
 - stipulare e rescindere contratti di assicurazione di qualsiasi specie e transigere, liquidare ed incassare i risarcimenti per qualsiasi somma, rilasciandone quietanza;

- emettere note di addebito ed accredito, nonché addivenire all'esazione dei crediti della Società, anche mediante emissione di cambiali o tratte, rilasciando ricevute, quietanze e liberazioni anche finali;
- addivenire a revisioni e posizioni di conti e di partite con la clientela e con i fornitori, approvando i conti stessi o contestandoli;
- chiedere e far pronunciare dichiarazioni di fallimento, concordato preventivo, amministrazione controllata e promuovere procedure concorsuali in genere con tutte le inerenti facoltà, nessuna esclusa od eccettuata, comprese quelle di insinuare crediti, dichiararli veri e reali, accettare o respingere proposte da debitori o dagli organi della procedura, rinunciare e transigere;
- accettare e pagare debiti, esigere qualsiasi somma a qualunque titolo dovuta tanto da privati che da Enti pubblici e rilasciare quietanze;
- ritirare e far ritirare dalle Poste e Telegrafi, dalle Ferrovie, dalla Dogana e da qualsiasi vettore, e spedizioniere in genere, corrispondenza, pacchi e spedizioni anche raccomandate, assicurate o comunque vincolate, rilasciandone scarico e ricevute, nonché esigere l'importo di vaglia ordinari e telegrafici e degli assegni ferroviari e quietanzarli;
- accettare e stipulare clausole arbitrali e compromessi, nominando arbitri unici e collegiali, sia rituali sia irrituali anche di equità, con eventuale rinuncia al reclamo, appello e revisione dei rispettivi lodi;
- effettuare e far effettuare versamenti sui conti correnti aperti o da aprire a nome e conto della Società presso Banche ed Uffici Postali ed effettuare e far effettuare girate di assegni e di cambiali per l'incasso e per lo sconto;
- cedere cambiali della clientela in pagamento di debiti;

i. compiere, in via d'urgenza, atti di straordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli riservati alla competenza esclusiva dell'Assemblea o del Consiglio di Amministrazione, per legge o per Statuto, o in ottemperanza ai principi applicabili, anche dell'Autodisciplina. Di tali atti si dovrà informare il Consiglio di Amministrazione nella prima riunione successiva al loro compimento.

Allo stesso modo, anche al **Vice-Presidente** Sig. **Andrea Della Valle**, è stata attribuita la carica di **Amministratore Delegato** e gli sono stati conferiti - con firma libera e con facoltà di *sub delega*, oltre alla rappresentanza legale ed agli altri poteri spettanti per Statuto al Vice Presidente - tutti i poteri necessari a:

- a. richiedere l'apertura di conti correnti, concessione di linee di credito ed affidamento, sottoscrivendo i relativi contratti ed i documenti all'uopo richiesti, il tutto senza limitazione di importo;
- b. prelevare somme dai conti correnti aperti o da aprire in nome della Società, nonché emettere ed accettare cambiali, il tutto senza limiti di importo;
- c. negoziare, concludere e sottoscrivere contratti, atti, lettere o dichiarazioni relative a fidejussioni, polizze fideiussorie, lettere di patronage o garanzie a prima richiesta a favore sia della Società, sia di società direttamente o indirettamente controllate, inclusi tutti gli atti e dichiarazioni di controgaranzia o manleva o accettazione eventualmente richiesti;
- d. acquistare e vendere beni immobili e mobili di qualunque genere e natura, nonché stipulare contratti di locazione finanziaria;
- e. assumere, nominare, sospendere e licenziare dirigenti e dipendenti in genere della Società, ad eccezione dei Direttori generali, la cui nomina e revoca è riservata al Consiglio di Amministrazione;

- f. promuovere azioni ed istanze giudiziarie ed amministrative per ogni grado di giurisdizione ed anche per giudizi di Cassazione e di revocazione e di nominare arbitri e di conferire procure ad avvocati e procuratori alle liti; nominare procuratori speciali in genere;
- g. sottoscrivere e presentare a tutte le Autorità fiscali dichiarazioni impegnative, gravami, ricorsi anche interruttivi, accettando e sottoscrivendo definizioni eventuali con i relativi Uffici;
- h. compiere tutti gli atti di ordinaria amministrazione tra cui, senza esclusione di altri:
- firmare in nome della Società la corrispondenza relativa agli affari, atti e contratti della stessa ivi compresi quelli di locazione finanziaria;
 - sottoscrivere accordi e contratti con fornitori, clienti, consulenti e collaboratori, nonché ogni altro accordo e contratto coerente con l'oggetto sociale;
 - acquistare e vendere automezzi, beni mobili, macchine d'ufficio ed attrezzature in genere;
 - acquistare i materiali, i prodotti ed i macchinari necessari o utili per lo svolgimento dell'attività sociale;
 - stipulare e rescindere locazioni, nonché contratti di utenza energia, luce, acqua, gas e telefoni;
 - stipulare e rescindere contratti di assicurazione di qualsiasi specie e transigere, liquidare ed incassare i risarcimenti per qualsiasi somma, rilasciandone quietanza;
 - emettere note di addebito ed accredito, nonché addivenire all'esazione dei crediti della Società, anche mediante emissione di cambiali o tratte, rilasciando ricevute, quietanze e liberazioni anche finali;
 - addivenire a revisioni e posizioni di conti e di partite con la clientela e con i fornitori, approvando i conti stessi o contestandoli;
 - chiedere e fare pronunciare dichiarazioni di fallimento, concordato preventivo, amministrazione controllata e promuovere procedure concorsuali in genere con tutte le inerenti facoltà, nessuna esclusa od eccettuata, comprese quelle di insinuare crediti, dichiararli veri e reali, accettare o respingere proposte da debitori o dagli organi della procedura, rinunciare e transigere;
 - accettare e pagare debiti, esigere qualsiasi somma a qualunque titolo dovuta tanto da privati che da Enti pubblici e rilasciare quietanze;
 - ritirare e far ritirare dalle Poste e Telegrafi, dalle Ferrovie, dalla Dogana e da qualsiasi vettore, e spedizioniere in genere, corrispondenza, pacchi e spedizioni anche raccomandate, assicurate o comunque vincolate, rilasciandone scarico e ricevute, nonché esigere l'importo di vaglia ordinari e telegrafici e degli assegni ferroviari e quietanzarli;
 - accettare e stipulare clausole arbitrali e compromessi, nominando arbitri unici e collegiali, sia rituali sia irrituali anche di equità, con eventuale rinuncia al reclamo, appello e revisione dei rispettivi lodi;
 - effettuare e far effettuare versamenti sui conti correnti aperti o da aprire a nome e conto della Società presso Banche ed Uffici Postali ed effettuare e far effettuare girate di assegni e di cambiali per l'incasso e per lo sconto;
 - cedere cambiali della clientela in pagamento di debiti;
- i. compiere, in via d'urgenza, atti di straordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli riservati alla competenza esclusiva dell'Assemblea o del Consiglio di Amministrazione, per legge o per Statuto, o in ottemperanza ai principi applicabili, anche dell'Autodisciplina. Di tali atti si dovrà informare il Consiglio di Amministrazione nella prima riunione successiva al loro compimento.

Anche al **Consigliere Delegato**, Dott. **Stefano Sincini**, è stata attribuita la carica di **Amministratore Delegato** ed è stata conferita apposita delega, conferendogli, con firma libera, tutti i poteri necessari a:

- a. richiedere l'apertura di conti correnti, concessione di linee di credito ed affidamento, sottoscrivendo i relativi contratti ed i documenti all'uopo richiesti, il tutto senza limitazione di importo;
- b. prelevare somme dai conti correnti aperti o da aprire in nome della Società;
- c. acquistare e vendere beni mobili di qualunque genere e natura, nonché stipulare contratti di locazione finanziaria;
- d. assumere, nominare e licenziare dipendenti della Società, ad eccezione dei dirigenti;
- e. promuovere azioni ed istanze giudiziarie ed amministrative per ogni grado di giurisdizione ed anche per giudizi di Cassazione e di revocazione e di nominare arbitri e di conferire procure ad avvocati e procuratori alle liti; nominare procuratori speciali in genere;
- f. sottoscrivere e presentare a tutte le Autorità fiscali dichiarazioni impegnative, gravami, ricorsi anche interruttivi;
- g. compiere tutti gli atti di ordinaria amministrazione tra cui, senza esclusione di altri:
 - firmare in nome della Società la corrispondenza relativa agli affari, atti e contratti della stessa ivi compresi quelli di locazione finanziaria;
 - sottoscrivere accordi e contratti con fornitori, clienti, consulenti e collaboratori, nonché ogni altro accordo e contratto coerente con l'oggetto sociale;
 - acquistare e vendere automezzi, beni mobili, macchine d'ufficio ed attrezzature in genere;
 - acquistare i materiali, i prodotti ed i macchinari necessari o utili per lo svolgimento dell'attività sociale;
 - stipulare e rescindere locazioni, nonché contratti di utenza energia, luce, acqua, gas e telefoni;
 - stipulare e rescindere contratti di assicurazione di qualsiasi specie e transigere, liquidare ed incassare i risarcimenti per qualsiasi somma, rilasciandone quietanza;
 - emettere note di addebito ed accredito, nonché addivenire all'esazione dei crediti della Società, anche mediante emissione di cambiali o tratte, rilasciando ricevute, quietanze e liberazioni anche finali;
 - addivenire a revisioni e posizioni di conti e di partite con la clientela e con i fornitori, approvando i conti stessi o contestandoli;
 - chiedere e far pronunciare dichiarazioni di fallimento, concordato preventivo, amministrazione controllata e promuovere procedure concorsuali in genere con tutte le inerenti facoltà, nessuna esclusa od eccettuata, comprese quelle di insinuare crediti, dichiararli veri e reali, accettare o respingere proposte da debitori o dagli organi della procedura, rinunciare e transigere;
 - accettare e pagare debiti, esigere qualsiasi somma a qualunque titolo dovuta tanto da privati che da Enti pubblici e rilasciare quietanze;
 - ritirare e far ritirare dalle Poste e Telegrafi, dalle Ferrovie, dalla Dogana e da qualsiasi vettore, e spedizioniere in genere, corrispondenza, pacchi e spedizioni anche raccomandate, assicurate o comunque vincolate, rilasciandone scarico e ricevute, nonché esigere l'importo di vaglia ordinari e telegrafici e degli assegni ferroviari e quietanzarli;
 - accettare e stipulare clausole arbitrali e compromessi, nominando arbitri unici e collegiali, sia rituali sia irrituali anche di equità, con eventuale rinuncia al reclamo, appello e revisione dei rispettivi lodi;
 - effettuare e far effettuare versamenti sui conti correnti aperti o da aprire a nome e conto della Società presso Banche ed Uffici Postali ed effettuare girate di assegni e di cambiali per l'incasso e per lo sconto;
 - cedere cambiali della clientela in pagamento di debiti;

il tutto nel rispetto delle riserve di competenza dell'Assemblea o del Consiglio di Amministrazione, per legge o per Statuto, o in ottemperanza ai principi applicabili, anche dell'Autodisciplina.

Il Consigliere delegato **Stefano Sincini** è anche il “**Datore di Lavoro**” ai sensi e per gli effetti di cui al D. Lgs. 9 aprile 2008 n. 81 e, in tale qualità, ha la più ampia autonomia decisionale, con conseguente illimitato potere di spesa e di firma, per l'attuazione di ogni attività in materia di sicurezza e salute dei lavoratori, ivi inclusi, a scopo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti poteri:

- designare il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione;
- individuare, in collaborazione con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, i fattori di rischio e le misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro;
- predisporre, sempre in collaborazione con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, il “Documento di Valutazione dei rischi” sul luogo di lavoro;
- nominare il Medico competente;
- garantire l'osservanza delle misure generali di tutela previste dal D. Lgs. n. 81/08, compiendo tutto quanto necessario e adottando tutte le iniziative indispensabili ed opportune per il perseguimento della tutela della sicurezza, dell'igiene e della salute dei lavoratori nell'ambito dei luoghi di lavoro;
- realizzare le misure preventive e protettive, siano esse collettive ed individuali;
- acquistare apparecchiature, attrezzature dispositivi e materiali necessari per garantire il corretto espletamento del mandato;
- attuare la sorveglianza sanitaria dei lavoratori e verificare l'attuazione del protocollo di sorveglianza sanitaria dei lavoratori;
- predisporre i programmi di informazione, addestramento e formazione dei lavoratori previsti dal D. Lgs. n. 81/08;
- avvalersi, se necessario, di risorse esterne all'azienda, in possesso di specifiche conoscenze professionali;
- rappresentare la Società nei rapporti con l'Amministrazione dello Stato, con Enti pubblici e privati, compiendo tutti gli atti ed operazioni occorrenti per ottenere concessioni, licenze ed atti autorizzativi in genere;
- rappresentare in giudizio la Società dinanzi all'Autorità Giudiziaria e/o Amministrativa, in qualunque sede o grado.

L'Amministratore Delegato per la funzione “Datore di lavoro” avrà altresì il potere di delegare, in tutto o in parte, ad uno o più soggetti, nei limiti di legge e Statuto, le proprie funzioni e attribuzioni, ferma restando la sua responsabilità nell'intera fase di gestione del sistema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il Consigliere Stefano Sincini è stato altresì nominato dal Consiglio di Amministrazione anche Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, insieme con il Dott. Fabrizio Della Valle.

