

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 2011
Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 13 Marzo 2012

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 terza edizione del “Format per la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari” diffuso dalla Società di gestione del Mercato nel mese di febbraio 2012, 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 ad oggi vigente (edizione marzo 2006, come modificata nel marzo 2010, nel seguito anche il “Codice”).

La presente relazione, approvata in data 13 marzo 2012, contiene anche le informazioni sugli assetti proprietari ai sensi dell’art. 123-*bis* del D. Lgs. n. 58/98 ed è disponibile, in osservanza delle disposizioni regolamentari, nella sezione “*Corporate Governance*” del sito internet www.todsgroup.com, nei termini stabiliti dalla normativa vigente.



INDICE

GLOSSARIO	4
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	5
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (art. 123-bis, comma 1, TUF)	6
a) Struttura del capitale sociale.	6
b) Restrizioni al trasferimento di titoli.	6
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale.	7
d) Titoli che conferiscono diritti speciali.	7
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto.	7
f) Restrizioni al diritto di voto.	7
g) Accordi tra Azionisti.	7
h) Clausole di <i>change of control</i> e disposizioni statutarie in materia di OPA.	7
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie.	7
l) Attività di direzione e coordinamento.	8
3. COMPLIANCE	9
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	9
4.1 Nomina e sostituzione degli amministratori e modifiche statutarie	9
4.2 Composizione	11
4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione.....	13
4.4 Organi Delegati	17
4.5 Altri consiglieri esecutivi	22
4.6 Amministratori indipendenti	23
4.7 Lead Independent Director	23
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE.....	24
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO.....	24
7. COMITATO PER LE NOMINE	25
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	25
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI.....	27
Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto	30
10. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO E LA CORPORATE GOVERNANCE	31
11. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO.....	32
11.1 <u>Sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata</u>	33
11.2 Amministratore Esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno	35
11.3 Preposti al Controllo Interno	36
11.4 Modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001	38
11.5 Società di revisione	39
11.6 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari	39
12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	39
13. NOMINA DEI SINDACI.....	41
14. SINDACI	42
15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI.....	43
16. ASSEMBLEE	43
17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	45
TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI.....	46
TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI.....	497
TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE.....	48
ALLEGATO "A" ALLA RELAZIONE ANNUALE SUL GOVERNO SOCIETARIO PER L'ESERCIZIO 2011	49

GLOSSARIO

Codice/Codice di Autodisciplina: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel marzo 2006 (e modificato nel marzo 2010 con riferimento al testo dell'art. 7) dal Comitato per la *Corporate Governance* e promosso da Borsa Italiana S.p.A. Laddove non diversamente specificato, i riferimenti a Principi, Criteri e Commenti sono da intendersi a tale versione del Codice .

Codice/Codice di Autodisciplina 2011: 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. Si precisa che il par. VIII dei "Principi guida e regime transitorio" del Codice 2011 invita gli emittenti *"ad applicare le modifiche al Codice approvate nel mese di dicembre 2011 entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2012, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso dell'esercizio successivo. Le modifiche che hanno effetto sulla composizione del Consiglio di Amministrazione o dei relativi comitati e, in particolare, quelle relative ai principi 5.P.1, 6.P.3 e 7.P.4, nonché ai criteri applicativi 2.C.3 e 2.C.5 trovano applicazione a decorrere dal primo rinnovo del Consiglio di Amministrazione successivo alla fine dell'esercizio iniziato nel 2011. Il secondo periodo del criterio 3.C.3 trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo del Consiglio di Amministrazione successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2012. Gli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib sono invitati a fornire le informazioni relative al criterio applicativo 5.C.2 nella Relazione sul governo societario da pubblicare nel corso del 2012"*.

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 2011 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 per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*, 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. 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 per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* 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 per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*.

D) Il Collegio Sindacale: composto di tre membri effettivi e di due supplenti, è l'organo di controllo gestionale della Società. 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 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.

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

Di seguito vengono precisate le informazioni sugli assetti proprietari alla data del 13 marzo 2012 di approvazione della presente Relazione, in conformità con quanto previsto dal vigente art. 123-bis del TUF.

a) Struttura del capitale sociale.

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 (trentamilionisessantonovemila quattrocentouno) 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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* e disposizioni statutarie in materia di OPA.

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 5.227 migliaia di euro), che si risolve automaticamente in caso di cambiamento di controllo dell'Emittente, 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 del TUF, e (ii) non prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis del TUF.

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

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

Lo Statuto Sociale di Tod's S.p.A. 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 20 aprile 2011 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 adotterà la corrispondente deliberazione; 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 nel caso di cessione di azioni in esecuzione di piani di compensi basati su strumenti finanziari).

Al 31 dicembre 2011, data di chiusura dell'Esercizio, né l'Emittente né le società dalla stessa controllate detenevano azioni Tod's S.p.A..

I) Attività di direzione e coordinamento.

Anche se Tod's S.p.A. è soggetta al controllo, ai sensi dell'art. 93 del TUF, della DI. VI. Finanziaria Sapa di Diego Della Valle & C., 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 Sapa di Diego Della Valle & C., 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 7 marzo 2012 – 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, lett 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

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 2011.

Prima di procedere alla descrizione della struttura di *corporate governance* dell'Emittente, si precisa che nella riunione dell'11 novembre 2011 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 e modifiche statutarie

In conformità con l'art. 147 ter del TUF, lo Statuto di Tod's S.p.A. (art. 17) prevede che all'elezione del Consiglio di Amministrazione si proceda mediante il meccanismo del voto di lista, con attribuzione di un amministratore alla lista risultata seconda per numero di voti e che non sia collegata in alcun modo con i Soci che hanno presentato o votato la lista più votata (gli altri membri essendo tratti da quest'ultima).

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'1,5% del capitale sociale, come stabilito dalla Consob con la Delibera n. 18083 del 25 gennaio 2012; 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 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.

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.

Nell'ipotesi di sostituzione degli amministratori trova applicazione la disciplina di legge.

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. l), 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 2011, 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.

4.2 Composizione

Il Consiglio di Amministrazione in carica alla data di approvazione della Relazione è stato nominato dall'Assemblea dei Soci del 20 aprile 2009, che ha fissato il numero complessivo di amministratori in 12 (dodici), e verrà a scadenza con la prossima Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2011.

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 Sapa di Diego Della Valle & C., dall'unica lista presentata dallo stesso Azionista di maggioranza, con delibera approvata dall'Assemblea dei Soci del 20 aprile 2009 con una percentuale di voti favorevoli in rapporto al capitale presente in Assemblea e votante pari al 99,4181%.

