



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

ai sensi dell'art.123 *bis* TUF

Emittente: Salvatore Ferragamo S.p.A.

Sito Web: www.ferragamo.com

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2011

Data di approvazione della Relazione: 15 marzo 2012

INDICE

INDICE.....	2
GLOSSARIO.....	4
1. PROFILO DELL'EMITTENTE.....	5
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123 bis, comma 1, TUF).....	5
a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF).....	5
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b), TUF).....	6
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c), TUF).....	7
d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d), TUF).....	8
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e), TUF).....	8
f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f), TUF).....	8
g) Accordi tra Azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g), TUF).....	8
h) Clausole di <i>change of control</i> (ex art. 123-bis, comma 1, lettera h), TUF) e disposizioni statutarie in materia di OPA (ex art. 104, comma 1-ter, e 104-bis, comma 1).....	9
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m), TUF).....	9
l) Attività di direzione e coordinamento (ex art.2497 e ss. c.c.).....	9
3. COMPLIANCE	10
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	10
4.1. NOMINA E SOSTITUZIONE (ex art. 123-bis, comma 1, lettera L), TUF).....	10
4.2. COMPOSIZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF).....	12
4.3. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123 bis, comma 2, lettera d), TUF).....	15
4.4. ORGANI DELEGATI	18
4.5. ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI.....	20
4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	20
4.7. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR.....	21
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE.....	21
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (ex art.123 bis, comma 2, lettera d), TUF).....	25
7. COMITATO PER LE NOMINE	25
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	26
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI.....	26
10. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO.....	26
11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO	29

11.1. AMMINISTRATORE ESECUTIVO INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO.....	29
11.2. PREPOSTO AL CONTROLLO INTERNO	29
11.3. MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO ADOTTATO AI SENSI DEL D. Lgs. 231/2001	30
11.4. SOCIETA' DI REVISIONE	30
11.5. DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI	30
11.6. IL SISTEMA DI GOVERNO DEI RISCHI	31
11.7. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA....	31
12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE.....	33
13. NOMINA DEI SINDACI.....	33
14. SINDACI (ex art. 123-bis, comma2, lettera d), TUF)	36
15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	37
16. ASSEMBLEE (ex art. 123 bis, comma 2, lettera c), TUF	37
17. ULTERIORI PRATCHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art.123 bis, comma 2, lettera a),TUF)	39
18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	39

GLOSSARIO

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

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.

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

Consiglio: il consiglio di amministrazione dell'Emittente.

Emittente o Società: Salvatore Ferragamo S.p.A.

Esercizio: l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2011.

Gruppo o Gruppo Ferragamo: collettivamente, la Società e le società, italiane ed estere, dalla stessa controllate ai sensi dell'articolo 2359 del Cod. civ.

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

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

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

Relazione: la presente relazione sul governo societario e gli assetti proprietari redatta dalla Società ai sensi dell'art. 123-bis TUF.

TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza).

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

Salvatore Ferragamo S.p.A. è la capogruppo del Gruppo Salvatore Ferragamo, uno dei principali *player* del settore del lusso le cui origini possono farsi risalire al 1927. Il Gruppo è attivo nella creazione, produzione e vendita di calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta e altri accessori, nonché profumi per uomo e donna e gioielli.

La gamma dei prodotti si completa, inoltre, con occhiali e orologi, realizzati su licenza da terzi. Attenzione all'unicità e all'esclusività, realizzate coniugando stile, creatività e innovazione con la qualità e l'artigianalità tipiche del *Made in Italy*, sono le caratteristiche che contraddistinguono da sempre i prodotti del Gruppo.

Con oltre 3.000 dipendenti e una rete capillare di 593 punti vendita monomarca al 31 dicembre 2011, il Gruppo Ferragamo è presente in Italia e nel mondo attraverso società che consentono di presidiare il mercato europeo, americano e asiatico.

* * *

La Società è organizzata secondo il modello organizzativo tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le caratteristiche di tali organi sono forniti di seguito nell'ambito delle parti dedicate della presente Relazione.

Le Azioni della Società sono negoziate sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. a partire dal 29 giugno 2011 ("**Quotazione**").

Nel corso dell'Esercizio la Società ha adottato diverse delibere, che sono diventate efficaci dal momento della Quotazione, con l'obiettivo di allineare il proprio sistema di governo societario alle disposizioni normative e regolamentari vigenti, nonché ai principi contenuti nel Codice.

Alla luce di quanto precede, le informazioni contenute nella presente Relazione, salvo diversamente specificato, si riferiscono al periodo decorrente dalla data di Quotazione alla chiusura dell'Esercizio, ossia al 31 dicembre 2011.