Al Consigliere, Dott. **Fabrizio Della Valle** è stata conferita apposita delega a sovrintendere e coordinare la gestione finanziaria della Società, con particolare riguardo alla gestione operativa delle fonti finanziarie esistenti, il controllo e la pianificazione dei flussi, la strategia finanziaria di copertura dei potenziali investimenti, incluso il reperimento preventivo di eventuali nuove fonti a fronte delle progettualità di sviluppo, nonché la più efficiente gestione delle risorse finanziarie disponibili.

In data 19 aprile 2012, il Consigliere Fabrizio Della Valle è stato anche nominato dal Consiglio di Amministrazione Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, insieme con il Consigliere Stefano Sincini.

Al Consigliere, Dott. **Emilio Macellari** è stata conferita apposita delega a sovrintendere e coordinare le complessive attività amministrative della Società, incluse le attività degli organi sociali, al fine di assicurarne la più efficace organizzazione, per garantire alla Società ed al Gruppo il più efficiente e dinamico sostegno, a supporto delle pianificazioni progettuali degli Amministratori Delegati, nonché a sovrintendere e coordinare, nel rispetto della relativa procedura interna, le relazioni con gli investitori istituzionali e con gli altri azionisti.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione Dott. Diego Della Valle è l'Azionista di controllo dell'Emittente e *Chief executive officer*.

Con riferimento al criterio applicativo 2.C.5 del Codice, il quale raccomanda che il *chief executive officer* di un emittente non assuma l'incarico di amministratore di un altro emittente (non appartenente allo stesso Gruppo) di cui sia *chief executive officer* un amministratore dell'Emittente, si precisa che non ricorre alcuna situazione di *cross directorship* tra i membri del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

In relazione al Principio 2.P.5 del Codice di Autodisciplina (illustrazione delle motivazioni per le quali sono conferite deleghe gestionali al Presidente), si precisa che il Consiglio, riesaminando il tema in data 5 marzo 2014, ha confermato il proprio parere reputando che la *governance* di Tod's S.p.A. – anche sotto il profilo della concentrazione delle cariche – è pienamente conforme all'interesse sociale, tenuto conto, tra l'altro, che (i) il Presidente, al quale sono conferite deleghe gestionali, è il consigliere che ha maturato il maggior numero di anni di esperienza in azienda e che il suo ruolo non è circoscritto a funzioni istituzionali e di rappresentanza, ma è pienamente operativo e in ciò essenziale per il miglior andamento della Società; e che (ii) deleghe gestionali sono conferite anche ad altri amministratori, oltre al Presidente (sono in tutto sei gli amministratori esecutivi).

Con riferimento al criterio applicativo 2.C.3 del Codice di Autodisciplina, si precisa che il Presidente del Consiglio di Amministrazione Dott. Diego Della Valle è l'Azionista di controllo dell'Emittente e *Chief executive officer*, e che il Consiglio di Amministrazione, con la citata Delibera Quadro del 19 aprile 2012, ha ritenuto opportuno aderire alla raccomandazione inerente alla nomina di un *lead independent director* al quale attribuire le funzioni suggerite dal Codice di Autodisciplina (illustrate al paragrafo 4.7).

Comitato Esecutivo (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Il Comitato Esecutivo in carica è composto dai seguenti sei membri: Diego Della Valle (Presidente), Andrea Della Valle (Vice-Presidente), Fabrizio Della Valle, Emilio Macellari, Stefano Sincini e Vito Varvaro.

Nominato dal Consiglio in data 19 aprile 2012 con mandato triennale, il Comitato resterà in carica fino alla prossima Assemblea degli Azionisti chiamata ad approvare il bilancio dell'esercizio 2014.

In considerazione delle dimensioni della Società e per esigenze di efficienza gestionale e flessibilità e celerità operative, al Comitato Esecutivo sono espressamente conferiti tutti i poteri, ad esclusione di quelli riservati per legge (art. 2381 del cod. civ.) o per Statuto al Consiglio di Amministrazione; rimangono inoltre ferme le riserve di competenza esclusiva a favore del Consiglio di Amministrazione in conformità con i principi dell'Autodisciplina e con la normativa, anche regolamentare, vigente, già sopra descritte.

Nel corso del 2013 il Comitato Esecutivo si è riunito 5 volte e per l'esercizio in corso sono programmate almeno 4 riunioni (di cui due hanno già avuto luogo). Di regola le riunioni del Comitato Esecutivo hanno una durata che varia circa dalle 5 alle 6 ore.

Le riunioni hanno registrato la regolare ed assidua partecipazione dei suoi membri (la percentuale di partecipazione complessiva è stata infatti del 90%, mentre la percentuale di partecipazione di ciascun componente del Comitato alle riunioni tenute è indicata nella Tabella 2 riportata in appendice).

Informativa al Consiglio

Gli Amministratori Delegati e gli altri amministratori esecutivi, così come il Comitato Esecutivo, con periodicità almeno trimestrale:

- rendono conto al Consiglio di Amministrazione delle operazioni effettuate nell'esercizio delle deleghe, sia per le operazioni ordinarie, sia per le operazioni atipiche ed inusuali;
- sottopongono all'approvazione del Consiglio le operazioni significative la cui competenza esclusiva è riservata al Consiglio di Amministrazione, in conformità con le *"Linee Guida sulle operazioni particolarmente significative della Tod's S.p.A."* approvate dal Consiglio di Amministrazione in data 11 novembre 2010;
- forniscono una completa informativa, almeno trimestrale, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'esecuzione delle operazioni con parti correlate.

Come già riferito, in relazione all'art. 1.C.1 del Codice, il Consiglio ha ribadito anche formalmente (nell'ambito della Delibera Quadro adottata in data 19 aprile 2012), il principio che gli organi delegati riferiscano al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe conferite con periodicità almeno trimestrale, il tutto in conformità con le vigenti previsioni di legge e statutarie.

In ogni caso, il Comitato Esecutivo deve relazionare il Consiglio in maniera sintetica alla prima riunione utile – e, in ogni caso, con periodicità almeno trimestrale – in ordine alle decisioni più rilevanti assunte o che, a suo giudizio, debbano comunque essere portate a conoscenza dello stesso.

Nel corso dell'Esercizio tutti gli organi delegati hanno riferito al Consiglio di Amministrazione circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite alla prima riunione consiliare utile e, in ogni caso, con periodicità almeno trimestrale.

4.5 Altri consiglieri esecutivi

Oltre agli Amministratori Delegati Diego Della Valle, Andrea Della Valle e Stefano Sincini, sono esecutivi ai sensi del Criterio applicativo 2.C.1 del Codice di Autodisciplina anche i consiglieri Fabrizio Della Valle, Emilio Macellari e Vito Varvaro, i primi due titolari di procure speciali nell'Emittente. Il consigliere Stefano Sincini è anche amministratore con deleghe di potere in società aventi rilevanza strategica.

Come già precisato, i menzionati amministratori sono membri del Comitato Esecutivo della Società.

4.6 Amministratori indipendenti

Come già anticipato, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 19 aprile 2012 successiva alla nomina degli amministratori, e, da ultimo, in quella del 5 marzo 2014, sulla base delle informazioni rese da ciascun amministratore, anche a seguito del processo di autovalutazione, ha ritenuto sussistenti i requisiti di indipendenza in capo a quattro amministratori, e cioè ai consiglieri Luigi Abete, Luigi Cambri, Luca Cordero di Montezemolo e Pierfrancesco Saviotti.

In relazione al criterio applicativo 3.C.4 del Codice, nonché dell'art. 144-*novies* del Regolamento Emittenti, si precisa che il Consiglio di Amministrazione, dopo la nomina, ha reso noto al pubblico, mediante un

comunicato diffuso al mercato, l'esito delle valutazioni effettuate in merito al possesso, in capo a quattro dei suoi componenti, dei requisiti di indipendenza previsti dall'art. 148, comma 3, del TUF e dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

I criteri di indipendenza presi in considerazione sono quelli stabiliti dalla normativa vigente e dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina, che sono stati applicati con le seguenti precisazioni.

In considerazione del fatto che, al fine della valutazione di indipendenza, deve aversi riguardo più alla sostanza che alla forma, e in ragione del giudizio di elevata professionalità e indipendenza di posizione unanimemente condiviso sulle persone coinvolte, non è stato ritenuto condizionante

- (i) per l'amministratore Luca Cordero di Montezemolo, la compartecipazione del Presidente Diego Della Valle al capitale sociale della Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A. nonché la circostanza che rivesta la carica di amministratore nella società Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A., insieme con il Presidente Diego Della Valle;
- (ii) per l'amministratore Luigi Abete, il fatto che i consiglieri Emilio Macellari ed Emanuele Della Valle siano membri del Consiglio di Amministrazione della Italian Entertainment Group S.p.A., presieduta dal Dott. Luigi Abete, la compartecipazione del Presidente Diego Della Valle al capitale sociale della Italian Entertainment Group S.p.A., nonché il fatto che il consigliere Emilio Macellari sia membro del consiglio di amministrazione della società Cinecittà Entertainment S.p.A. in cui il Dott. Abete riveste la carica di amministratore delegato.

Inoltre, (iii) l'organo amministrativo ha reputato non condizionante per la relativa autonomia di giudizio il fatto che alcuni degli amministratori indipendenti siano in carica da più di nove esercizi.

In osservanza del Criterio applicativo 3.C.5 del Codice, il Collegio Sindacale – a seguito di opportune verifiche – ha ritenuto corretta l'applicazione dei criteri e delle procedure adottate dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Si precisa che, anche in attuazione del Criterio applicativo 3.C.6 del Codice, i consiglieri indipendenti si sono riuniti, in assenza degli altri amministratori, in data 6 dicembre 2013. In tale data, in particolare, si è tenuta una riunione del Comitato Amministratori Indipendenti (sul quale si veda *infra sub 12*), cui è stato invitato a partecipare anche il consigliere indipendente Montezemolo, al fine di valutare, in attuazione di quanto raccomandato dalla Consob con la Comunicazione n. DEM/10078683 del 24-9-2010, l'opportunità di procedere ad una revisione della Procedura OPC a tre anni dall'entrata in vigore del Regolamento Parti Correlate *“tenendo conto, tra l'altro, delle modifiche eventualmente intervenute negli assetti proprietari nonché dell'efficacia dimostrata dalle procedure nella prassi applicativa”*.

All'esito della valutazione della Procedura OPC in essere e della sua applicazione pratica, il Comitato Amministratori Indipendenti ha espresso il proprio parere circa la non necessità di procedere ad alcuna modifica della Procedura OPC, ritenendo quella attuale pienamente efficace e adeguata all'operatività, agli assetti proprietari ed alla struttura dell'Emittente e del Gruppo.

4.7 Lead Independent Director

Considerato che il Presidente del Consiglio di Amministrazione, Dott. Diego Della Valle, è il principale responsabile della gestione dell'Emittente (*chief executive officer*), nonché l'Azionista di controllo dell'Emittente, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto opportuno aderire alla raccomandazione inerente la nomina di un *lead independent director* al quale attribuire le funzioni suggerite dal Codice di Autodisciplina.

Aderendo al Criterio applicativo 2.C.3 del Codice e alla raccomandazione di cui al commento relativo all'articolo 2, il Consiglio nella citata riunione del 19 aprile 2012 ha nominato l'amministratore (non esecutivo e) indipendente Pierfrancesco Saviotti quale "*Lead Independent Director*", al quale sono state attribuite le seguenti funzioni:

- fungere da punto di riferimento e coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli indipendenti;
- collaborare con il Presidente del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi;
- convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, apposite riunioni di soli amministratori indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio o alla gestione sociale, garantendo, tra l'altro, che gli amministratori indipendenti si riuniscano tra loro, in assenza degli altri amministratori, almeno una volta all'anno.

Nel corso dell'Esercizio il *Lead Independent Director* ha collaborato con il Presidente al fine di assicurare la completezza e la tempestività dei flussi informativi a tutti gli amministratori, ed ha convocato una riunione degli amministratori indipendenti, tenutasi in data 6 dicembre 2013, al fine di valutare l'eventuale necessità o opportunità che il Consiglio di Amministrazione procedesse ad una revisione della Procedura OPC approvata nell'esercizio 2010.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Nella seduta del 15 maggio 2002, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il documento denominato "Regolamentazione del trattamento e della diffusione di documenti ed informazioni riservati concernenti la Società ed il Gruppo", che disciplina le procedure di comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni riservati.