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. Attualmente 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, è nato a Sant'Elpidio a Mare (FM), il 26 settembre 1965. Ha iniziato la sua formazione e preparazione negli Stati Uniti. Siede nei Consigli di Amministrazione di alcune società controllate;

3) Fabrizio Della Valle, Amministratore esecutivo e 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;

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;

5) Stefano Sincini, Amministratore esecutivo – tra l'altro incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno – 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.

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;

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 Spa. E' stato Presidente di Confindustria e di Fiat S.p.A., siede nei Consigli di Amministrazione di prestigiose organizzazioni e società nazionali ed internazionali;

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*;

11) Pierfrancesco Saviotti, Amministratore non esecutivo e indipendente, nominato in data 20 aprile 2009 "*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;

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 7 marzo 2012 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 11 novembre 2011.

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, 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 dell'Emittente. In ogni caso, l'organo amministrativo potrà in merito adottare le determinazioni ritenute maggiormente opportune.

4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

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 2011 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 6 volte, e per l'esercizio in corso sono programmate 7 riunioni (di cui 3 hanno già avuto luogo, compresa quella di approvazione della presente Relazione). Di regola le riunioni del Consiglio hanno una durata che varia dalle 2 alle 3 ore. Le riunioni hanno registrato la regolare ed assidua partecipazione dei consiglieri (la percentuale di partecipazione complessiva è stata infatti del 73,6%, mentre la percentuale di partecipazione dei consiglieri indipendenti è stata del 50%).

L'informativa pre-consiliare è garantita attraverso la distribuzione, con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione, di tutta la documentazione relativa ai punti all'ordine del giorno .

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 ai criteri 1.C.1. e 8.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, il sistema di governo societario della Società stessa e la struttura del Gruppo medesimo;
- b) previa determinazione dei relativi criteri, individuare le società controllate aventi rilevanza strategica;
- c) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e delle sue controllate aventi rilevanza strategica predisposto dagli amministratori delegati, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti d'interesse;

- d) attribuire e revocare le deleghe agli amministratori delegati e al Comitato Esecutivo definendone i limiti e le modalità di esercizio; stabilire altresì 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) determinare, esaminate le proposte dell'apposito comitato e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai membri del Consiglio;
- f) 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;
- g) esaminare e approvare preventivamente le operazioni con significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società poste in essere dalla medesima e dalle sue controllate, prestando particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi; a tal fine il Consiglio di Amministrazione stabilisce criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo ("Linee Guida");
- h) effettuare, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, eventualmente esprimendo un orientamento sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna; in particolare, valutare la sussistenza dei requisiti di esecutività, non esecutività e indipendenza richiesti dal Codice, avendo cura di garantire la presenza di un numero di amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti rispettosa dei criteri indicati dal Codice stesso;
- i) nominare un *lead independent director* al quale saranno attribuite le seguenti funzioni:
- coordinare l'attività degli amministratori non esecutivi al fine di migliorarne il contributo all'attività e al funzionamento del Consiglio;
 - collaborare con il Presidente per garantire che a tutti gli amministratori siano destinate informazioni complete e tempestive;
 - convocare riunioni di soli amministratori indipendenti ogni qual volta lo riterrà necessario per l'espletamento della sue mansioni garantendo, tra l'altro, che gli amministratori indipendenti si riuniscano tra loro, in assenza degli altri amministratori, almeno una volta all'anno;
- l) fornire informativa, nella Relazione sul governo societario della Società, sulle modalità di applicazione dell'art. 1 del Codice di Autodisciplina e, in particolare, sul numero delle riunioni del Consiglio e del Comitato Esecutivo tenutesi nel corso dell'esercizio e sulla percentuale di partecipazione di ciascun amministratore;
- nonché, con l'assistenza del Comitato per il Controllo Interno:
- m) definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo da identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate, avendo cura di determinare i criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa;
- n) individuare un amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno;
- o) valutare periodicamente (e almeno due volte l'anno), l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e, almeno una volta l'anno, approvare le politiche di gestione dei principali rischi della Società e del Gruppo, con particolare attenzione alle società aventi rilevanza strategica;

- p) descrivere nella Relazione sul governo societario, gli elementi essenziali del sistema di controllo interno, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- q) nominare e revocare, su proposta dell'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e sentito il parere del Comitato per il Controllo Interno, uno o più soggetti preposti al controllo interno, definendone altresì la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali.

In relazione all'art. 1.C.1 del Codice, il Consiglio ha ribadito anche formalmente (nell'ambito della "Delibera Quadro" in materia di *corporate governance* adottata in data 13 novembre 2006), 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.

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

- a) valutato l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'Emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica, in occasione delle riunioni per l'approvazione della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2011 e del progetto di Bilancio al 31 dicembre 2011; in particolare, la valutazione è stata adottata sulla base della relazione dell'amministratore incaricato per la funzionalità del sistema di controllo interno e con l'ausilio del Comitato per il Controllo Interno che, nell'ambito delle proprie riunioni – alle quali hanno partecipato anche i soggetti preposti al controllo interno – (su cui v. oltre), ha potuto verificare con continuità l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno sia dell'Emittente, sia del Gruppo, con particolare riferimento alle società aventi rilevanza strategica; si precisa inoltre, con riferimento a queste ultime, che nella riunione del 13 novembre 2007 il Consiglio di Amministrazione della capogruppo Tod's S.p.A. 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 dell'11 novembre 2011, 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) determinato la remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, sulla base delle proposte del Comitato per la Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale, in data 27 gennaio 2010;
- c) valutato, in data 13 marzo 2012, il generale andamento della gestione sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati;
- d) approvato le "*Linee Guida sulle operazioni particolarmente significative della Tod's S.p.a.*", 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);
- e) effettuato, sempre in data 7 marzo 2012, la valutazione sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi comitati (c.d. *self assessment*).

Il processo di autovalutazione da parte dell'organo amministrativo è stato istruito dal Presidente del Comitato per il Controllo Interno 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: l'adeguatezza della dimensione e della composizione dell'organo consiliare all'operatività della Società, anche con riferimento alla figure professionali presenti in Consiglio, il rapporto tra il numero complessivo dei membri del Consiglio e il numero degli amministratori non esecutivi e/o indipendenti, le competenze degli amministratori indipendenti, la tempestività e completezza delle informazioni e della documentazione trasmessa ai membri del Consiglio e dei Comitati preliminarmente alle rispettive riunioni, 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, l'adeguatezza e completezza delle informazioni fornite dagli organi delegati nel corso delle riunioni consiliari ed infine 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 7 marzo 2012, 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, 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 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 della Società, optando per una valutazione dei singoli casi che tenga conto delle caratteristiche di ciascun amministratore (esperienza, caratteristiche degli incarichi ricoperti, etc.).