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

alla data del 31 dicembre 2011

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

Alla data del 31 dicembre 2011, il capitale sociale dell'Emittente, interamente sottoscritto e versato, è pari a Euro 16.841.000,00 suddiviso in n. 168.410.000 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna.

Le azioni sono indivisibili, nominative ed immesse, in regime di dematerializzazione, nel sistema di gestione accentrata gestito da Monte Titoli.

Ciascuna azione ordinaria della Società attribuisce il diritto a un voto in tutte le assemblee ordinarie e straordinarie della Società, nonché gli altri diritti amministrativi previsti dalle applicabili disposizioni di legge e dello Statuto.

Alla data del 31 dicembre 2011 non esistono altre categorie di azioni.

La tabella che segue riporta la struttura del capitale sociale dell'Emittente alla data del 31 dicembre 2011.

	N. azioni	% rispetto al c.s.	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	168.410.000	100	MTA	Ogni azione dà diritto ad un voto. I diritti e gli obblighi degli azionisti sono quelli previsti dagli artt. 2346 e ss. c.c.

Alla data del 31 dicembre 2011 non sono stati emessi strumenti finanziari che attribuiscono il diritto a sottoscrivere azioni di nuova emissione.

In data 15 marzo 2012 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione riunitosi in data 12 marzo 2012, ha deliberato di sottoporre all'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2012 l'approvazione di un piano di incentivazione di medio-lungo periodo basato sugli strumenti finanziari della Società a favore di *top manager*, individuati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione, tra coloro che ricoprono posizioni chiave e con impatto significativo sulla creazione di valore per gli Azionisti all'interno del Gruppo. Tale piano prevede l'assegnazione del diritto a ricevere gratuitamente azioni ordinarie della Società subordinatamente al raggiungimento di determinati obiettivi di performance al termine del triennio 2012-2013-2014 (il "**Piano di Stock Grant 2012**"), da attuarsi attraverso un aumento gratuito del capitale sociale ai sensi dell'articolo 2349 del Cod. civ. Per maggiori informazioni sul Piano di Stock Grant 2012 si rinvia al Documento Informativo redatto e pubblicato ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF e dell'articolo 84-bis del Regolamento Emittenti Consob.

Si rinvia altresì alla relazione sulla remunerazione predisposta ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF e dell'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 15 marzo 2012, disponibile sul sito internet della Società www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations.

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

Lo statuto sociale dell'Emittente (lo "**Statuto**") non prevede 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.

Alla data della presente Relazione la Società e la società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A. ("**Ferragamo Finanziaria**") sono vincolate da accordi di *lock up* sottoscritti con i Coordinatori dell'Offerta Globale di Vendita al momento della Quotazione. Per effetto di tali accordi, l'Emittente e Ferragamo Finanziaria si sono impegnate, per la durata di 365 giorni decorrenti dalla data di inizio delle negoziazioni delle Azioni (avvenuta il 29 giugno 2011), a non effettuare, direttamente o indirettamente, operazioni di vendita o comunque atti di disposizione che abbiano per oggetto, direttamente o indirettamente, le azioni dell'Emittente (ovvero altri strumenti finanziari, inclusi quelli partecipativi, che attribuiscono il diritto di acquistare, sottoscrivere, convertire in, o scambiare con, azioni dell'Emittente), a non concedere opzioni, diritti o warrant per l'acquisto, la sottoscrizione, la conversione o lo scambio di azioni, nonché a non stipulare o comunque concludere contratti di swap o altri contratti derivati, che abbiano i medesimi effetti, anche solo economici, delle operazioni sopra richiamate, senza il preventivo consenso scritto dei Coordinatori dell'Offerta Globale di Vendita, consenso che non potrà essere irragionevolmente negato. Per il medesimo periodo, l'Emittente e Ferragamo Finanziaria si sono impegnate altresì a (i) non promuovere e/o approvare operazioni di aumento di capitale (se non per ricostituire il capitale o nei casi in cui l'aumento sia eventualmente necessario ai sensi della normativa vigente) o di emissione di obbligazioni convertibili ovvero di altri

strumenti finanziari, anche partecipativi, che conferiscono il diritto di acquistare, sottoscrivere, convertire in o scambiare con azioni ordinarie della Società, ovvero (ii) non autorizzare il compimento di atti di disposizione su azioni eventualmente possedute dalla Società, senza il preventivo consenso scritto dei Coordinatori dell'Offerta Globale di Vendita, consenso che non potrà essere irragionevolmente negato. Per maggiori informazioni si rinvia al Prospetto Informativo relativo all'offerta pubblica di vendita e all'ammissione a quotazione sul MTA di azioni ordinarie della Società depositato presso la Consob in data 10 giugno 2011 (il "**Prospetto Informativo**"), disponibile anche sul sito internet dell'Emittente www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations.