Tale documento, oltre a prescrivere l'obbligo per consiglieri, sindaci, *investor relator manager* ed in genere per tutti i dipendenti di mantenere riservate le informazioni c.d. "*price-sensitive*", e ad osservare scrupolosamente la procedura di comunicazione, definisce le diverse competenze in materia di approvazione e diffusione delle informazioni rilevanti, ed è pubblicato sul sito www.todsgroup.com nella sezione *Corporate Governance*.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (*ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF*)

Nell'ambito della Delibera Quadro adottata in data 19 aprile 2012, il Consiglio ha deliberato di aderire ai principi e ai criteri applicativi dell'art. 4 del Codice di Autodisciplina, istituendo al proprio interno più Comitati con funzioni propositive e consultive secondo i criteri indicati dal Codice e, in particolare, stabilendo che:

- i Comitati sono composti da non meno di 3 amministratori indipendenti; in alternativa, il Comitato per la Remunerazione e il Comitato Controllo e Rischi possono essere composti da amministratori non esecutivi la maggioranza dei quali indipendenti, a condizione che il rispettivo Presidente sia scelto tra i membri indipendenti; uno dei membri del Comitato per la Remunerazione deve possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, da valutarsi dal Consiglio al momento della nomina ed uno dei membri del Comitato Controllo e Rischi deve essere in possesso di una adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi, da valutarsi sempre da parte del Consiglio al momento della nomina;

- il Consiglio può, con successiva deliberazione, integrare o modificare i compiti dei singoli Comitati costituiti al proprio interno;
- le riunioni di ciascun Comitato sono verbalizzate;
- nello svolgimento delle proprie funzioni, i Comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni nei termini di volta in volta stabiliti dal Consiglio di Amministrazione; ciascun Comitato, di volta in volta, in relazione ai compiti che dovranno essere espletati, può attingere dalle risorse che la Società mette a disposizione su sua richiesta, nei termini stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, dal suo Presidente o da uno degli Amministratori incaricati del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, fermo restando quanto prescritto in materia di operazioni con Parti Correlate;
- il Consiglio informa annualmente il mercato nell'ambito della relazione sul governo societario circa l'istituzione e la composizione dei Comitati, il contenuto dell'incarico ad essi conferito, nonché – in base alle indicazioni fornite da ogni Comitato – sull'attività effettivamente svolta nel corso dell'esercizio, sul numero e sulla durata media delle riunioni tenutesi e sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun membro;
- alle riunioni di ciascun Comitato possono partecipare, previo invito del Comitato stesso e limitatamente a singoli punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri, inclusi altri componenti del Consiglio o della struttura della Società; alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi partecipa il Presidente del Collegio Sindacale o altro Sindaco da lui designato (possono comunque partecipare anche gli altri Sindaci); è altresì opportuno che il Presidente del Collegio Sindacale – oppure altro Sindaco da lui designato – partecipi alle riunioni del Comitato per la Remunerazione;
- le riunioni di ciascun Comitato sono presiedute dal relativo Presidente; in caso di assenza del Presidente, o comunque con decisione unanime dei suoi membri, le riunioni di ciascun Comitato possono essere presiedute da altro componente;
- per la validità delle deliberazioni dei Comitati è richiesta la presenza della maggioranza dei rispettivi membri in carica; le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei presenti ed in caso di parità prevale il voto di chi presiede la riunione; le riunioni sono validamente costituite anche quando tenute a mezzo di videoconferenza o conferenza telefonica, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati dal presidente della riunione e dagli altri intervenuti, che sia loro consentito di seguire la discussione, di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti discussi, di ricevere la documentazione e di poterne trasmettere; in tal caso il Comitato si considera tenuto ove si trova il presidente della riunione.

Oltre al Comitato Esecutivo, il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A., in conformità ai principi dell'Autodisciplina, ha provveduto alla costituzione del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per la Remunerazione, entrambi con funzioni consultive e propositive.

In relazione al criterio applicativo 4.C.1 lettera c) del Codice, si precisa che l'Emittente non ha costituito un comitato che svolga le funzioni di due o più dei Comitati previsti nel Codice di Autodisciplina.

Oltre ai Comitati costituiti e funzionanti in conformità al Codice, si ricorda che il Consiglio di Amministrazione, nella riunione dell'11 novembre 2010, ha istituito il Comitato Amministratori Indipendenti, al quale ha attribuito il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento Parti Correlate e la Procedura OPC attribuiscono al comitato costituito da soli amministratori indipendenti con riferimento alle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate; il suddetto Comitato è funzionante in conformità ai principi dell'Autodisciplina che regolano il funzionamento del Comitato Controllo e Rischi.

Il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento Parti Correlate e la Procedura OPC attribuiscono al comitato costituito da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti con riferimento alle operazioni di minore rilevanza spettano invece al Comitato Controllo e Rischi.

7. COMITATO PER LE NOMINE

Sino alla data di approvazione della Relazione il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto di costituire al proprio interno un comitato per le nomine, considerato, tra l'altro, l'attuale assetto della compagine sociale caratterizzato da un significativo grado di concentrazione della proprietà.

I principi dell'Autodisciplina recepiti da Tod's S.p.A. richiedono che le proposte di nomina alla carica di amministratore, accompagnate tra l'altro da una adeguata informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, con indicazione dell'eventuale idoneità dei medesimi a qualificarsi come indipendenti ai sensi dell'art. 3 del Codice, siano depositate presso la sede sociale nei termini stabiliti dalla normativa – anche regolamentare – di volta in volta vigente, e tempestivamente pubblicate sul sito *Internet* della Società.

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

In conformità al principio 6.P.3 del Codice, il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A., ha provveduto alla costituzione al proprio interno del Comitato per la Remunerazione, con funzioni consultive e propositive.

Composizione e funzionamento del Comitato per la Remunerazione

Nella riunione consiliare del 19 aprile 2012 il Consiglio ha deliberato, previa verifica dei requisiti di non esecutività ed indipendenza in conformità con i criteri stabiliti dalla legge e dal Codice di Autodisciplina, di costituire, per il triennio 2012-2014 e fino all'approvazione del bilancio di tale ultimo esercizio, la composizione del Comitato per la Remunerazione, costituito dai seguenti amministratori non esecutivi e indipendenti: Luigi Abete (Presidente), Luigi Cambri, Pierfrancesco Saviotti.

Nel corso del 2013 il Comitato per la Remunerazione si è riunito una volta, con una partecipazione complessiva del 100% (la percentuale di partecipazione di ciascun componente del Comitato alle riunioni tenute è indicata nella Tabella 2 riportata in appendice); la riunione del Comitato è stata coordinata dal Presidente Dott. Abete, ed ha avuto la durata di un'ora; alla stessa ha partecipato il Presidente del Collegio Sindacale, in conformità ai principi dell'Autodisciplina.

Nell'esercizio in corso, il Comitato per la Remunerazione si è riunito una volta e, alla data odierna, non sono programmate altre riunioni.

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato è risultato composto da tre amministratori non esecutivi e indipendenti, la maggioranza dei quali possiede adeguate conoscenze ed esperienze in materia contabile, finanziaria e di politiche retributive.

In osservanza del Criterio applicativo 6.C.6 del Codice, nessun consigliere ha preso parte alle riunioni del Comitato per la Remunerazione in cui sono state formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

Alla riunione del Comitato per la Remunerazione tenutasi nel corso dell'Esercizio non hanno partecipato soggetti che non sono membri, ad esclusione del Presidente del Collegio Sindacale.

Funzioni del Comitato per la Remunerazione

In conformità al Criterio applicativo 6.C.5 del Codice, il Consiglio – nella riunione consiliare dell'11 novembre 2011 e da ultimo in data 19 aprile 2012 – ha, tra l'altro, aggiornato le competenze del Comitato per la Remunerazione, e ha confermato di attribuire allo stesso i seguenti compiti:

- a. formulare proposte al Consiglio di Amministrazione sulla adozione della politica generale per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- b. valutare periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale di remunerazione, avvalendosi delle informazioni fornite dagli organi delegati qualora la valutazione riguardi le remunerazioni dei dirigenti aventi responsabilità strategiche;
- c. presentare al Consiglio le proposte sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e di quelli che ricoprono particolari cariche, nonché – sentiti gli organi delegati – sulla corretta individuazione e fissazione di adeguati obiettivi di *performance*, che consentono il calcolo della componente variabile della loro retribuzione;
- d. monitorare l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione in tema di remunerazione, valutando tra l'altro l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- e. riferire agli azionisti sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni;
- f. coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nella predisposizione ed attuazione dei piani di compensi basati su strumenti finanziari;
- g. formulare al Consiglio di Amministrazione qualsiasi proposta in materia di remunerazione;
- h. avvalersi, qualora lo ritenga necessario od opportuno per l'espletamento dei compiti ad esso attribuiti, di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive; gli esperti devono essere indipendenti e, pertanto, a titolo esemplificativo, non devono esercitare attività rilevante a favore del dipartimento per le risorse umane di Tod's S.p.A., degli azionisti di controllo di Tod's S.p.A. o di amministratori o dirigenti con responsabilità strategiche di Tod's S.p.A.. L'indipendenza dei consulenti esterni viene verificata dal Comitato per la Remunerazione prima del conferimento del relativo incarico.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per la Remunerazione si è riunito una volta. Nella riunione, tenutasi il 13 marzo 2013, il Comitato ha (i) valutato l'effettivo raggiungimento, da parte degli amministratori delegati, dei *target* di *performance* assegnati per l'esercizio 2012, (ii) valutato l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione nell'esercizio 2012 della politica di remunerazione adottata dall'Emittente; nonché (iii) formulato al Consiglio la propria proposta per la individuazione e fissazione degli obiettivi di *performance* per l'Esercizio per gli amministratori esecutivi e per quelli investiti di particolari cariche.

Le riunioni del Comitato per la Remunerazione vengono regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento delle sue funzioni il Comitato per la Remunerazione ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per l'espletamento dei suoi compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione.

Si precisa che il Consiglio di Amministrazione non ha stanziato un *budget* ad *hoc* a disposizione del Comitato per la Remunerazione, ma di volta in volta, quando il Comitato ritiene necessario o opportuno avvalersi di consulenti esterni, la Società mette a disposizione del medesimo le risorse all'uopo necessarie per l'espletamento delle proprie funzioni.

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Politica generale per la remunerazione

Con delibera dell'11 novembre 2011, il Consiglio di Amministrazione ha definito, su proposta del Comitato per la Remunerazione, le *“Politiche di Remunerazione e procedure per l'attuazione del Gruppo Tod's S.p.A.”*, nel rispetto delle normativa applicabile e in conformità con il Principio 6.P.4 del Codice di Autodisciplina.

Tale documento definisce le linee guida che tutti gli organi societari coinvolti devono osservare al fine di determinare le remunerazioni degli amministratori esecutivi, degli altri investiti di particolari cariche e dei dirigenti aventi responsabilità strategiche, tenuto conto anche delle remunerazioni percepite a livello di Gruppo, sia a livello procedurale (*iter* di definizione e attuazione delle politiche di remunerazione), sia a livello sostanziale (criteri che devono essere rispettati nella definizione delle politiche).

Le politiche e le procedure sulle remunerazioni sono illustrate nella prima sezione della Relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, e messa a disposizione del pubblico almeno ventuno giorni prima della data della prossima Assemblea, in conformità con la normativa – anche regolamentare – vigente, cui si rinvia per ogni ulteriore informazione non contenuta nella presente Relazione e che è disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società all'indirizzo www.todsgroup.com.

Tali linee guida sono state definite in coerenza con i seguenti criteri:

- a. la componente fissa e la componente variabile delle remunerazioni, al momento della definizione, devono essere adeguatamente bilanciate, tenuto conto degli obiettivi strategici, della politica di gestione dei rischi e della natura dell'attività svolta dalla Società;
- b. in particolare, per gli organi delegati la componente variabile deve essere non inferiore al 30% e non superiore al 120% rispetto alla componente fissa; tuttavia, la componente variabile potrà essere anche superiore a tali valori, tutte le volte in cui il Consiglio di Amministrazione opti per l'adozione di una componente fissa ragionevolmente ridotta rispetto al *benchmark* di mercato;
- c. la componente fissa deve essere stabilita in misura sufficiente a remunerare la prestazione degli amministratori nel caso in cui la componente variabile non venga erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance* indicati dal Consiglio di Amministrazione;
- d. gli obiettivi di *performance*, ovvero i risultati economici e gli eventuali altri obiettivi specifici cui è collegata l'erogazione delle componenti variabili, sono predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio periodo, di regola non inferiore ai dodici mesi;
- e. si è ritenuto di non differire la corresponsione di una porzione della componente variabile della remunerazione rispetto al momento della maturazione, tenuto conto che l'eventuale differimento non costituirebbe un elemento determinante ai fini della corretta gestione dei rischi aziendali;
- f. qualora la Società adotti specifiche indennità per la cessazione anticipata del rapporto di amministrazione o per il suo mancato rinnovo (come, ad esempio, l'indennità per assunzione di impegni di non concorrenza) o si determini a stipulare appositi contratti di consulenza con l'amministratore cessato dalla carica, tali decisioni dovranno essere adottate in coerenza con la strategia, i valori e gli interessi di medio-lungo termine del Gruppo Tod's e, in ogni caso, dovranno tener conto dei seguenti principi guida:
 - i) l'indennità (salvo, se del caso, quella relativa a patti di non concorrenza) non potrà essere corrisposta se la cessazione del rapporto di amministrazione è dovuta al raggiungimento di risultati obiettivamente inadeguati;

- ii) gli eventuali contratti di consulenza saranno limitati a periodi di tempo predefiniti, e circoscritti a quanto strettamente necessario nell'interesse di Tod's S.p.A., ai fini di garantire continuità di azione nel contesto di una efficiente ed efficace gestione del Gruppo;
- iii) di regola e salvo casi eccezionali, gli importi da riconoscersi all'amministratore esecutivo non potranno superare la remunerazione globale allo stesso riconosciuta in costanza di rapporto nell'arco di 24 mesi.

Si precisa che, in conformità a quanto previsto dall'art. 123-ter, co. 6, del TUF, la prossima Assemblea degli Azionisti convocata per il 17 aprile 2014 in prima convocazione, sarà chiamata a deliberare in maniera non vincolante sulla prima sezione della Relazione sulla remunerazione, che illustra la Politica sulle Remunerazioni adottata dalla Società e le procedure utilizzate per la sua adozione ed attuazione.

Piani di remunerazione basati su azioni

Alla data di approvazione della presente Relazione non sono in corso piani di incentivazione basati su strumenti finanziari a favore degli amministratori esecutivi e/o dei dirigenti con responsabilità strategiche.