Anche in ottemperanza al Criterio applicativo 1.C.2 del Codice di Autodisciplina, le cariche di amministratore o sindaco ricoperte attualmente da alcuni consiglieri in società terze quotate in mercati regolamentati anche esteri, e in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, alla data di approvazione della presente Relazione, sono schematicamente riportate nella Scheda allegata *sub A* alla presente Relazione.

In considerazione della prossima scadenza dell'attuale Consiglio di Amministrazione, che avverrà con l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2011, il Consiglio, sempre nella riunione del 7 marzo 2012, in osservanza del Criterio applicativo 1.C.1, lett. h) del Codice 2011, ha espresso il proprio orientamento sulle figure professionali la cui presenza nell'organo amministrativo sia ritenuta opportuna, raccomandando agli Azionisti che intendano presentare una lista di inserire candidati dotati di adeguata esperienza – anche manageriale – e competenza nelle materie economiche, contabili, giuridiche, finanziarie e/o di politiche retributive, nella convinzione che il carattere eterogeneo e altamente qualificato delle professionalità chiamate a contribuire ai lavori dell'organo amministrativo consenta di analizzare i diversi argomenti in discussione da prospettive diverse, contribuendo così ad alimentare la dialettica consiliare, presupposto di ogni decisione collegiale meditata e consapevole. Tali orientamenti e raccomandazioni sono contenuti nella Relazione degli amministratori sulle materie all'ordine del giorno dell'Assemblea, redatta ai sensi dell'art. 125-ter del TUF, messa a disposizione del pubblico con le modalità previste dalla normativa vigente sin dal 9 marzo 2012.

Si precisa che l'Assemblea dei Soci del 20 aprile 2009 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 del Consigliere Delegato),
- 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. nominare procuratori speciali;
- 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 fare effettuare girate di assegni e di cambiali per l'incasso e per lo sconto;
 - cedere cambiali della clientela in pagamento di debiti;
 - 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 fideiussioni, 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 fare effettuare girate di assegni e di cambiali per l'incasso e per lo sconto;
- cedere cambiali della clientela in pagamento di debiti;
- 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 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 girate di assegni e di cambiali per l'incasso e per lo sconto;
- cedere cambiali della clientela in pagamento di debiti.

Il Consigliere Stefano Sincini è anche l'amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno.

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Con riferimento all'art. 2 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 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).

Si precisa inoltre, in relazione al Principio 2.P.4 (opportunità di evitare la concentrazione di cariche sociali in una persona) e al Principio 2.P.5 (illustrazione delle motivazioni per le quali sono conferite deleghe gestionali al Presidente), che il Consiglio, riesaminando il tema in data 13 marzo 2012, 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).

Comitato Esecutivo

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 20 aprile 2009 con mandato triennale, il Comitato resterà in carica fino alla prossima Assemblea degli Azionisti chiamata ad approvare il bilancio dell'esercizio 2011.

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 2011 il Comitato Esecutivo si è riunito 6 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 4 alle 6 ore.

Le riunioni hanno registrato la regolare ed assidua partecipazione dei suoi membri (la percentuale di partecipazione complessiva è stata infatti del 94,4%, 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 13 novembre 2006), 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; i consiglieri Andrea Della Valle, Emilio Macellari e Stefano Sincini sono anche amministratori con deleghe di potere in società aventi rilevanza strategica.

Tutti i consiglieri hanno una conoscenza approfondita della realtà e delle dinamiche aziendali della Società e del Gruppo, legata tra l'altro alla lunga permanenza nella carica; si ritiene inoltre che il numero delle riunioni del Consiglio - cui in diversi casi si aggiunge la partecipazione ai Comitati - garantisca un continuo aggiornamento degli amministratori 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.

4.6 Amministratori indipendenti

Come già anticipato, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 20 aprile 2009 successiva alla nomina degli amministratori, e in quelle del 22 marzo 2010 e 14 marzo 2011 e, da ultimo, in data 7 marzo 2012, sulla base delle informazioni rese da ciascun amministratore, anche a seguito del processo di autovalutazione, ha ritenuto sussistenti i requisiti di indipendenza in capo agli amministratori Luigi Abete, Luigi Cambri, Luca Cordero di Montezemolo e Pierfrancesco Saviotti.

I criteri di indipendenza applicati dalla Società sono quelli stabiliti dalla normativa vigente e dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

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 il fatto che il Dott. Diego Della Valle sia membro del Consiglio di Amministrazione della Ferrari S.p.A. e della Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A., entrambe presiedute dall'Avv. Cordero di Montezemolo, né è stata parimenti ritenuta condizionante la loro compartecipazione al capitale sociale sempre della Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.; (ii) per l'amministratore Luigi Abete il fatto che i consiglieri Emilio Macellari ed Emanuele Della Valle siano membro del Consiglio di Amministrazione delle società Cinecittà Studios S.p.A. e Italian Entertainment Group S.p.A, entrambe presiedute dal Dott. Luigi Abete.

Inoltre, 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 ha ritenuto corretti i criteri e le procedure adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Si precisa che, in attuazione del Criterio applicativo 3.C.6 del Codice, i consiglieri indipendenti si sono riuniti, in assenza degli altri amministratori, in data 19 dicembre 2011 per esaminare e discutere alcune novità del quadro legislativo, sia con riferimento all'introduzione nel D. Lgs. n. 231/2001 delle nuove fattispecie di reato di cui alla Legge n. 99/2009 e al D. Lgs. n. 121/2011, sia in relazione alla composizione degli organi di amministrazione e controllo in conseguenza della L. n. 120/2011 (che troverà applicazione, per effetto dell'art. 2 della citata legge, a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate successivo al 12 agosto 2012).