Alla data della presente Relazione è in vigore tra Ferragamo Finanziaria e Majestic Honour Limited, società indirettamente controllata dal Sig. Peter K. C. Woo, un accordo rilevante ai sensi dell'articolo 122 del TUF (l' "**Accordo**"), sottoscritto in data 28 febbraio 2011 (e successivamente modificato in data 13 aprile 2011), finalizzato, tra l'altro, a regolare la cessione da Ferragamo Finanziaria a Majestic Honour Limited di una partecipazione pari all'8% del capitale sociale della Società e gli atti di disposizione di tale partecipazione, nonché il diritto di riacquisto del 2% di tale partecipazione da parte di Ferragamo Finanziaria. Per effetto di tale accordo Majestic Honour Limited si è impegnata a non vendere, cedere, sottoporre a pegno o altra garanzia, a non concedere diritti di prelazione, opzione o altri diritto di terzi su, la partecipazione nell'Emittente acquistata con il suddetto contratto di vendita per un periodo di tre anni dalla quotazione ma in ogni caso non più tardi del 31 dicembre 2014, senza il preventivo consenso di Ferragamo Finanziaria. Per maggiori informazioni si rinvia all'estratto del patto pubblicato nel sito internet della Consob consultabile all'indirizzo www.consob.it.

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

Le partecipazioni rilevanti nel capitale sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni effettuate ai sensi dell'articolo 120 del TUF e dalle altre informazioni in possesso della Società alla data del 31 dicembre 2011 sono le seguenti:

Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	56.245 (*)	56.245 (*)
	Totale	56.245	56.245
Essegi S.r.l.	Essegi S.r.l.	2.070 (*)	2.070 (*)
	Totale	2.070	2.070
Leonardo Ferragamo	Nautor Holding S.r.l.	0.149	0.149
	Leonardo Ferragamo	1.921 (*)	1.921 (*)
	Totale	2.070	2.070
Ferruccio Ferragamo	Effesette di Ferruccio Ferragamo & C. Sas	2.070 (*)	2.070 (*)
	Ferruccio Ferragamo	0,301	0,301
	Totale	2.371	2.371
Giovanna Ferragamo	Giquattro di Giovanna Ferragamo & C. Sas	2.070 (*)	2.070 (*)
	Giovanna Ferragamo	0.301	0.301
	Totale	2.371	2.371

Fulvia Ferragamo	Finvis di Fulvia Ferragamo & C. Sas	2.070 (*)	2.070 (*)
	Fulvia Ferragamo	0.301	0.301
	Totale	2.371	2.371
Woo Kwong Ching Peter	Majestic Honour Limited	6.000	6.000
	Totale	6.000	6.000
Miletti Wanda	Miletti Wanda	10.699 (**)	10.699 (**)
	Totale	10.699	10.699

(*) di cui n. 1.533 azioni senza diritto di voto in quanto tale diritto spetta a Wanda Miletti.

(**) di cui n. 1.503 in piena proprietà e n. 9.196 in usufrutto

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

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

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

Lo Statuto non prevede particolari disposizioni relative all'esercizio dei diritti di voto dei dipendenti Azionisti.

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

Nello Statuto non vi sono particolari disposizioni che determinino restrizioni o limitazioni al diritto di voto, né i diritti finanziari connessi ai titoli sono separati dal possesso dei medesimi.

Per informazioni relative agli impegni assunti dalla Società e da Ferragamo Finanziaria nell'ambito degli accordi di lock up sottoscritti con i Coordinatori dell'Offerta Globale di Vendita si rinvia al precedente paragrafo 2b) nonché al Prospetto Informativo disponibile anche sul sito internet dell'Emittente www.ferragamo.com.

Per informazioni relative alle previsioni di cui all'Accordo sottoscritto in data 28 febbraio 2011 (e successivamente modificato in data 13 aprile 2011), tra Ferragamo Finanziaria e Majestic Honour Limited si rinvia all'estratto del patto pubblicato nel sito internet della Consob consultabile all'indirizzo www.consob.it.

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

Alla data della presente Relazione tra Ferragamo Finanziaria e Majestic Honour Limited, società indirettamente controllata dal Sig. Peter K. C. Woo, risulta in essere l'Accordo sottoscritto in data 28 febbraio 2011 (e successivamente modificato in data 13 aprile 2011), finalizzato a regolare la cessione da Ferragamo Finanziaria a Majestic Honour Limited di una partecipazione pari all'8% del capitale sociale della Società, nonché a disciplinare gli atti di disposizione di tale partecipazione, incluso il diritto di riacquisto del 2% della suddetta partecipazione da parte di Ferragamo Finanziaria, e stabilire alcune regole di *governance* tra i due soci, quali azionisti della Società.