Remunerazione degli amministratori esecutivi

Si ritiene che la remunerazione degli amministratori sia stabilita in modo sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare consiglieri dotati delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'Emittente.

Con riguardo al Principio 6.P.2 del Codice, si precisa che:

- alla data di approvazione della presente Relazione, una parte significativa della remunerazione del Presidente e Amministratore Delegato Diego Della Valle e del Vice Presidente e Amministratore Delegato Andrea Della Valle è legata al raggiungimento di obiettivi di *performance* preventivamente determinati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione, ciò risultando, da ultimo, coerente con le linee guida contenute nelle politiche e procedure sulle Remunerazioni approvate dal Consiglio di Amministrazione della Società;
- anche per quanto riguarda l'Amministratore Delegato Stefano Sincini, una parte significativa della sua remunerazione, nel ruolo di Direttore Generale della Società, è legata al raggiungimento di obiettivi di *performance* preventivamente determinati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione, anch'essi risultanti oggi coerenti con le linee guida contenute nelle politiche e procedure sulle remunerazioni approvate dal Consiglio di Amministrazione della Società;
- infine, anche per quanto riguarda gli amministratori Fabrizio Della Valle ed Emilio Macellari, con deleghe rispettivamente alla gestione finanziaria e alla gestione amministrativa della Società, una parte significativa della loro remunerazione, è legata al raggiungimento di *target* specifici che tengono conto della natura delle funzioni e dei compiti loro attribuiti.

Alla data di approvazione della presente Relazione non risultano ulteriori meccanismi incentivanti di remunerazione per i restanti amministratori esecutivi.

Le informazioni inerenti alla remunerazione degli amministratori esecutivi sono contenute nella citata Relazione sulla remunerazione, cui si rinvia, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società all'indirizzo www.todsgroup.com.

In base alle politiche di remunerazione adottate dalla Società, è stabilito che:

- le componenti variabili assegnate agli amministratori esecutivi che esercitano prevalentemente ruoli e compiti propulsivi rispetto allo sviluppo e all'espansione del *business* aziendale saranno, di regola, legate alle *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie del Gruppo Tod's nel suo complesso (a mero titolo esemplificativo il Consiglio di Amministrazione può individuare gli obiettivi di *performance* nel contesto

del raggiungimento di *target* a livello di: (i) EBITDA; (ii) Fatturato; (iii) Posizione Finanziaria Netta; (iv) Insolvenze; (v) Livello giacenze di magazzino); nella individuazione – anche combinata – dei *target*, il Consiglio di Amministrazione terrà conto del principio di prudente gestione dei rischi;

- le componenti variabili assegnate d'altro canto agli amministratori esecutivi che svolgano un ruolo e funzioni di carattere amministrativo e di controllo, di regola, saranno legate a *target* specifici che tengono conto della natura delle funzioni e dei compiti loro attribuiti, fermo restando che naturalmente potranno essere – in parte – subordinate a *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie del Gruppo Tod's.

Remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche

In base alle politiche di remunerazione adottate dalla Società, è stabilito che la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche è determinata in coerenza con i criteri stabiliti per la remunerazione degli amministratori esecutivi, cioè in maniera tale da allineare i loro interessi con l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli Azionisti. In particolare: (i) la componente fissa e quella variabile della loro remunerazione devono essere adeguatamente bilanciate; (ii) i meccanismi di incentivazione sono coerenti con i compiti loro assegnati; pertanto sono legati al raggiungimento di *target* specifici che tengono conto della natura delle funzioni e dei compiti loro attribuiti, ma potranno anche essere, in parte, subordinati a *target* di sviluppo del *business* e quindi alle *performances* economiche, patrimoniali e finanziarie del Gruppo.

Per i dirigenti con responsabilità strategiche, la componente variabile deve essere non inferiore al 10% e non superiore al 40% rispetto alla componente fissa.

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

Le politiche di remunerazione adottate dalla Società non stabiliscono specifiche prescrizioni per la remunerazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari o del responsabile della funzione di *internal audit* (in quanto tali); tali politiche stabiliscono espressamente che: (i) la remunerazione dei dipendenti è sempre stabilita dagli organi delegati e/o dalla struttura aziendale in coerenza con i valori aziendali, le strategie di medio-lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio della Società; (ii) gli eventuali meccanismi di incentivazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, in quanto rientrante nella definizione di "dirigente strategico", devono essere coerenti con i compiti al medesimo assegnati e, pertanto, i *target* individuali attribuiti devono tenere conto della natura delle funzioni e dei compiti attribuiti a tale dirigente. Inoltre, come già detto, la remunerazione del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, in quanto rientrante nella definizione di "dirigente strategico", deve rispondere al principio di adeguato bilanciamento delle componenti fissa e variabile, tenuto conto tra l'altro della politica di gestione dei rischi del Gruppo: di regola, la componente variabile deve essere compresa in un *range* tra il 10% e il 40% della componente fissa.

Remunerazione degli amministratori non esecutivi

In osservanza del Criterio applicativo 6.C.4 del Codice, la remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto della loro partecipazione ai Comitati, e non risulta collegata ai risultati economici conseguiti dalla Società. Se del caso, nell'interesse della Società, una parte non significativa della loro retribuzione potrà essere individuata in misura variabile e collegata ai risultati economici conseguiti dalla Società, con motivata decisione del Consiglio di

Amministrazione da adottarsi su proposta del Comitato per la Remunerazione. Inoltre, gli amministratori non esecutivi non risultano destinatari di piani di incentivazione a base azionaria.

Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i), TUF)

Ai sensi dell'art. 123-bis, co. 1, lett. i), del TUF, si precisa che alla data di approvazione della presente Relazione:

- a) non vi sono accordi tra il Gruppo ed alcuno degli amministratori che prevedano il pagamento di indennità agli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento senza giusta causa o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto;
- b) non risultano piani di incentivazione basati su strumenti finanziari o da erogare per cassa che prevedano eventuali effetti nel caso della cessazione del rapporto di amministrazione;
- c) non vi sono accordi che prevedano l'assegnazione o il mantenimento di benefici non monetari a favore dei soggetti che hanno cessato il loro incarico (c.d. "*post- retirement perks*"), ovvero la stipula di contratti di consulenza *ad hoc* per un periodo successivo alla cessazione del rapporto;
- d) non vi sono accordi che prevedano compensi per impegni di non concorrenza.

Per ogni ulteriore informazione si rinvia alla Relazione sulla remunerazione, disponibile presso la sede sociale e sul sito *internet* della Società all'indirizzo www.todsgroup.com.

10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

In conformità ai principi 7.P.3 lett. a), n. (ii), e 7.P.4 del Codice, il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A., ha provveduto alla costituzione al proprio interno del Comitato Controllo e Rischi.

Composizione e funzionamento del Comitato Controllo e Rischi

Con la menzionata Delibera Quadro del 19 aprile 2012, il Consiglio ha deliberato, previa verifica dei requisiti di non esecutività ed indipendenza in conformità con la legge e con i criteri dell'art. 3 del Codice, di costituire il Comitato Controllo e Rischi composto dai seguenti amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti: Luigi Cambri (Presidente), Pierfrancesco Saviotti e Maurizio Boscarato. Nel corso dell'Esercizio il Comitato Controllo e Rischi si è riunito 5 volte e per l'esercizio in corso sono programmate 5 riunioni (di cui 2 hanno già avuto luogo). Di regola le riunioni del Comitato hanno una durata media di un'ora e quindici minuti circa.

Le riunioni sono coordinate dal Presidente Dott. Cambri ed hanno registrato la regolare ed assidua partecipazione dei consiglieri (la percentuale di partecipazione complessiva è stata infatti dell'86,7%, mentre la percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni tenute è indicata nella Tabella 2 riportata in appendice).

Con riferimento al principio 7.P.4 del Codice, si precisa che nel corso dell'Esercizio il Comitato Controllo e Rischi è risultato composto da tre amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti; la presidenza è assegnata al consigliere indipendente Dott. Luigi Cambri. Le esperienze professionali dei componenti del Comitato garantiscono adeguate conoscenze in materia contabile, finanziaria o di gestione dei rischi e sono state ritenute adeguate dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.

Alle riunioni del Comitato tenutesi nel corso dell'Esercizio hanno preso parte, su invito del Comitato e in relazione ai singoli argomenti di volta in volta all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri.

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

In conformità a quanto previsto dall'art. 7 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha conferito al Comitato Controllo e Rischi le seguenti funzioni di natura consultiva e propositiva, coincidenti con quelle indicate dal Criterio applicativo 7.C.2 del Codice di Autodisciplina:

- a) rilasciare al Consiglio pareri preventivi nei casi previsti dal criterio applicativo 7.C.1 del Codice. In applicazione del menzionato criterio 7.C.1 del Codice, le decisioni relative alla nomina, revoca, remunerazione e dotazione di risorse del responsabile della funzione di *internal audit* richiedono, tra l'altro, il preventivo parere favorevole del Comitato;
- b) valutare, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- c) esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- d) esaminare le relazioni periodiche aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione *internal audit*;
- e) monitorare l'autonomia, l'adequatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;
- f) esercitare, se del caso, la facoltà di chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- g) riferire al Consiglio, almeno semestralmente, di regola in occasione delle riunioni del Consiglio per l'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adequatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Da ultimo, si precisa che al Comitato Controllo e Rischi sono stati attribuiti altresì il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento Parti Correlate e la Procedura OPC attribuiscono al comitato costituito da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti, con specifico riferimento alle operazioni con parti correlate di minore rilevanza.

Con riferimento all'Esercizio, e in particolare in occasione della riunione consiliare per l'approvazione della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2013, nonché in occasione della riunione per l'approvazione della Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2013, il Presidente del Comitato Controllo e Rischi ha illustrato agli amministratori il contenuto delle attività espletate dal Comitato, esponendo all'organo amministrativo collegiale le valutazioni del Comitato sull'adequatezza e sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Alle riunioni del Comitato tenutesi nell'Esercizio hanno preso parte il Presidente del Collegio Sindacale (o ad altro sindaco da lui designato) e, su invito del Comitato, in relazione agli argomenti all'ordine del giorno, il responsabile della funzione di *internal audit*, gli Amministratori esecutivi incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Le riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono state regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento delle sue funzioni il Comitato ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per l'espletamento dei suoi compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione.

Si precisa che il Consiglio di Amministrazione non ha stanziato un *budget* ad *hoc* a disposizione del Comitato Controllo e Rischi, ma di volta in volta, quando il Comitato ritiene necessario od opportuno avvalersi di consulenti esterni, la Società mette a disposizione del medesimo le risorse all'uopo necessarie per l'espletamento delle proprie funzioni.

11. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Con riferimento al criterio applicativo 7.C.1 lett. a), del Codice, si precisa che il Consiglio di Amministrazione ha definito proprie linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (le “Linee di Indirizzo”), in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell’impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

In seguito all’approvazione, nel dicembre 2011, del nuovo Codice di Autodisciplina da parte del Comitato per la *Corporate Governance* di Borsa Italiana e alla conseguente adesione ai nuovi principi dell’Autodisciplina, avvenuta con la Delibera Quadro adottata dal Consiglio il 19 aprile 2012, il Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, ha provveduto nella riunione del 10 maggio 2012 ad aggiornare il testo delle Linee di Indirizzo sotto il profilo, in particolare, dei compiti assegnati ai vari organi di controllo interno della Società.

Il testo integrale ed aggiornato delle Linee di Indirizzo è pubblicato nella sezione “*Corporate Governance*” del sito *internet* della Società all’indirizzo www.todsgroup.com.

11.1 Sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, ove applicabile, ai sensi dell’art. 123-bis, comma 2, lett b), TUF

Premessa

In ossequio alle indicazioni inserite nel *Format* diffuso da Borsa Italiana S.p.A., si precisa che il sistema di gestione e controllo del Gruppo Tod’s S.p.A. inerente ai rischi attinenti il processo di informativa di bilancio e finanziaria è parte integrante e si inserisce nel contesto del più ampio sistema di controlli interni della Società e del Gruppo, sistema del quale costituiscono importanti elementi: il Codice Etico, il Modello di organizzazione e di gestione ai sensi del D. Lgs. n. 231/01, le Procedure per le comunicazioni c.d. “*internal dealing*” e per l’identificazione delle persone che hanno accesso a informazioni privilegiate, i principi e le procedure per l’effettuazione di operazioni significative e la Procedura OPC, il Sistema di deleghe e procure, l’Organigramma aziendale, la Procedura di diffusione delle informazioni al Mercato, il processo di *Risk Analysis* adottato, il Sistema di controllo Contabile e Amministrativo.

Il sistema di controllo interno sull’informativa finanziaria si configura come un insieme di attività finalizzate a identificare e a valutare azioni e/o eventi in grado di compromettere, in caso di accadimento, l’attendibilità, l’accuratezza, l’affidabilità e la tempestività dell’informazione finanziaria.

Il sistema di controllo interno relativo al processo di formazione dell’informativa finanziaria adottato dalla Società è finalizzato a garantire che le procedure amministrativo-contabili predisposte assicurino ragionevolmente l’attendibilità dell’informativa finanziaria e la capacità dell’organizzazione di produrre una tempestiva e affidabile informativa contabile e finanziaria, secondo i principi contabili di riferimento.

L’approccio progettuale seguito nella costruzione del modello di controllo si è ispirato agli standard internazionali e alle *best practices* di settore, nonché alle Linee Guida dei vari organismi/associazioni di riferimento (Andaf, Confindustria, etc.).