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 ha quindi nominato l'amministratore (non esecutivo e) indipendente Pierfrancesco Saviotti quale "*Lead Independent Director*", al quale sono attribuite le seguenti funzioni:

- coordinare l'attività degli amministratori non esecutivi al fine di migliorarne il contributo all'attività e al funzionamento del Consiglio;
- collaborare con il Presidente per garantire che a tutti gli amministratori siano destinate informazioni complete e tempestive;
- convocare riunioni di soli amministratori indipendenti ogni qual volta lo riterrà necessario per l'espletamento della sue mansioni 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 19 dicembre 2011, al fine di esaminare alcune novità del quadro legislativo, sia con riferimento all'introduzione nel D. Lgs. n. 231/2001 delle nuove fattispecie di reato di cui alla Legge n. 99/2009 e al D. Lgs. n. 121/2011, sia in relazione alla composizione degli organi di amministrazione e controllo in conseguenza della L. n. 120/2011 (che troverà applicazione, per effetto dell'art. 2 della citata legge, a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate successivo al 12 agosto 2012).

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Nella seduta del 15 maggio 2002, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il documento proposto dal Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* 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

Nella riunione consiliare del 13 novembre 2006, il Consiglio ha deliberato di aderire ai principi e ai criteri applicativi dell'art. 5 del Codice di Autodisciplina, stabilendo pertanto che l'istituzione e il funzionamento dei Comitati costituiti ai sensi dell'Autodisciplina siano disciplinati dai criteri indicati dal Codice e, in particolare:

- i Comitati sono composti da non meno di 3 membri, tutti non esecutivi la maggioranza dei quali indipendenti; uno dei membri del Comitato per il Controllo Interno deve essere in possesso di una adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria;
- 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 l'espletamento delle loro funzioni, nonché di avvalersi di consulenti esterni nei limiti di quanto stabilito dal Consiglio di Amministrazione;

- alle riunioni dei Comitati possono partecipare, previo invito del Comitato stesso e limitatamente a singoli punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri;
- 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; 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 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.

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 per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance* e del Comitato per la Remunerazione, entrambi con funzioni consultive e propositive.

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 per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*.

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 per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*.

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 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 7.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 20 aprile 2009 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 confermare, per il triennio 2009-2011 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 2011 il Comitato per la Remunerazione si è riunito una volta, in data 11 novembre 2011, con una partecipazione complessiva del 66,7% (la percentuale di partecipazione di ciascun componente del Comitato alle riunioni tenute è indicata nella Tabella 2 riportata in appendice); la riunione ha avuto una durata di un'ora e quindici minuti circa e 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, sono programmate almeno due ulteriori 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 e finanziaria.

In osservanza del Criterio applicativo 7.C.6 del Codice, pur in assenza di una espressa regola in tal senso, 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.

Funzioni del Comitato per la Remunerazione

In conformità al Principio 7.P.4 e al Criterio applicativo 7.C.5 del Codice, nella riunione consiliare dell'11 novembre 2011 il Consiglio ha, tra l'altro, aggiornato le competenze del Comitato per la Remunerazione e deliberato 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 o 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, nella citata riunione dell'11 novembre 2011, il Comitato per la Remunerazione si è riunito ed ha formulato al Consiglio la propria proposta per la definizione della politica generale per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche. Il Consiglio di Amministrazione, riunitosi in pari data, ha deliberato in merito alla citata proposta del Comitato ed ha adottato il documento denominato "*Politiche di Remunerazione e procedure per l'attuazione del Gruppo Tod's S.p.A.*", come illustrato, tra l'altro, nella Relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, e messa a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità previsti dalla normativa vigente, cui si rinvia.

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, Borsa Italiana S.p.A. 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 19 aprile 2012 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 7.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, 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, anch'essi risultanti oggi coerenti con le linee guida contenute nelle politiche e procedure sulle Remunerazioni approvate dal Consiglio di Amministrazione della Società. 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, Borsa Italiana S.p.A. e sul sito internet della Società all'indirizzo www.todsgroup.com.

In base alle nuove 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 nuove 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 dei preposti al controllo interno 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 dei preposti al controllo interno (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 7.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

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, Borsa Italiana S.p.A. e sul sito internet della Società all’indirizzo www.todsgroup.com.

10. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO E LA CORPORATE GOVERNANCE

In conformità al principio 8.P.4 del Codice, il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A., ha provveduto alla costituzione al proprio interno del Comitato per il Controllo Interno e per la *Corporate Governance*.

Composizione e funzionamento del Comitato per il Controllo Interno

Nella menzionata riunione consiliare del 20 aprile 2009, 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 ricostituire il Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance* composto dai seguenti amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti: Maurizio Boscarato (Presidente), Luigi Cambri, Pierfrancesco Saviotti.

Nel corso del 2011 il Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance* si è riunito 8 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 circa un'ora.

Le riunioni hanno registrato la regolare ed assidua partecipazione dei consiglieri (la percentuale di partecipazione complessiva è stata infatti del 91,7%, mentre la percentuale di partecipazione di ciascun componente alle riunioni tenute è indicata nella Tabella 2 riportata in appendice).

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per il Controllo Interno è quindi risultato composto da tre amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti. Le esperienze professionali dei componenti del Comitato garantiscono adeguate conoscenze in materia contabile e finanziaria 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 per il Controllo Interno

Al Comitato per il Controllo Interno sono state conferite le seguenti funzioni di natura consultiva e propositiva, coincidenti con quelle indicate dal Criterio applicativo 8.C.3 del Codice di Autodisciplina (ad eccezione delle lettere *d*) ed *e*) del citato Criterio, che la Società non ha ritenuto di osservare, in coerenza con quanto del resto stabilito dalla legge):

- a) assistere il Consiglio nell'espletamento dei compiti indicati nel criterio 8.C.1 del Codice;
- b) valutare, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- c) su richiesta dell'amministratore esecutivo all'uopo incaricato, esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;
- d) esaminare il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno nonché le relazioni periodiche da essi predisposte;
- e) riferire al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del progetto di bilancio e della relazione finanziaria semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

In conformità con quanto disposto dagli artt. 13 e 19 del D. Lgs. n. 39/10, spetta – come precisato nelle Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo Interno del Gruppo Tod's S.p.A. – al Collegio Sindacale la funzione di:

- valutare le proposte formulate dalle società di revisione per ottenere l'affidamento del relativo incarico, nonché il piano di lavoro predisposto per la revisione e i risultati esposti nella relazione e nella eventuale lettera di suggerimenti: tale scelta appare coerente con l'attribuzione al Collegio Sindacale del compito di proporre all'Assemblea il conferimento dell'incarico di revisione legale;
- vigilare sul processo di informativa finanziaria;
- vigilare sull'efficacia dei Sistemi di Controllo Interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio;
- vigilare sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- vigilare 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.