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

Alla base del sistema di controllo afferente i processi di informativa finanziaria vi è un'attività di *risk assessment*, volta ad individuare e valutare le aree di rischio in cui potrebbero verificarsi eventi tali da compromettere il raggiungimento dell'affidabilità dell'informativa finanziaria.

Attraverso questa attività sono state individuate le società del Gruppo ed i principali processi aziendali che alimentano il conto economico e lo stato patrimoniale di dette società attraverso analisi sia quantitative (significatività numerica di ciascuna società) che qualitative (rischiosità specifica, potenziale o pregressa, legata alle attività svolte), giungendo alla definizione di una matrice di processi aziendali/entità legali da sottoporre a verifica attraverso la rilevazione e valutazione del sistema di controllo esistente in relazione ai rischi tipici che attengono alla predisposizione dell'informativa finanziaria verso l'esterno.

Tutte le società identificate come "rilevanti" sono oggetto di specifica analisi e valutazione del sistema di controllo interno che presiede alla formazione del bilancio, in termini di disegno ed operatività.

Nell'ambito delle "società rilevanti" individuate, sono selezionate le voci di bilancio materiali ed i connessi processi aziendali alimentanti le stesse, al fine di individuare i controlli atti a rispondere agli obiettivi del sistema di controllo interno per l'informativa finanziaria.

b) Ruolo e funzioni coinvolte.

Il Sistema di gestione e di controllo dell'informativa finanziaria è gestito dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari nominato dal Consiglio di Amministrazione in conformità con le disposizioni statutarie vigenti.

Nell'espletamento delle sue attività, il Dirigente Preposto:

- interagisce con il responsabile della funzione di *Internal Audit* cui spetta il potere di espletare autonomi controlli sull'affidabilità dei sistemi informativi, inclusi i sistemi di rilevazione contabile;
- è supportato dai Responsabili di Funzione coinvolti i quali, relativamente all'area di propria competenza, assicurano la completezza e l'affidabilità dei flussi informativi diretti al Dirigente Preposto ai fini della predisposizione dell'informativa contabile;
- coordina le attività svolte dai Responsabili amministrativi delle società controllate rilevanti;
- instaura un reciproco scambio di informazioni con il Comitato Controllo e Rischi e con il Consiglio di Amministrazione, riferendo sull'attività svolta e sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi con particolare riferimento ai rischi inerenti l'informativa finanziaria.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili-societari informa il Collegio Sindacale relativamente all'adeguatezza, anche organizzativa, e all'affidabilità del sistema amministrativo-contabile.

Sia il monitoraggio sull'effettiva applicazione del Sistema di gestione dei rischi relativi all'informativa finanziaria, sia la sua periodica valutazione, sono state svolte in modo continuativo durante il corso dell'Esercizio con il coordinamento del Dirigente Preposto che ha la responsabilità diretta della verifica circa la corretta e tempestiva esecuzione delle attività di gestione in ambito amministrativo, contabile e finanziario svolte dalle società del Gruppo.

Da tutte le verifiche menzionate non sono emersi rischi o situazioni che non fossero già oggetto di monitoraggio da parte dell'azienda.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, unitamente all'Amministratore Delegato, fornisce l'attestazione prevista al comma 5 dell'art.154-*bis* del TUF.

In esecuzione del criterio applicativo 7.C.1, lettera b) del Codice, il Consiglio ha valutato positivamente l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche

dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia, in occasione delle riunioni per l'approvazione della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2013 e dei dati relativi ai ricavi consolidati del Gruppo per l'esercizio 2013 (riunione consiliare del 29 Gennaio 2014); in particolare, la valutazione è stata adottata sulla base della relazione degli amministratori esecutivi incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e con l'ausilio del Comitato Controllo e Rischi che, nell'ambito delle proprie riunioni – alle quali ha partecipato anche il responsabile della funzione di *internal audit* (su cui v. oltre) –, ha potuto verificare con continuità l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia dell'Emittente, sia del Gruppo, con particolare riferimento alle società aventi rilevanza strategica.

Da ultimo, nella riunione dell'11 marzo 2014, il Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza del Comitato Controllo e Rischi, ha valutato positivamente lo stato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ritenendolo complessivamente adeguato, efficace ed effettivamente funzionante.

11.2 Amministratori incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Il Consiglio di Amministrazione, con la citata Delibera Quadro del 19 aprile 2012, ha, fra l'altro, nominato alla carica di Amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi i consiglieri esecutivi Stefano Sincini e Fabrizio Della Valle. A ciascuno dei menzionati consiglieri spettano i seguenti compiti:

- a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'Emittente e dalle sue controllate, con particolare attenzione alle società aventi rilevanza strategica, e sottoporli all'esame del Consiglio di Amministrazione almeno una volta l'anno, e di regola in occasione della riunione del Consiglio di Amministrazione per l'approvazione della relazione finanziaria annuale;
- b) dare esecuzione alle Linee di Indirizzo, curando la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- c) almeno una volta l'anno, di regola in occasione della approvazione della relazione finanziaria annuale – nonché tutte le volte in cui comunque lo ritengano necessario od opportuno, in relazione alle circostanze, come nel caso in cui sorgano nuovi rischi rilevanti o vi siano incrementi rilevanti delle possibilità di rischio – sottoporre all'esame ed alla valutazione del Consiglio di Amministrazione i rischi aziendali e l'insieme dei processi di controllo attuati e progettati per la loro prevenzione, la loro riduzione e la loro efficace ed efficiente gestione, al fine di consentire al Consiglio di Amministrazione una informata e consapevole decisione in merito alle strategie ed alle politiche di gestione dei principali rischi dell'Emittente e del Gruppo Tod's, con particolare attenzione alle società aventi rilevanza strategica;
- d) proporre al Consiglio di Amministrazione, informandone altresì il Comitato Controllo e Rischi, la nomina, la revoca e la remunerazione del Responsabile della funzione di *Internal Audit* e assicurarne l'indipendenza e l'autonomia operativa da ciascun responsabile di aree operative, verificando che lo stesso sia dotato di mezzi idonei a svolgere efficacemente i compiti affidatigli;
- e) sottoporre al Consiglio di Amministrazione il piano annuale di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di *Internal Audit*, previo parere del Comitato Controllo e Rischi;
- f) occuparsi dell'adattamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- g) chiedere, ove del caso, alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente del Collegio

Sindacale, nonché ove del caso, in relazione agli eventi oggetto di esame, anche al Presidente del Consiglio di Amministrazione;

h) riferire tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

In osservanza del Criterio applicativo 7.C.4, lett. a) del Codice, nel corso dell'Esercizio gli Amministratori incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi hanno curato l'identificazione dei principali rischi aziendali (strategici, operativi, finanziari e di *compliance*), tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, e li hanno sottoposti all'esame del Consiglio, nonché del Comitato Controllo e Rischi; da ultimo, in occasione della riunione del 29 Gennaio 2014, hanno illustrato al Consiglio di Amministrazione la loro valutazione sull'identificazione dei rischi aziendali (c.d. *risk assessment*), sottoponendo al Consiglio apposita politica di gestione dei rischi.

In conformità con il Criterio applicativo 7.C.4, lett. b) del Codice, nell'Esercizio gli Amministratori incaricati hanno dato esecuzione alle Linee di Indirizzo, verificando costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e provvedendo ad adattare tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

Si precisa che in occasione della riunione del 7 agosto 2013, il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dalla Società ai sensi del D. Lgs. n. 231/01. Tale aggiornamento si è reso necessario in conseguenza delle modifiche normative introdotte dal D. Lgs. 16 luglio 2012, n. 109, dalla L. 1° ottobre 2012, n. 172 e dalla L. 6 novembre 2012, n. 190 e del conseguente ampliamento della fattispecie di reato rilevanti ai sensi del D. Lgs. n. 231/01 ai reati di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno nel territorio dello Stato risulti irregolare, di induzione indebita a dare o promettere utilità e di corruzione tra privati.

In merito all'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alla normativa, anche regolamentare, vigente è stata da ultimo data informativa al Consiglio nella riunione consiliare dell'11 marzo 2014.

11.3 Responsabile della funzione di *Internal audit*

In osservanza del Principio 7.P.3. lettera b) del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 19 aprile 2012 ha nominato il Responsabile della funzione di *internal audit* quale incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato.

Alla data di approvazione della presente Relazione il Responsabile della funzione di *internal audit*, nominato dal Consiglio su proposta degli Amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi Stefano Sincini e Fabrizio Della Valle, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, è il Dott. Pierluigi Tassotti.

In relazione al Criterio applicativo 7.C.1, seconda parte, del Codice, si precisa che il Consiglio di Amministrazione ha reputato l'attuale remunerazione del Dott. Tassotti congrua e definita coerentemente con le politiche aziendali.

In relazione al Criterio applicativo 7.C.5 lettera b) del Codice, si precisa che, avuto riguardo alla struttura e all'organigramma della Società, il Responsabile della funzione di *internal audit* non è responsabile di alcuna area operativa, risponde funzionalmente al Consiglio di Amministrazione e al Comitato Controllo e

Rischi e dipende gerarchicamente dagli Amministratori esecutivi incaricati del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi.

Al responsabile della funzione di *internal audit* sono attribuite le funzioni indicate all'art. 6 delle Linee d'Indirizzo; egli, in particolare:

- a) predispone il piano annuale di lavoro basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi ("Piano di *audit*") e lo illustra agli Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e al Consiglio di Amministrazione, in tempo utile per l'espletamento delle loro rispettive funzioni e, in particolare, per gli eventuali suggerimenti che intendessero effettuare;
- b) coadiuva gli Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nella cura della progettazione, gestione e monitoraggio del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e nell'individuazione dei diversi fattori di rischio;
- c) programma ed effettua, in coerenza con il piano annuale di lavoro, attività di controllo diretto e specifico nell'Emittente e in tutte le altre società del Gruppo, con particolare riguardo alle società aventi rilevanza strategica, al fine di riscontrare eventuali carenze del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nelle diverse aree di rischio;
- d) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- e) verifica, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile;
- f) verifica che le regole e le procedure dei processi di controllo siano rispettate e che tutti i soggetti coinvolti operino in conformità agli obiettivi prefissati. In particolare:
 - controlla l'affidabilità dei flussi informativi, inclusi i sistemi di elaborazione automatica dei dati e dei sistemi di rilevazione di natura amministrativo-contabile;
 - verifica, nell'ambito del piano di lavoro, che le procedure adottate dall'Emittente e dal Gruppo assicurino il rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti;
- g) espleta inoltre compiti d'accertamento con riguardo a specifici aspetti, ove lo ritenga opportuno o su richiesta del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo e Rischi, degli Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno o del Collegio Sindacale;
- h) accerta, con le modalità ritenute più opportune, che le anomalie riscontrate nell'operatività e nel funzionamento dei controlli siano state rimosse;
- i) conserva con ordine tutta la documentazione relativa alle attività svolte; tale documentazione è a disposizione dei soggetti responsabili dei processi di controllo che ne facciano richiesta;
- l) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi; inoltre, alla luce sia dei risultati dei controlli, che dell'analisi dei rischi aziendali, individua le eventuali carenze del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi e propone eventuali necessari interventi sul Sistema stesso; le carenze individuate e gli interventi proposti sono riportati nelle relative Relazioni di *Internal Audit*;
- m) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
- n) trasmette le relazioni di cui ai punti l) ed m) agli Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e, ove del caso in relazione agli eventi oggetto di esame, al Presidente del Consiglio di Amministrazione, nonché

all'Organismo di Vigilanza; ove le attività di controllo investano società del Gruppo, le relazioni sono trasmesse anche ai relativi organi competenti della società interessata. Il Comitato Controllo e Rischi cura che le relazioni siano trasmesse agli altri membri del Consiglio di Amministrazione in relazione agli argomenti posti all'ordine del giorno; il Collegio Sindacale prende visione dei predetti documenti in occasione delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi;

o) almeno due volte l'anno, in tempo utile per consentire al Comitato Controllo e Rischi e al Consiglio di Amministrazione, nonché agli Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno l'espletamento dei rispettivi compiti in occasione delle riunioni del Consiglio per l'approvazione della relazioni finanziaria annuale e della relazione finanziaria semestrale, redige una sintesi semestrale riepilogativa dei principali rilievi emersi nel semestre di riferimento e durante tutto l'anno. La relazione annuale compilata per la riunione di approvazione della relazione finanziaria annuale contiene anche un aggiornamento dei rischi aziendali oggetto di monitoraggio emersi durante l'anno;

p) in presenza di criticità che suggeriscano un intervento urgente, informa senza indugio gli Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno e gli organi delegati, nonché, i Presidenti del Comitato Controllo e Rischi, del Collegio Sindacale, e ove del caso del Consiglio di Amministrazione, per aggiornarli sui risultati del suo operato.

Nel corso dell'Esercizio il responsabile della funzione di *internal audit* ha verificato l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in conformità al Piano di *audit* per l'Esercizio dallo stesso predisposto ed approvato dal Consiglio di Amministrazione il 23 gennaio 2013, sentiti il Collegio Sindacale e gli Amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Nel corso dell'Esercizio, il Responsabile della funzione di *internal audit* ha avuto accesso a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico, e ha predisposto relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento, oltre che una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché relazioni su eventi di particolare rilevanza e le ha trasmesse ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione, nonché agli Amministratori esecutivi incaricati, in osservanza del Criterio applicativo 7.C.5, lett. f) del Codice.

Le valutazioni riportate dal responsabile della funzione di *internal audit* nelle proprie relazioni non hanno evidenziato particolari situazioni di criticità, né anomalie nelle diverse aree aziendali interessate dalle attività di monitoraggio, rivelando il rispetto, da parte di tutti i soggetti coinvolti, delle regole e delle procedure, salve minori eccezioni tutte gestite nell'ambito dell'ordinaria attività di verifica e monitoraggio e di gestione dei rischi, nonché la loro ragionevole conformità agli obiettivi prefissati. Anche in considerazione delle risultanze delle relazioni del Responsabile della funzione di *internal audit*, il Consiglio di Amministrazione ha espresso, da ultimo in data 11 marzo 2014, il proprio positivo e favorevole giudizio sull'adeguatezza e sull'efficacia del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi adottato dal Gruppo.

Il Responsabile della funzione di *internal audit* ha altresì verificato, nell'ambito del piano di *audit*, l'affidabilità dei sistemi informativi, inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

In relazione al Criterio applicativo 7.C.5 lettera a) del Codice, si precisa che nell'esercizio in corso il Consiglio di Amministrazione ha approvato, in data 29 Gennaio 2014, il piano di *audit* 2014 predisposto

dalla funzione di *internal audit* sulla base di un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi.

Si precisa altresì che il Consiglio di Amministrazione non ha stanziato un *budget ad hoc* a disposizione del Responsabile della funzione di *internal audit*, ma di volta in volta la Società mette a disposizione del medesimo le risorse all'uopo necessarie per l'espletamento delle proprie funzioni.

Ai sensi del Criterio applicativo 7.C.6, si precisa che la funzione di *internal audit* non risulta affidata, neppure per segmenti di operatività, a soggetti esterni alla Società, ma è implementata all'interno dell'azienda.

11.4 Modello organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001

La Società, con la finalità di assicurare la massima correttezza e trasparenza nella conduzione dei propri affari e delle relative attività aziendali, anche a tutela della propria immagine e reputazione, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2009, ha provveduto ad adeguare il proprio modello di organizzazione, gestione e controllo alle prescrizioni del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231.

In occasione della verifica di conformità ed efficacia del proprio sistema di controllo interno, con riferimento alle prescrizioni del decreto sopra citato, ha anche ritenuto opportuno raccogliere in un Codice Etico l'insieme dei valori e dei principi (di trasparenza, correttezza, lealtà e rispetto) che da sempre hanno contraddistinto le attività della Società, i rapporti con i dipendenti, i collaboratori, i clienti, i fornitori, gli azionisti e le Pubbliche autorità e, in generale, con tutti coloro con i quali sono intrattenute relazioni d'impresa.

I reati, dal cui compimento è fatta derivare la responsabilità amministrativa dell'ente e che il Modello organizzativo intende prevenire, sono quelli previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, come successivamente modificato ed integrato, da ultimo dal D. Lgs. 16 luglio 2012, n. 109, dalla L. 1° ottobre 2012, n. 172 e dalla L. 6 novembre 2012, n. 190.

Segnatamente, attraverso l'adozione del Modello, Tod's S.p.A. intende perseguire le seguenti finalità:

- determinare nei destinatari del Modello la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, nella commissione di illeciti passibili di sanzioni penali comminabili nei loro stessi confronti, nonché di sanzioni amministrative irrogabili direttamente alla Società;
- ribadire che tali forme di comportamento illecito sono fortemente condannate da Tod's S.p.A., in quanto le stesse (anche nel caso in cui la Società fosse apparentemente in condizione di trarne vantaggio) sono comunque contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, anche ai principi etici ai quali la stessa intende attenersi nell'esercizio delle attività aziendali;
- consentire alla Società, grazie ad un'azione di monitoraggio sulle aree di attività a rischio, di intervenire tempestivamente per prevenire o contrastare la commissione dei reati stessi.

Le disposizioni del Modello sono vincolanti per gli amministratori e per tutti coloro che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione e direzione anche di fatto della Società, per i dipendenti e per i collaboratori esterni sottoposti a direzione o vigilanza del *management* aziendale della Società.

Il Modello 231 è stato da ultimo aggiornato in data 7 agosto 2013 dal Consiglio di Amministrazione, al fine di adeguarne i contenuti al D. Lgs. 16 luglio 2012, n. 109, nonché alla L. 1° ottobre 2012, n. 172 e alla L. 6 novembre 2012, n. 190 che – come noto – hanno rispettivamente introdotto nel novero delle fattispecie rilevanti ai fini del D. Lgs. n. 231/01 (cd. "reati presupposto") i reati di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno nel territorio dello Stato risulti irregolare, il reato di induzione indebita a dare o promettere utilità e il reato di corruzione tra privati.

Vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Modello un apposito Organismo di Vigilanza, dotato di piena autonomia economica. L'Organismo, nominato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 19 aprile 2012, risulta composto da: il Consigliere indipendente Luigi Cambri (Presidente), il membro del Collegio Sindacale Enrico Colombo ed il Dott. Gianluca Tortorelli.

Tale composizione assicura la piena autonomia ed indipendenza dell'organo medesimo, nonché la presenza delle diverse competenze professionali che concorrono al controllo della gestione sociale.

Si precisa che le società controllate aventi rilevanza strategica, ovvero Tod's France Sas, Tod's Japan KK, Deva Inc., Tod's Hong Kong Ltd. e Tod's (Shanghai) Trading Co. Ltd, soggette alle rispettive leggi nazionali, non dispongono di un Modello organizzativo ai sensi della normativa italiana.

11.5 Società di revisione

La Società incaricata della revisione legale dei conti della Tod's S.p.A. e delle altre società controllate è la PricewaterhouseCoopers S.p.A., come da deliberazione dell'Assemblea ordinaria dei Soci del 19 aprile 2012.

L'incarico verrà in scadenza con l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2020.

11.6 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari è il Rag. Rodolfo Ubaldi, Direttore Amministrativo e Finanziario del Gruppo, nonché Vice Direttore Generale.

Ai sensi dell'art. 28-*bis* dello Statuto il Dirigente deve essere scelto dall'organo amministrativo, previo parere del Collegio Sindacale, tra dirigenti che abbiano svolto funzioni direttive in materia contabile o amministrativa per almeno un triennio in una società con azioni quotate o comunque, con un capitale sociale non inferiore a un milione di euro.

Il Consiglio di Amministrazione ha conferito al Dirigente Preposto Rag. Ubaldi tutti i poteri necessari all'adempimento dei doveri derivanti dalla legge e dallo Statuto, senza alcuna specifica limitazione di spesa, con il solo limite della necessaria ragionevolezza di quanto disposto dal medesimo; inoltre, è stato dato mandato al Dirigente Preposto affinché, di concerto con l'Amministratore Delegato Dott. Sincini, dia istruzioni anche alle società controllate appartenenti al Gruppo Tod's S.p.A., per l'adozione di tutti i provvedimenti, le procedure amministrative e contabili e ogni altro atto e misura funzionali alla corretta formazione del bilancio consolidato, nonché comunque ogni misura comunicata dallo stesso Dirigente Preposto ai sensi e per gli effetti del TUF, come modificato dalla L. n. 262/05 e dal D. Lgs. n. 303/06, in modo da assicurare la massima affidabilità dei flussi informativi diretti allo stesso Dirigente Preposto relativi alla redazione dei documenti contabili societari.

11.7 Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

In osservanza sia del Principio 7.P.3 del Codice di Autodisciplina, nonché in ossequio alle *best practise* delle società quotate, la Società ha previsto modalità di coordinamento tra i vari organi coinvolti nel sistema di controllo interno e nella gestione dei rischi.

In particolare, sono previste periodicamente delle riunioni che si svolgono, in sede congiunta, tra i vari organi deputati al controllo interno e alla gestione dei rischi (Comitato Controllo e Rischi, Collegio Sindacale, Organismo di Vigilanza, funzione di *internal audit* e Amministratori incaricati) allo scopo di identificare, partendo dai processi aziendali individuati dal Piano di *audit*, predisposto dal Responsabile della funzione di *internal audit*, le aree di intervento ed analisi proprie di ciascun organo e di individuare, per ciascuno di essi, la diversa ottica di esame per le medesime tematiche, tenendo conto dei rispettivi

compiti assegnati dal Codice (e, in particolare: al Comitato Controllo e Rischi una funzione di supporto alle decisioni e valutazioni del Consiglio di Amministrazione sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al Collegio Sindacale una funzione di vigilanza sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, all'Organismo di Vigilanza funzioni di vigilanza e controllo in ordine al funzionamento, all'efficacia e all'osservanza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001).

Come già ampiamente precisato, è poi tra l'altro previsto che: (i) alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi partecipa almeno il Presidente del Collegio Sindacale o altro Sindaco da lui designato, ferma restando la possibilità anche per gli altri sindaci effettivi di partecipare a tali riunioni; (ii) le relazioni del Responsabile della funzione di *internal audit* devono essere trasmesse, di norma contestualmente, agli Amministratori Incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e, ove del caso in relazione agli eventi oggetto di esame, al Presidente del Consiglio di Amministrazione, nonché all'Organismo di Vigilanza e, ove le attività di controllo investano società del Gruppo, anche ai relativi organi competenti della società interessata; (iii) con periodicità almeno annuale, la Società di Revisione si riunisca congiuntamente al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari al fine, tra l'altro, di valutare il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Come già ricordato, il Consiglio di Amministrazione, in osservanza del Regolamento Parti Correlate e previo parere favorevole di un Comitato, costituito *ad hoc*, composto esclusivamente da amministratori indipendenti, ha adottato nella riunione dell'11 novembre 2010 la procedura interna di attuazione della normativa riguardante l'*iter* decisionale delle operazioni con parti correlate della Società e del Gruppo Tod's. La "*Procedura sulle operazioni con parti correlate della Tod's S.p.A.*" (anche "*Procedura OPC*"), il cui testo integrale è disponibile nella sezione *Corporate Governance/Procedure e Regolamenti* del sito web www.todsgroup.com, è entrata in vigore il 1° gennaio 2011.

La Procedura individua le operazioni con parti correlate effettuate dalla Società e/o dalle sue controllate e ne disciplina l'*iter* di realizzazione al fine di garantirne la correttezza sostanziale e procedurale, in conformità con la normativa, anche regolamentare, vigente e con i principi stabiliti dal Codice di Autodisciplina.

La Procedura OPC, in applicazione della normativa regolamentare applicabile, distingue le operazioni con parti correlate a seconda della loro minore o maggiore rilevanza, individuando le operazioni di maggiore rilevanza in conformità con gli indici di cui all'Allegato 3 al Regolamento Parti Correlate, e riserva tali ultime operazioni alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione.

La Procedura OPC contempla poi due diverse procedure di istruzione ed approvazione delle operazioni con parti correlate, graduate in relazione appunto alla loro (maggiore o minore) rilevanza (e cioè, una procedura "*generale*" per tutte le operazioni di minore rilevanza con parti correlate, ed una "*speciale*" per quelle che superino le soglie di rilevanza individuate nel rispetto dei criteri stabiliti dalla stessa Consob). Entrambe le tipologie di procedura (generale e speciale) sono caratterizzate da una forte valorizzazione del ruolo degli amministratori indipendenti, i quali dovranno sempre rilasciare un parere preventivo rispetto all'operazione proposta; è inoltre previsto che, almeno tutte le volte in cui si applichi la procedura "*speciale*", tale parere sia vincolante per il Consiglio, e che gli amministratori indipendenti, tra l'altro, siano coinvolti nella fase "*istruttoria*" precedente l'approvazione delle operazioni.

La Procedura OPC prevede che il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento Parti Correlate attribuisce al comitato costituito da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti con riferimento alle operazioni di minore rilevanza sono attribuiti al Comitato Controllo e Rischi dell'Emittente. Come anticipato, in data 11 novembre 2010 è stato altresì costituito un Comitato di soli amministratori indipendenti ("Comitato Amministratori Indipendenti"), del quale sono stati chiamati a far parte i consiglieri Luigi Abete (Presidente), Pierfrancesco Saviotti e Luigi Cambri, ed al quale sono stati attribuiti il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento Parti Correlate attribuisce al comitato composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e indipendenti con riferimento alle operazioni di maggiore rilevanza; il suddetto Comitato è nominato e funzionante conformemente ai principi di cui all'art. 6 della Procedura OPC.

Tenuto conto che l'Emittente aderisce ai principi del Codice di Autodisciplina, la nozione di "indipendenza" rilevante ai fini della Procedura OPC – nel rispetto delle vigenti disposizioni regolamentari – è quella adottata dall'art. 3 del medesimo Codice di Autodisciplina, o delle disposizioni di volta in volta applicabili in base alle raccomandazioni ivi contenute.

Con riferimento al regime di pubblicità, la Procedura OPC prevede per tutte le operazioni di maggiore rilevanza l'obbligo di pubblicare un documento informativo, insieme con i pareri degli amministratori indipendenti e – negli elementi essenziali – degli esperti indipendenti.

La Procedura OPC contempla inoltre, conformemente a quanto consentito dal Regolamento Parti Correlate, l'esclusione dall'applicazione della nuova disciplina di talune categorie di operazioni; in particolare, vengono escluse le operazioni "*di importo esiguo*", le operazioni compiute con e tra le società controllate dalla Tod's S.p.A., le operazioni con le società collegate alla Tod's S.p.A. (purché nelle menzionate società non vi siano interessi "*significativi*" di parti correlate della Tod's S.p.A.), nonché gli altri casi consentiti dal Regolamento Parti Correlate.