Da ultimo, si precisa che al Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance* 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 2011 e, in particolare, sia in occasione della riunione consiliare per l'approvazione della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2011, sia in occasione della riunione per l'approvazione del progetto di bilancio al 31 dicembre 2011, il Presidente del Comitato per il Controllo Interno ha illustrato agli amministratori il contenuto delle attività espletate dal Comitato, esponendo all'organo amministrativo collegiale le proprie valutazioni sullo stato di adeguatezza complessiva, efficacia ed efficienza del sistema di controllo interno.

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, i soggetti Preposti al Controllo Interno, l'Amministratore esecutivo incaricato per la funzionalità del sistema di controllo interno e il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Le riunioni del Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance* 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 per il Controllo Interno, 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

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato proprie linee di indirizzo del sistema di controllo interno (le "Linee di Indirizzo"), anche al fine di potenziare ed ottimizzare il sistema di controlli interni sia all'interno della Società sia all'interno del Gruppo Tod's nel suo complesso, con particolare riferimento alle società controllate individuate come "aventi rilevanza strategica" ai sensi dell'art. 1 del Codice.

In seguito all'entrata in vigore del Testo Unico sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati (Decreto Legislativo del 27/01/2010 n. 39), il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad aggiornare il testo delle Linee di Indirizzo sotto il profilo, in particolare, dei compiti assegnati dalla legge al

Collegio Sindacale (si veda in particolare l'art. 19 del D. Lgs. n. 39/10) e dell'impatto della nuova normativa sull'articolazione delle competenze all'interno dell'organo amministrativo, con particolare riferimento al profilo dei controlli interni. Nel documento, adottato con delibera consiliare del 22 luglio 2010, è stato altresì inserito un apposito paragrafo sul ruolo dell'Organismo di Vigilanza della Società, costituito ai sensi del D. Lgs. n. 231/01.

Il testo integrale ed aggiornato delle Linee di Indirizzo è pubblicato nella sezione "*Corporate Governance*" del sito www.todsgroup.com.

11.1 Sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata

Premessa

In ossequio alle indicazioni inserite nel *Format* diffuso dalla Borsa Italiana S.p.A., si precisa che il sistema di gestione e controllo del Gruppo Tod's S.p.A. inerente i 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 cd. "*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) Fasi 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 e societari nominato dal Consiglio di Amministrazione in conformità con le disposizioni statutarie vigenti.

Nell’espletamento delle sue attività, il Dirigente Preposto:

- interagisce con l’*Internal Audit* ed i Preposti al Controllo Interno, che svolgono verifiche indipendenti circa l’operatività del sistema di controllo e supportano il Dirigente Preposto nelle attività di monitoraggio del Sistema;
- è supportato dai Responsabili di Funzione coinvolti i quali, relativamente all’area di propria competenza, assicurano la completezza e l’attendibilità dei flussi informativi verso il 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 per il Controllo Interno e con il Consiglio di Amministrazione, riferendo sull’attività svolta e sull’adeguatezza del Sistema di Controllo Interno 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 8.C.1, lettera c) del Codice, il Consiglio ha valutato l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell’Emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica, in occasione delle riunioni per l’approvazione della Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2011 e del progetto di Bilancio al 31 dicembre 2011; in particolare, la valutazione è stata adottata sulla base della relazione dell’amministratore esecutivo incaricato per la funzionalità del sistema di controllo interno e con l’ausilio del Comitato per il Controllo Interno che, nell’ambito delle proprie riunioni – alle quali hanno partecipato anche i soggetti preposti al controllo interno – (su cui v. oltre), ha potuto verificare con continuità l’effettivo funzionamento del sistema di controllo interno sia dell’Emittente, sia del Gruppo, con particolare riferimento alle società aventi rilevanza strategica.

Da ultimo, nella riunione del 13 marzo 2012, il Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza del Comitato per il Controllo Interno, ha valutato positivamente lo stato del sistema di controllo interno, ritenendolo complessivamente adeguato, efficace ed effettivamente funzionante.

11.2 Amministratore Esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno

Il Consiglio di Amministrazione ha, fra l'altro, nominato alla carica di Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno il consigliere Stefano Sincini. Al menzionato consigliere spettano i seguenti compiti:

- a) curare l'identificazione dei principali rischi aziendali (tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate) e sottoporli periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione, nonché del Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance*;
- b) dare esecuzione alle "Linee di Indirizzo" provvedendo alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza, il tutto nel rispetto di quanto prescritto nelle Linee di Indirizzo; provvedere ad adattare tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- c) proporre al Consiglio di Amministrazione, informandone altresì il Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance*, la nomina, la revoca e la remunerazione dei Preposti al Controllo Interno del Gruppo.

In osservanza del Criterio applicativo 8.C.5, lett. a) del Codice, nel corso del 2011 l'Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno ha 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 ha sottoposti all'esame del Consiglio, nonché del Comitato per il Controllo Interno; da ultimo, in occasione della riunione per l'approvazione del progetto di bilancio al 31 dicembre 2011, ha illustrato al Consiglio di Amministrazione la propria 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 8.C.5, lett. b) del Codice, nell'Esercizio l'Amministratore Sincini ha dato esecuzione alle Linee di Indirizzo, verificando costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo interno, e provvedendo ad adattare tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare. In particolare, sotto tale profilo, si precisa che, in occasione della riunione del 7 marzo 2012, 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 dalla L. n. 99 del 23/07/2009 e dal D. Lgs. n. 121 del 7/07/2011 e del conseguente ampliamento della fattispecie di reato rilevanti ai sensi del D. Lgs. n. 231/01.

In merito all'adeguatezza del sistema di controllo interno rispetto alla normativa, anche regolamentare, vigente è stato da ultimo data informativa al Consiglio nella riunione consiliare del 13 marzo 2012.

Si precisa che l'Amministratore Sincini non ha proposto al Consiglio nel corso dell'Esercizio la nomina, la revoca o la remunerazione di uno o più Preposti al Controllo Interno (al riguardo nulla essendo variato rispetto all'esercizio precedente).

11.3 Preposti al Controllo Interno

In osservanza dell'art. 8 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione ha nominato due Preposti al Controllo Interno incaricati di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante.

Alla data di approvazione della presente Relazione i Preposti al Controllo Interno della Società, nominati dal Consiglio su proposta dell'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e sentito il parere del Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance*, sono il Dott. Alessandro Recchioni e il Dott. Gianluca Tortorelli, competenti rispettivamente per le seguenti aree:

- A) *Supply Chain*, Amministrazione e Finanza, Risorse umane;
- B) Controllo di gestione, Stile, *Sales & Distribution*, *Investor Relations*.