Ogni modifica della Procedura OPC dovrà essere approvata dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Comitato Amministratori Indipendenti.

Si precisa che nel corso dell'Esercizio, in osservanza della Procedura OPC, il Comitato Controllo e Rischi dell'Emittente ha previamente esaminato alcune operazioni di minore rilevanza con parti correlate, rilasciando il proprio parere favorevole al loro perfezionamento.

Si precisa che il Consiglio di Amministrazione non ha ritenuto di dover adottare specifiche soluzioni operative idonee ad agevolare l'individuazione e l'adeguata gestione delle situazioni in cui un amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi; sul punto il Consiglio ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell'art. 2391 cod. civ. ("*Interessi degli amministratori*").

Si precisa infine che, In data 6 dicembre 2013, si è tenuta una riunione del Comitato Amministratori Indipendenti il quale, in attuazione di quanto raccomandato dalla Consob con la Comunicazione n. DEM/10078683 del 24-9-2010, circa l'opportunità di procedere ad una revisione della Procedura OPC a tre anni dall'entrata in vigore del Regolamento Parti Correlate, ha ritenuto, all'esito della valutazione della Procedura OPC in essere e della sua applicazione pratica, che non fosse necessario procedere ad alcuna modifica della Procedura OPC, ritenendo quella attuale pienamente efficace e adeguata all'operatività, agli assetti proprietari ed alla struttura dell'Emittente e del Gruppo.

13. NOMINA DEI SINDACI

La nomina dei Sindaci e del Presidente del Collegio Sindacale della Società è, come noto, di competenza dell'Assemblea dei Soci.

Le modalità di presentazione delle liste con le proposte di nomina e di votazione sono regolate dallo Statuto.

L'art. 27 dello Statuto è diretto ad assicurare che il Presidente del Collegio Sindacale venga nominato dalla minoranza, attingendo alla lista che sia risultata seconda per numero di voti.

Si rammenta che tale norma è stata da ultimo modificata in occasione della riunione consiliare del 6 marzo 2013, nell'ambito della quale la Società ha adeguato il proprio Statuto Sociale alla L. n. 120/2011, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 2365, comma 2, del codice civile, nonché dall'art. 24 dello Statuto sociale vigente, introducendo il principio secondo il quale la composizione del Collegio Sindacale deve in ogni caso assicurare l'equilibrio tra i generi in conformità alla normativa, anche regolamentare, *pro tempore* vigente.

L'elezione del Collegio Sindacale avviene sulla base di liste presentate dai Soci. In particolare, tanti Soci che detengano una partecipazione almeno pari a quella determinata dalla Consob per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo – che, alla data di approvazione della presente Relazione, corrisponde all'1% del capitale sociale, come stabilito dall'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti e dalla Delibera Consob n. 18775 del 29 gennaio 2014 – possono presentare una lista, che deve essere depositata presso la sede sociale nel termine stabilito dall'art. 147-*ter*, co. 1-*bis*, del TUF e cioè entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina dei componenti del Collegio Sindacale. La titolarità di tale quota minima di partecipazione è determinata ai sensi di legge avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore del Socio nel giorno in cui le liste sono depositate presso la Società.

Ciascuna lista è corredata (i) delle informazioni relative all'identità dei Soci presentatori, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta; (ii) di una dichiarazione dei Soci diversi da quelli che detengono, anche congiuntamente, una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, attestante l'assenza di rapporti di collegamento previsti dall'articolo 144-*quinquies* Regolamento Emittenti con questi ultimi; (iii) delle dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura ed attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti normativamente e statutariamente prescritti per la carica di Sindaco; (iv) di un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati e (v) delle ulteriori informazioni richieste ai sensi delle disposizioni di legge e di regolamento vigenti.

Per tre mandati consecutivi a partire dal primo rinnovo del Collegio Sindacale successivo al 12 agosto 2012, ciascuna lista contenente un numero di candidati pari o superiore a tre deve essere composta in modo tale che all'interno del Collegio Sindacale sia assicurato l'equilibrio tra i generi in misura almeno pari alla quota minima richiesta dalla disciplina, di legge e regolamentare, *pro tempore* vigente.

La lista per la quale non sono state osservate le statuizioni di cui sopra è considerata come non presentata. Nel caso in cui alla data di scadenza del termine sia stata depositata una sola lista (o liste tra loro "collegate" ai sensi di legge e regolamento), possono essere presentate altre liste, fino al terzo giorno successivo e la soglia per la presentazione è ridotta alla metà.

Dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti sono tratti due sindaci effettivi e uno supplente.

Dalla seconda lista tra quelle non “collegate” ai sensi di legge e regolamento con i Soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, sono tratti un sindaco effettivo – che assume la presidenza del Collegio Sindacale – e uno supplente.

Qualora al termine delle votazioni la composizione del Collegio Sindacale, nei suoi membri effettivi e supplenti, non rispetti l’equilibrio tra i generi previsto dalla normativa *pro tempore* vigente, si procederà a sostituire, ove del caso, il secondo sindaco effettivo e/o il sindaco supplente tratti dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti con il successivo candidato alla medesima carica indicato nella stessa lista appartenente al genere meno rappresentato, in modo che appartengano al genere meno rappresentato almeno un membro effettivo e almeno un supplente. Qualora detta procedura non consenta il rispetto della normativa *pro tempore* vigente in materia di composizione del Collegio Sindacale, l’Assemblea provvederà con delibera adottata con la maggioranza di legge alle necessarie sostituzioni.

In caso di sostituzione di un sindaco, subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello sostituito, fermo comunque, ove possibile, il rispetto della normativa *pro tempore* vigente in materia di composizione del Collegio Sindacale; se tale sostituzione non consente il rispetto della normativa *pro tempore* vigente sull’equilibrio tra i generi, l’Assemblea deve essere convocata senza indugio per assicurare il rispetto della stessa normativa. In caso di sostituzione del Presidente, la Presidenza è assunta dal membro supplente subentrato al Presidente cessato. L’Assemblea chiamata a reintegrare il Collegio Sindacale ai sensi di legge provvederà in modo da rispettare il principio della rappresentanza della minoranza, nonché la normativa, anche regolamentare, di volta in volta vigente in materia di equilibrio tra i generi.

14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

La composizione del Collegio Sindacale in carica al 31 dicembre 2013, è riportata nella Tabella 3 in appendice alla Relazione.

Si precisa che il Collegio Sindacale è stato nominato, per il triennio 2013-2015, con delibera dell’Assemblea ordinaria dei Soci del 19 aprile 2013 e che per l’elezione dello stesso sono state presentate due liste:

a) la prima, presentata dall’Azionista di maggioranza DI. VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., proponeva come candidati i seguenti nominativi:

- Sindaci effettivi:
- 1) Enrico Maria Colombo, nato a Milano il 10 aprile 1959
- 2) Fabrizio Redaelli, nato a Milano il 29 gennaio 1960,
- 3) Rossella Porfido, nata a Venezia il 28 dicembre 1976,
- Sindaci supplenti:
- 4) Gilfredo Gaetani, nato a Civitanova Marche il 22 settembre 1957,
- 5) Gabriella Manella, nata a Pescara il 24 novembre 1960;

b) la seconda lista, depositata a seguito della riapertura dei termini in applicazione dell’articolo 144-sexies, comma 5, del Regolamento Emittenti e dell’articolo 27 dello Statuto sociale, da parte di tanti azionisti titolari, complessivamente, dello 0,83% del capitale sociale, proponeva come candidati i seguenti nominativi:

Sindaco effettivo:

- 1) Giulia Pusterla, nata a Como il 12 febbraio 1960,

Sindaco supplente:

- 2) Myriam Amato, nata a Pavia il 19 ottobre 1974,

Si precisa che la lista presentata dall'Azionista di maggioranza DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., ha ottenuto il voto favorevole dell'82,27% del capitale votante; dalla stessa sono stati tratti due sindaci effettivi (Dott. Enrico Colombo e Dott. Fabrizio Redaelli) e un sindaco supplente (Rag. Gilfredo Gaetani).

La seconda lista, non "collegata" a quella presentata dall'Azionista di maggioranza, ha ottenuto il voto favorevole del 16,65% del capitale votante; dalla stessa sono stati tratti un sindaco effettivo – che ha assunto la presidenza del Collegio Sindacale (Dott.ssa Giulia Pusterla) – e uno supplente (Dott.ssa Myriam Amato).

La suddetta procedura ha assicurato il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi. Il Collegio Sindacale scadrà alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2015.

Nel corso dell'Esercizio il Collegio Sindacale si è riunito 7 volte, e per l'esercizio in corso sono programmate 5 riunioni (di cui due hanno già avuto luogo). Di regola le riunioni del Collegio Sindacale hanno una durata media che varia dalle 2 alle 3 ore.

La percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni tenute è indicata nella Tabella 3 riportata in appendice.

Si precisa che nel corso dell'Esercizio nessun sindaco ha cessato di ricoprire la propria carica, e che dalla chiusura dell'Esercizio alla data di approvazione della Relazione non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Collegio Sindacale.

Le caratteristiche personali e professionali di ciascun Sindaco sono riportate nel seguito.

Giulia Pusterla, è nata a Como (CO) il 12 febbraio 1960. Ha conseguito la laurea in Economia e Commercio presso l'Università "L. Bocconi" di Milano. Iscritta dal 1985 all'Albo dei Dottori Commercialisti di Como, revisore contabile, è titolare di uno studio professionale in Como; è esperta di diritto della crisi e risanamento di impresa, nonché in materia di "pari opportunità".

Enrico Colombo, è nato a Milano (MI), il 10 aprile 1959. Ha conseguito la laurea in Economia e Commercio presso l'Università "L. Bocconi" di Milano. Iscritto dal 1986 all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano, revisore contabile, svolge, come socio, attività libero professionale presso uno studio di Milano; è esperto di diritto tributario.

Fabrizio Redaelli, è nato a Milano (MI) il 29 gennaio 1960. Ha conseguito la laurea in Economia e Commercio presso l'Università "L. Bocconi" di Milano. Iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano, revisore contabile, è titolare di uno studio professionale in Milano; è esperto di finanza e fiscalità immobiliare.

Si precisa, in relazione al criterio 8.C.1 del Codice, che l'indipendenza dei Sindaci è ritenuta già assicurata dal rispetto della vigente normativa di legge e di Statuto, e che pertanto la Società non ha ritenuto necessario applicare ai sindaci anche i criteri di indipendenza di cui all'art. 3 del Codice di Autodisciplina. Per tale ragione, ai fini della valutazione della permanenza dei requisiti di indipendenza in costanza di carica sono stati presi in considerazione i criteri di legge e di Statuto. In applicazione di tali criteri, il Collegio Sindacale ha verificato l'indipendenza dei propri membri subito dopo la loro nomina, nella riunione tenutasi il 19 aprile 2013 e, da ultimo, in data 5 marzo 2014; l'esito di tali valutazioni è stato comunicato al mercato in pari data.

In relazione al criterio applicativo 2.C.2, si precisa che tutti i membri del Collegio Sindacale possiedono una conoscenza approfondita della realtà e delle dinamiche aziendali della Società e del Gruppo, e che il numero delle riunioni del Collegio, nonché la partecipazione dei membri del Collegio alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per la Remunerazione garantiscono un continuo aggiornamento dei Sindaci sulla realtà aziendale e di mercato. Inoltre, gli organi delegati nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione provvedono ad illustrare quanto rileva ai fini dell'andamento della Società e del Gruppo, fornendo costantemente, tra l'altro, informazioni in merito ai principali aggiornamenti del quadro normativo di interesse e al loro impatto sulla Società.

In osservanza del Criterio applicativo 8.C.3 del Codice, il Sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione dell'Emittente informa tempestivamente e in modo esauriente gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

Si precisa infine che, in conformità con i Criteri applicativi 8.C.4 e 8.C.5, il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è coordinato con la funzione di *internal audit*, con la quale ha un costante scambio di informazioni, e con il Comitato Controllo e Rischi, alle cui riunioni partecipa il Presidente del Collegio Sindacale o altro sindaco da lui designato.

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Nel sito Internet della Società www.todsgroup.com, alla sezione "*Corporate Governance*", sono pubblicate tutte le informazioni utili agli Azionisti per l'esercizio consapevole dei propri diritti.

In osservanza del Criterio applicativo 9.C.1, si precisa che la Delibera Quadro assunta dal Consiglio di Amministrazione della Società nella seduta del 19 aprile 2012, ha nominato il consigliere Emilio Macellari quale responsabile delle relazioni con gli investitori istituzionali e con gli altri Azionisti, fermo restando che, nell'ambito di tali relazioni, la comunicazione di documenti ed informazioni riguardanti la Società deve avvenire nel rispetto della relativa procedura interna.

La Società si è inoltre dotata di una struttura aziendale incaricata di gestire i rapporti con gli Azionisti i cui riferimenti sono periodicamente riportati nella relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari. I riferimenti che consentono di entrare in contatto con l'unità incaricata delle *Investor Relations* sono i seguenti:

telefono n. 02 77225354 - telefax n. 02 76009714 - indirizzo e-mail: c.oglio@todsgroup.com.

Con riferimento al Criterio applicativo 9.C.2, si precisa che il Consiglio di Amministrazione ha sempre riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si è sempre adoperato per assicurare agli Azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Si precisa, infine, che la Società ottempera agli obblighi informativi previsti dalla normativa, anche regolamentare, vigente con precisione e tempestività, ed ha strutturato il proprio sito internet in modo da rendere agevole al pubblico l'accesso alle informazioni concernenti l'Emittente.

16. ASSEMBLEE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera c), TUF).

Ai sensi dell'art. 11 dello Statuto Sociale, fermi i poteri di convocazione previsti da specifiche disposizioni di legge, l'Assemblea deve essere convocata dagli amministratori mediante avviso – da pubblicarsi secondo le modalità e nei termini di legge – contenente l'indicazione del giorno, dell'ora, del luogo dell'adunanza e

delle materie da trattare, nonché le ulteriori informazioni prescritte dalla normativa – anche regolamentare – vigente.

Lo Statuto della Società consente lo svolgimento dell'Assemblea anche in seconda o terza convocazione.

Per la validità della costituzione e delle deliberazioni dell'Assemblea, sia ordinaria che straordinaria, anche in seconda ed eventuale terza convocazione, si applicano le vigenti disposizioni di legge.

L'Assemblea dei Soci delibera sulle materie di propria competenza ai sensi della normativa vigente, non essendo previste dallo Statuto Sociale ulteriori specifiche competenze. Si precisa che lo Statuto, in osservanza dell'art. 2365, co. 2 del cod. civ., attribuisce al Consiglio di Amministrazione la competenza a deliberare la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505 *bis* del cod. civ., l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie, la riduzione del capitale in caso di recesso dei Soci, l'adeguamento dello Statuto a disposizioni normative e il trasferimento della sede nel territorio nazionale.

Alla data di approvazione della Relazione si precisa che, ai sensi dell'art. 12 dello Statuto, può intervenire in Assemblea ciascun soggetto cui spetta il diritto di voto e per il quale sia pervenuta alla Società la comunicazione effettuata dall'intermediario in conformità alle proprie scritture contabili sulla base delle evidenze relative al termine del settimo giorno di mercato aperto precedente la data della riunione assembleare in prima convocazione, in osservanza di quanto disposto dall'art. 83-sexies del TUF.

Ogni Socio avente diritto di intervenire può farsi rappresentare in Assemblea, ai sensi e nei limiti di legge e può conferire la delega anche in via elettronica nel rispetto della normativa – anche regolamentare – di volta in volta vigente.

La delega potrà essere notificata alla Società anche tramite posta elettronica certificata, all'indirizzo di posta elettronica certificata riportato nell'avviso di convocazione, in osservanza delle applicabili disposizioni – anche regolamentari – vigenti.

Inoltre, in osservanza dell'art. 11 dello Statuto, l'Assemblea potrà svolgersi – se previsto nel relativo avviso di convocazione – anche in audio/video conferenza, con indicazione dei luoghi audio/video collegati a cura della Società, nei quali gli intervenuti potranno affluire. In ogni caso deve essere consentito:

- al Presidente dell'Assemblea, anche a mezzo del proprio ufficio di presidenza, di accertare l'identità e la legittimazione degli intervenuti, di regolare lo svolgimento dell'adunanza, di constatare e proclamare i risultati della votazione;
- al soggetto verbalizzante di percepire adeguatamente gli eventi assembleari oggetto di verbalizzazione;
- agli intervenuti di partecipare alla discussione e alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno.

La riunione si considererà svolta nel luogo ove saranno presenti il Presidente e il soggetto verbalizzante.

In occasione dell'Assemblea dei Soci riunitasi il 19 aprile 2013, che ha – tra l'altro – rinnovato il Collegio Sindacale, si ricorda che l'Azionista di controllo ha comunicato al pubblico con congruo anticipo le proposte di deliberazione in ordine , ai candidati alle cariche di sindaco effettivo e supplente e al compenso da assegnare al Presidente ed ai membri effettivi del Collegio Sindacale; tali proposte sono state inserite nell'ambito della lista depositata, come raccomandato dal Consiglio di Amministrazione all'interno della Relazione illustrativa sulle materie all'ordine del giorno.

L'Assemblea ordinaria dei Soci ha approvato un testo di Regolamento che disciplina l'ordinato e funzionale svolgimento dell'Assemblea ordinaria e straordinaria della Società ("Regolamento Assembleare"), pubblicato nella sezione "*Corporate Governance*" del sito Internet www.todsgroup.com.

Ai sensi dell'art. 9 del Regolamento Assembleare, tutti i soggetti aventi diritto ad intervenire in Assemblea in base alla legge e allo Statuto hanno il diritto di prendere la parola solo sugli argomenti posti in discussione; coloro che intendono prendere la parola debbono richiederlo al Presidente presentando

domanda scritta contenente l'indicazione dell'argomento cui la domanda stessa si riferisce, dopo che egli ha dato lettura degli argomenti all'ordine del giorno e fin tanto che non abbia dichiarato chiusa la discussione sull'argomento al quale si riferisce la domanda di intervento. Il Presidente, di regola, dà la parola secondo l'ordine cronologico di presentazione delle domande; se due o più domande sono presentate contemporaneamente, il Presidente dà la parola secondo l'ordine alfabetico dei cognomi dei richiedenti. Il Presidente può autorizzare la presentazione delle domande di intervento per alzata di mano; in tal caso il Presidente concede la parola secondo l'ordine alfabetico dei cognomi dei richiedenti.

Si precisa che il Consiglio di Amministrazione ha sempre riferito in Assemblea sull'attività svolta e programmata e si è sempre adoperato per assicurare agli Azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Gli Azionisti vengono regolarmente informati in merito alle modalità di esercizio delle funzioni del Comitato per la Remunerazione sia mediante la presente Relazione, sia attraverso le informazioni contenute nell'ambito della Relazione sulla Remunerazione, predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

Con riferimento al Criterio applicativo 9.C.4 del Codice, va precisato che nel corso dell'Esercizio le variazioni nella capitalizzazione di mercato delle azioni dell'Emittente sono risultate migliori rispetto all'andamento dei principali indici del mercato borsistico italiano e non si sono verificate variazioni sostanziali nella composizione della compagine sociale dell'Emittente.

17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)

La Società non ha applicato pratiche di governo societario ulteriori rispetto a quelle derivanti dalla normativa, anche regolamentare, vigente sopra illustrate.

18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Dalla data di chiusura dell'Esercizio alla data di approvazione della presente Relazione non si sono verificati cambiamenti nella struttura di *governance* della Società.

Milano, 11 marzo 2014

Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione
Diego Della Valle

TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE				
	N° azioni	% rispetto al c.s.	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	30.609.401	100%	Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana S.p.A.	
Azioni con diritto di voto limitato				
Azioni prive del diritto di voto				

ALTRI STRUMENTI FINANZIARI (attribuenti il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione)				
	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	N° strumenti in circolazione	Categoria di azioni al servizio della conversione/esercizio	N° azioni al servizio della conversione/esercizio
Obbligazioni convertibili	-	-	-	-
Warrant	-	-	-	-

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE		
AZIONISTI	N° AZIONI ORDINARIE	QUOTA % SUL CAPITALE SOCIALE
DIEGO DELLA VALLE di cui	17.374.624	56,762 %
- direttamente	252.000	0,823 %
- indirettamente tramite DI VI Finanziaria di Diego Della Valle & C. Srl	16.426.172	53,664%
- indirettamente tramite Diego Della Valle & C. Srl	696.452	2,275%
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	1.539.339	5,028%
OPPENHEIMERFUNDS INC.	1.131.633	3,697 %
ARNAULT BERNARD tramite Delphine s.a.s.	1.059.900	3,462 %
JOHO CAPITAL LLC	642.463	2,100%

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Consiglio di Amministrazione											Comitato Contr. E Rischi		Comitato Remun.		Comitato Esecutivo		Comitato Amm. Indip.	
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *	Esec.	Non esec.	Indip. Indip. da Codice	Indip. da TUF	(%) **	Numero altri incarichi ***	****	**	****	**	****	**	****	**
Presidente	Diego Della Valle	19/04/2012	31/12/2014	M	X				100	7					X	100		
AD	Andrea Della Valle	19/04/2012	31/12/2014	M	X				83,3	4					X	100		
AD	Stefano Sincini	19/04/2012	31/12/2014	M	X				100	0					X	100		
Amm.re	Luigi Abete	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	X	66,6	12			X	100			X	100
Amm.re	Maurizio Boscarato	19/04/2012	31/12/2014	M		X			100	0	X	100						
Amm.re	Luigi Cambri	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	X	100	1	X	100	X	100			X	100
Amm.re	Luca Cordero di Montezemolo	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	X	33,3	11								
Amm.re	Emanuele Della Valle	19/04/2012	31/12/2014	M		X			50	2								
Amm.re	Fabrizio Della Valle	19/04/2012	31/12/2014	M	X				100	3					X	100		
Amm.re	Emilio Macellari	19/04/2012	31/12/2014	M	X				100	3					X	100		
Amm.re	Pierfrancesco Saviotti	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	X	16,6	5	X	60	X	100			X	100
Amm.re	Vito Varvaro	19/04/2012	31/12/2014	M	X				100	2					X	40		
LID	Pierfrancesco Saviotti	19/04/2012	31/12/2014	M		X	X	X		5								
-----AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO-----																		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina effettuata dall'assemblea del 19 aprile 2012: 1,5% (Delibera Consob n. 18083 del 25/01/2012)																		
N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento:			CDA: 6			CCR: 5			CR: 1			CE: 5			CAI: 1			

NOTE

*In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).

** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del C.d.A. e dei comitati (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

***In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Si allega alla Relazione l'elenco di tali società con riferimento a ciascun consigliere, precisando se la società in cui è ricoperto l'incarico fa parte o meno del gruppo che fa capo o di cui è parte l'Emittente.

****In questa colonna è indicata con una "X" l'appartenenza del componente del C.d.A. al comitato

TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE

Collegio sindacale							
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m)*	Indipendenza da Codice	** (%)	Numero altri incarichi ***
Presidente	Giulia Pusterla	19/04/2013	31/12/2015	m	X	100	2
Sindaco effettivo	Enrico Colombo	19/04/2013	31/12/2015	M	X	100	13
Sindaco effettivo	Fabrizio Redaelli	19/04/2013	31/12/2015	M	X	100	19
Sindaco supplente	Gilfredo Gaetani	19/04/2013	31/12/2015	M	X		
Sindaco supplente	Myriam Amato	19/04/2013	31/12/2015	m	X		
-----SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO-----							
Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 1% Delibera CONSOB n. 18452 del 30 gennaio 2013							
Numero riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: 7							

NOTE

* In questa colonna è indicato M/m a seconda che il componente sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza (M) o da una minoranza (m).

** In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei sindaci alle riunioni del C.S. (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

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

ALLEGATO “A” ALLA RELAZIONE ANNUALE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI PER L’ESERCIZIO 2013

Elenco delle cariche ricoperte dai Consiglieri di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in altre società quotate, in società finanziarie, bancarie ed assicurative o di rilevanti dimensioni

CONSIGLIERE	CARICA	SOCIETA'
Diego Della Valle	Amministratore Unico	Diego Della Valle & C. - S.r.l.
		DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l.
	Amministratore Unico	Le Monde Europe S.A.
	Consigliere di Amministrazione	Compagnia Immobiliare Azionaria S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	L.V.M.H. Moët Hennessy Louis Vuitton
	Consigliere di Amministrazione	Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.
	Amministratore unico	DDV partecipazioni S.r.l.
Luca Cordero di Montezemolo	Presidente	Ferrari S.p.A.
	Presidente	Telethon Comitato e Fondazione
	Consigliere di Amministrazione	Montezemolo & Partners SGR
	Presidente	Charme Management S.r.l.
	Consigliere di Amministrazione	Kering (già PPR-Pinault)
	Consigliere di Amministrazione	Poltrona Frau S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Editrice La Stampa
	Vice Presidente	Unicredit S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Fiat S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Delta Topco Ltd.
Luigi Abete	Presidente	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
	Presidente	Civita Cultura S.r.l.
	Presidente	E.P.S. S.p.A.
	Presidente	Italian Entertainment Group S.p.A.
	Presidente	A.BE.T.E. S.p.A.
	Presidente	Emittenti Titoli S.p.A.
	Amministratore Delegato	Cinecittà Entertainment S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Il Sole 24 Ore S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	ArtigianCassa S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Indesit S.p.A.
	Amministratore Delegato	Film Master Group S.p.A.
	Amministratore Delegato	TM News S.p.A.
Pier Francesco Saviotti	Consigliere Delegato	Banco Popolare Soc. Coop.
	Consigliere di Amministrazione	Brembo S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Moncler S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Stefanel S.p.A.
Emilio Macellari	Consigliere di Amministrazione	Cinecittà Entertainment S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Marcolin S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Italian Entertainment Group S.p.A.
Andrea Della Valle	Consigliere di Amministrazione	ACF Fiorentina S.p.A.
	Amministratore Unico	ADV Media S.r.l.
	Amministratore unico	ADV Partecipazioni S.r.l.
	Amministratore unico	Immobiliare De.Im. S.r.l.

CONSIGLIERE	CARICA	SOCIETA'
Fabrizio Della Valle	Amministratore Unico	Italiantouch S.r.l.
	Amministratore Unico	Gousson Consultadoria & Marketing S.r.l.
	Amministratore Unico	Interbasic Holding S.r.l.
Emanuele Della Valle	Presidente	Mediabendcapital Inc.
	Consigliere di Amministrazione	Italian Entertainment Group. SpA
Luigi Cambri	Presidente dell'assemblea dei quotisti	Arca Impresa Gestioni SGR
Vito Varvaro	Presidente del Consiglio di Amministrazione	Cantine Settesoli SCA
	Consigliere di Amministrazione	Piaggio S.p.A.