In osservanza del Criterio applicativo 8.C.1 del Codice, la remunerazione dei Preposti al Controllo Interno è stata definita in coerenza con le politiche aziendali della Società.

In conformità al Criterio applicativo 8.C.6, lett. b) del Codice, i Preposti al Controllo Interno non sono responsabili di alcuna area operativa e non dipendono gerarchicamente dai responsabili delle aree operative di rispettiva competenza.

Ai Preposti al Controllo Interno, nelle rispettive aree di competenza, sono attribuite le funzioni indicate all'art. 6 delle Linee d'Indirizzo; in particolare i due Preposti:

- a) illustrano – anche mediante un unico documento – la proposta di programma annuale di lavoro al Comitato per il Controllo Interno in tempo utile per l'espletamento delle sue funzioni, e in particolare per gli eventuali suggerimenti che il Comitato per il Controllo Interno intendesse effettuare;
- b) coadiuvano l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno nella progettazione, gestione e nel monitoraggio del sistema di controllo interno e nell'individuazione dei diversi fattori di rischio;
- c) programmano ed effettuano, in coerenza con il piano annuale di lavoro, attività di controllo diretto e specifico sulle rispettive aree di competenza dell'Emittente e di 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 nelle diverse aree di rischio;
- d) verificano, ciascuno per le rispettive aree di competenza, 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:
 - d.1) controllano l'affidabilità dei flussi informativi, inclusi i sistemi di elaborazione automatica dei dati e dei sistemi di rilevazione di natura amministrativo-contabile;
 - d.2) verificano, nell'ambito del programma di lavoro, che le procedure adottate dall'Emittente e dal Gruppo assicurino il rispetto, in particolare, delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti;
- e) espletano inoltre compiti d'accertamento con riguardo a specifiche irregolarità, ove lo ritengano opportuno o su richiesta del Consiglio di Amministrazione, del Comitato per il Controllo Interno, dell'Amministratore Incaricato per il controllo interno o del Collegio Sindacale;
- f) accertano, con le modalità ritenute più opportune, che le anomalie riscontrate nell'operatività e nel funzionamento dei controlli siano state rimosse;
- g) conservano con ordine tutta la documentazione relativa alla attività svolta; tale documentazione è a disposizione dei soggetti responsabili dei processi di controllo che ne facciano richiesta;
- h) riportano i risultati della propria attività di controllo in appositi "*Audit Reports*" che vengono trasmessi all'Amministratore Incaricato per il controllo interno, al Comitato per il Controllo Interno – e al Collegio

Sindacale – ed al responsabile della funzione oggetto dell’attività di verifica; ove le attività di controllo investano società del Gruppo, gli *Audit Reports* sono trasmessi anche ai relativi organi competenti della società interessata. Inoltre, alla luce sia dei risultati dei controlli che dell’analisi dei rischi aziendali, individuano le eventuali carenze del Sistema di Controllo Interno e propongono eventuali necessari interventi sul sistema stesso; le carenze individuate e gli interventi proposti sono riportati nei relativi *Audit Reports*;

i) almeno due volte l’anno, in tempo utile per consentire al Comitato per il Controllo Interno e al Consiglio di Amministrazione l’espletamento dei rispettivi compiti in occasione delle riunioni del Consiglio per l’approvazione del progetto di bilancio e della relazione finanziaria semestrale, redigono – anche in un unico documento – una sintesi semestrale riepilogativa dei principali rilievi emersi nel semestre di riferimento e durante tutto l’anno. La relazione compilata per la riunione di approvazione del progetto di bilancio contiene anche un aggiornamento dei rischi aziendali emersi durante l’anno;

l) informano del proprio operato, trasmettendo tutte le relazioni di cui ai precedenti punti h) ed i), i seguenti organi:

- l’Amministratore esecutivo incaricato per il controllo interno e gli eventuali organi delegati della società del Gruppo in cui siano state svolte le attività di controllo;

- il Comitato per il Controllo Interno, alle cui riunioni partecipano su invito dei membri del Comitato stesso.

Il Comitato per il Controllo Interno 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 per il Controllo Interno;

m) in presenza di criticità che suggeriscano un intervento urgente, informano senza indugio l’Amministratore incaricato per il controllo interno e gli organi delegati, nonché il Comitato per il Controllo Interno e il Collegio Sindacale per aggiornarli sui risultati del loro operato.

Nel corso del 2011 i Preposti al Controllo Interno hanno svolto le attività di verifica sulle aree di propria competenza in conformità con quanto previsto dal Piano di lavoro annuale per l’Esercizio dagli stessi predisposto e presentato al Comitato per il Controllo Interno in data 25 gennaio 2011.

I Preposti al Controllo Interno hanno avuto accesso a tutte le informazioni utili per l’esercizio degli incarichi, e hanno riferito del loro operato al Comitato per il Controllo Interno e al Presidente del Collegio Sindacale, nonché all’Amministratore esecutivo incaricato per la funzionalità del sistema di controllo interno, in osservanza del Criterio applicativo 8.C.6, lett. c) ed e) del Codice.

Si precisa che il Consiglio di Amministrazione non ha stanziato un *budget ad hoc* a disposizione dei Preposti al Controllo Interno, ma di volta in volta la Società mette a disposizione dei Preposti le risorse all’uopo necessarie per l’espletamento delle loro funzioni.

Come detto, alla data di approvazione della presente Relazione, i Preposti al controllo interno della Società, nominati su proposta dell’Amministratore esecutivo incaricato per la funzionalità del sistema di controllo e sentito il parere del Comitato per il Controllo Interno e la *Corporate Governance*, sono il Dott. Gianluca Tortorelli preposto per il controllo interno delle aree Controllo di gestione, Stile, *Sales & Distribution*, *Investor Relations*, e il Dott. Alessandro Recchioni per le aree *Supply Chain*, Amministrazione e Finanza, Risorse umane.

In data 25 gennaio 2011 il Comitato per il Controllo Interno ha esaminato il piano di lavoro annuale per l’esercizio 2011 presentato dai Preposti al Controllo Interno.

Le attività condotte nel 2011 dai Preposti al Controllo Interno, ciascuno per l'area di propria competenza, sono state attentamente esaminate dal Comitato per il Controllo Interno; le valutazioni riportate dai Preposti nei relativi *Audit Reports* non hanno evidenziato alcuna particolare situazione di criticità, né anomalia nelle diverse aree aziendali interessate dalle attività di monitoraggio, rivelando il rispetto, da parte di tutti i soggetti coinvolti, delle regole e delle procedure di controllo interno adottate dalla Società, nonché la loro ragionevole conformità agli obiettivi prefissati. Anche in considerazione degli *Audit Reports* dei Preposti, il Comitato per il Controllo Interno ha ripetutamente espresso, da ultimo in data 6 marzo 2012, il proprio positivo e favorevole giudizio sull'adeguatezza e sull'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno adottato dal Gruppo.

Si precisa che nell'esercizio in corso il Comitato per il Controllo Interno ha esaminato, in data 18 gennaio 2012, il piano delle attività programmate dai Preposti per l'esercizio 2012.

Ai sensi dei Criteri applicativi 8.C.7 e 8.C.8 del Codice, si precisa che i Preposti al Controllo Interno nello svolgimento della propria attività si avvalgono del supporto della funzione di *internal audit*, la quale 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 dalla L. n. 99 del 23/07/2009 e dal D. Lgs. n. 121 del 7/07/2011.

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 trarre 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 aggiornato in data 7 marzo 2012 dal Consiglio di Amministrazione, al fine di adeguarne i contenuti al Decreto Legislativo n. 121 del 7 luglio 2011, che – come noto – ha introdotto nel novero delle fattispecie rilevanti ai fini del D. Lgs. n. 231/01 (cd. “reati presupposto”), taluni dei c.d. “reati ambientali”.

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 20 aprile 2009, risulta composto da: il Consigliere Luigi Cambri, il Presidente del Collegio Sindacale Enrico Colombo ed il Preposto al Controllo Interno, 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 contabile della Tod’s S.p.A. e delle altre società controllate è la Deloitte & Touche S.p.A., come da deliberazione dell’Assemblea ordinaria dei Soci del 28 aprile 2006.

L’incarico verrà in scadenza con l’approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2011.

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.

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.

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* 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 per il Controllo Interno e la *Corporate Governance* 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 per il Controllo Interno e la *Corporate Governance* 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*").

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.

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 al 1,5% del capitale sociale, come stabilito dalla Consob con la Delibera n. 18083 del 25 gennaio 2012 – 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. 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.

In caso di sostituzione di un sindaco, subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello sostituito; nel 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.

14. SINDACI

La composizione del Collegio Sindacale in carica al 31 dicembre 2011, è riportata nella Tabella 3 in appendice alla Relazione, con la precisazione che tutti i Sindaci sono stati nominati, su proposta dell'Azionista di maggioranza DI. VI. Finanziaria Sapa di Diego Della Valle & C., dall'unica lista presentata dallo stesso Azionista di maggioranza, con delibera dell'Assemblea dei Soci del 22 aprile 2010 adottata all'unanimità dei presenti. Il Collegio Sindacale scadrà con l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2012. Nel corso dell'Esercizio il Collegio Sindacale si è riunito 8 volte, e per l'esercizio in corso sono programmate 5 riunioni (di cui una ha 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.

Nel corso dell'Esercizio, il Collegio Sindacale ha modificato la propria composizione a seguito del decesso del Dott. Gian Mario Perugini, il quale ha cessato di ricoprire la carica di membro effettivo il 24 novembre 2011. Ai sensi dell'art. 2401 del codice civile ed in considerazione del fatto che il Collegio Sindacale in carica è stato interamente tratto dall'unica lista di maggioranza, il Rag. Gilfredo Gaetani, già sindaco supplente della Società, è subentrato nella carica di membro effettivo dell'organo di controllo.

Ai sensi dell'art. 2401 del codice civile, con l'occasione della prossima Assemblea, si rende pertanto necessario procedere ad integrare il Collegio Sindacale, con la precisazione che non trovando applicazione il meccanismo del voto di lista, l'Assemblea sarà chiamata a deliberare a maggioranza nei termini di legge.

Si precisa inoltre che dalla chiusura dell'Esercizio alla data di approvazione della Relazione non sono intervenuti altri cambiamenti nella composizione del Collegio Sindacale.

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

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 commerciale in Milano; è esperto di finanza e fiscalità immobiliare.

Gilfredo Gaetani è nato a Civitanova Marche (MC) il 22 settembre 1957. Ragioniere commercialista e revisore contabile, svolge attività libero professionale presso uno studio commerciale in Civitanova Marche. Siede nel Collegio Sindacale di alcune società controllate.

Si precisa, in relazione al criterio 10.C.2 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 dopo la loro nomina, da ultimo nel contesto della predisposizione della propria Relazione annuale all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2011.

In osservanza del Criterio applicativo 10.C.4 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.

In attuazione del Criterio applicativo 10.C.5 del Codice, il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati all'Emittente ed alle sue controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima

Si precisa infine che, in conformità con i Criteri applicativi 10.C.6 e 10.C.7, il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è altresì coordinato con i Preposti al Controllo Interno, con i quali ha un costante scambio di informazioni, e con il Comitato per il Controllo Interno, 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 dei propri diritti, in osservanza del Criterio applicativo 11.C.1 del Codice.

La "delibera quadro" assunta dal Consiglio di Amministrazione della Società nella seduta del 13 ottobre 2000, con riferimento al disposto dell'art. 11 del Codice di Autodisciplina emanato (all'epoca nella versione del novembre 1999) dal Comitato per la *Corporate Governance* delle società quotate, 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 dotata di una struttura aziendale incaricata di gestire i rapporti con gli Azionisti. 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

Si precisa 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

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.

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.

Tale previsione, che individua nell'utilizzo della posta elettronica certificata (PEC) una modalità di notifica in via elettronica delle deleghe, è stata introdotta in data 2 marzo 2011 dal Consiglio di Amministrazione il quale – in forza del menzionato potere di adeguamento dello Statuto Sociale a disposizioni normative di cui al combinato disposto dell'art. 2365, comma 2, c.c. e dell'art. 24 dello Statuto – ha dato attuazione all'art. 135-*novies*, comma 6° del T.U.F., completando quel processo di adeguamento dello Statuto Sociale al D. Lgs. n. 27/2010 già avviato in occasione dell'Assemblea Straordinaria del 22 aprile 2010.

Inoltre, in osservanza dell'art. 11 dello Statuto e del Criterio applicativo 11.C.3 del Codice, l'Assemblea potrà svolgersi – se previsto nel relativo avviso di convocazione – anche in audiovideoconferenza, 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.

Come già detto, 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.

Con riferimento al Criterio applicativo 11.C.6 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. 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, li 13 marzo 2012

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 <i>(attribuenti il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione)</i>				
	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		
AZIONISTI	N° AZIONI ORDINARIE	% SUL CAPITALE SOCIALE
DIEGO DELLA VALLE di cui	17.374.624	56,762 %
- direttamente	252.000	0,823 %
- indirettamente tramite DI VI Finanziaria Sapa di Diego Della Valle & C.	16.426.172	53,664%
- indirettamente tramite Diego Della Valle & C. SapA	696.452	2,275%
OPPENHEIMERFUNDS INC.	1.540.571	5,033 %
ARNAULT BERNARD tramite Delphine s.a.s.	1.059.900	3,462 %
CAPITAL RESEARCH AND MANAGEMENT COMPANY	668.215	2,183%

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Consiglio di Amministrazione											Comitato Contr. Interno		Comitato Remun.		Comitato Esecutivo		Comitato Amm. Indip.	
Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *	Esec.	Non esec.	Indip. da Codice	Indip. da TUF	(%) **	Numero altri incarichi ***	****	**	****	**	****	**	****	**
Presidente	Diego Della Valle	20/04/2009	31/12/2011	M	X				83,3	11					X	100		
AD	Andrea Della Valle	20/04/2009	31/12/2011	M	X				100	3					X	100		
AD	Stefano Sincini	20/04/2009	31/12/2011	M	X				100	0					X	100		
Amm.re	Luigi Abete	20/04/2009	31/12/2011	M		X	X	X	66,7	11			X	100			X	100
Amm.re	Maurizio Boscarato	20/04/2009	31/12/2011	M		X			100	1	X	100						
Amm.re	Luigi Cambri	20/04/2009	31/12/2011	M		X	X	X	83,3	1	X	100	X	100			X	100
Amm.re	Luca Cordero di Montezemolo	20/04/2009	31/12/2011	M		X	X	X	50	7								
Amm.re	Emanuele Della Valle	20/04/2009	31/12/2011	M		X			0	3								
Amm.re	Fabrizio Della Valle	20/04/2009	31/12/2011	M	X				100	0					X	83,3		
Amm.re	Emilio Macellari	20/04/2009	31/12/2011	M	X				100	4					X	100		
Amm.re	Pierfrancesco Saviotti	20/04/2009	31/12/2011	M		X	X	X	0	6	X	75	X	0			X	100
Amm.re	Vito Varvaro	20/04/2009	31/12/2011	M	X				100	2					X	100		
LID	Pierfrancesco Saviotti	20/04/2009	31/12/2011	M		X	X	X	100									
-----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 20 aprile 2009: 2% (Delibera Consob n. 16779 del 27/01/2009)																		
N. riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento:			CDA: 6			CCI: 8			CR: 1			CE: 6			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	Enrico Colombo	22/04/2010	31/12/2012	M	X	100	11
Sindaco effettivo	Fabrizio Redaelli	22/04/2010	31/12/2012	M	X	75	21
Sindaco effettivo	Gilfredo Gaetani	25/11/2011	31/12/2012	M	X	12,5	0
Sindaco supplente	Massimo Foschi	22/04/2010	31/12/2012	M	X		
-----SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO-----							
	Gian Mario Perugini	22/04/2010	24/11/2011			50	0
Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste in occasione dell'ultima nomina: 2% Delibera CONSOB n. 17148 del 27 gennaio 2010							
Numero riunioni svolte durante l'Esercizio di riferimento: 8							

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 PER L’ESERCIZIO 2011

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	Socio Accomandatario e Amministratore	Diego Della Valle & C. - S.A.P.A.
	Socio Accomandatario e Amministratore	DI.VI. Finanziaria - S.A.P.A.
	Consigliere di Amministrazione	Le Monde Europe S.A.
	Consigliere di Amministrazione	Ferrari S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Compagnia Immobiliare Azionaria S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	L.V.M.H. Moet Hennessy LouisVuitton
	Consigliere di Amministrazione	RCS Mediagroup S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Assicurazioni Generali S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.
	Amministratore unico	DDV partecipazioni S.r.l.
	Consigliere di Amministrazione	Marcolin S.p.A.
Luca Cordero di Montezemolo	Presidente ed Amministratore Delegato	Ferrari S.p.A.
	Presidente	Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Montezemolo & Partners SGR
	Presidente	Charme Management S.r.l.
	Consigliere di Sorveglianza	PPR-Pinault/Printemps Redoute
	Consigliere di Amministrazione	Poltrona Frau S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Editrice La Stampa
Luigi Abete	Presidente	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
	Presidente	Cinecittà Studios S.p.A.
	Presidente	Civita Servizi S.p.A.
	Presidente	E.P.S. S.p.A.
	Presidente	Assonime – Associazione tra le S.p.A. Italiane
	Presidente	Italian Entertainment Group S.p.A.
	Presidente	A.BE.T.E. 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	Fineldo S.p.A.	
Pier Francesco Saviotti	Consigliere Delegato	Banco Popolare Soc. Coop.
	Consigliere di Amministrazione	F.C. Internazionale Milano S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Brembo S.p.A.
	Consigliere di Amministrazione	Moncler S.r.l.
	Consigliere di Amministrazione	Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.

CONSIGLIERE	CARICA	SOCIETA'
	Consigliere di Amministrazione	Stefanel S.p.A.
Emilio Macellari	Consigliere di Amministrazione Consigliere di Amministrazione Amministratore Amministratore	Cinecittà Studios S.p.A. Marcolin S.p.A. Italian Entertainment Group S.p.a. Dorint Holding SA
Andrea Della Valle	Consigliere di Amministrazione Consigliere di Amministrazione Amministratore unico	ACF Fiorentina S.p.A. Marcolin S.p.A. ADV Partecipazioni S.r.l.
Maurizio Boscarato	Consigliere di Amministrazione	Marcolin S.p.A.
Emanuele Della Valle	Presidente Consigliere di Amministrazione Consigliere di Amministrazione	Formapura S.r.l. Cinecittà Studios S.p.A. Italian Entertainment Group. SpA
Luigi Cambri	Presidente dell'assemblea dei quotisti	Arca Impresa Gestioni SGR
Vito Varvaro	Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione Consigliere di Amministrazione	Marcolin S.p.A. Piaggio S.p.A.