Ai sensi dell'Accordo, tra l'altro, Majestic Honour Limited ha, sino a che sarà titolare di una partecipazione almeno pari al 4% del capitale sociale dell'Emittente, il diritto di designare un membro

del consiglio di amministrazione nella persona del Sig. Peter K. C. Woo od altro componente della sua famiglia. Ai sensi dell'Accordo, tra l'altro, Majestic Honour Limited si è impegnata a non vendere, cedere, sottoporre a pegno o altra garanzia, a non concedere diritti di prelazione, opzione o altri diritto di terzi su, la partecipazione nell'Emittente acquistata con il contratto di vendita per un periodo di tre anni dalla quotazione ma in ogni caso non più tardi del 31 dicembre 2014, senza il preventivo consenso della Ferragamo Finanziaria.

Per ulteriori informazioni si rinvia all'estratto del patto pubblicato nel sito internet della Consob consultabile all'indirizzo www.consob.it.

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

La Società ha stipulato linee di credito a breve e medio termine, a scadenza determinata (*committed*), con controparti diversificate per totali Euro 240.000.000, alcune utilizzabili anche da altre società del gruppo. In generale, i contratti di finanziamento prevedono che, in caso di modifica della forma o della compagine sociale, l'istituto concedente abbia la facoltà di risolvere il contratto qualora non si renda più possibile il raggiungimento dello scopo oggetto del finanziamento o, in taluni casi, non si sia ottenuto il preventivo consenso scritto da parte della banca erogante.

Il Gruppo utilizza inoltre linee di credito messe a disposizione nella valuta e nel paese di residenza delle società estere per sopperire a necessità finanziarie a breve scadenza, collegate alla gestione del capitale circolante operativo e concesse a revoca (*uncommitted*). I relativi contratti di finanziamento prevedono generalmente clausole che, in caso di modifica della compagine sociale, richiedono l'obbligo di comunicazione o il preventivo assenso da parte dell'istituto erogante o conferiscono alla banca la facoltà di chiedere il rimborso del finanziamento.

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

Alla data del 31 dicembre 2011 non sono state concesse deleghe al Consiglio ad aumentare il capitale sociale né l'Assemblea ha autorizzato l'acquisto di azioni proprie.

In data 15 marzo 2012, il Consiglio ha deliberato di sottoporre all'Assemblea degli azionisti l'approvazione di un aumento gratuito del capitale sociale ai sensi dell'articolo 2349 del Cod. civ. in via scindibile per massimi nominali Euro 50.000,00 a servizio del Piano di Stock Grant 2012 a favore del top management del Gruppo Ferragamo, da attuarsi nei tempi e con le modalità descritte nel Documento Informativo redatto e pubblicato ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF e dell'articolo 84-bis del Regolamento Emittenti Consob, al quale si rinvia.

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

La Società è controllata di diritto, ai sensi dell'articolo 93 del TUF, da Ferragamo Finanziaria che esercita attività di direzione e coordinamento ai sensi degli articoli 2497 e ss. Cod.civ.

Si segnala che i consiglieri Ferruccio Ferragamo, Giovanna Ferragamo, Fulvia Ferragamo, Leonardo Ferragamo e Francesco Caretti rivestono cariche anche nel Consiglio di Amministrazione della società controllante Ferragamo Finanziaria.

* * *

Si precisa che:

- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, primo comma, lettera i) sono contenute nella Relazione sulla Remunerazione predisposta e pubblicata ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF e dell'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob;
- le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma primo, lettera l) sono illustrate nella sezione della presente Relazione dedicata al Consiglio di amministrazione (Sez. 4.1).

3. COMPLIANCE

La Società aderisce al Codice di Autodisciplina elaborato dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A., accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana (www.borsaitaliana.it).

L'adesione al Codice è volontaria, non essendo attualmente imposta da alcuna norma di legge.

L'adesione agli *standard* dello stesso proposti è, dunque, lasciata alla libera valutazione delle società quotate alle quali è rivolto.

In data 30 marzo 2011 l'Assemblea dei Soci ha adottato un nuovo statuto sociale, al fine di adeguarne il contenuto alle disposizioni vigenti ed alle prescrizioni del Codice, in vigore a partire dalla data di Quotazione.

* * *

Si segnala che la Società non è soggetta a disposizioni di legge non italiane che influenzano la sua struttura di *corporate governance*. Alcune società controllate, che non hanno rilevanza strategica, sono soggette a norme di legge non italiane che, tuttavia, non influenzano la struttura di *corporate governance* dell'Emittente.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1. NOMINA E SOSTITUZIONE (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), TUF)

Conformemente a quanto previsto dall'art. 147 ter del TUF, lo Statuto della Società prevede che la nomina degli amministratori abbia luogo attraverso il meccanismo del voto di lista.

L'art. 20 dello Statuto prevede che la nomina degli amministratori avvenga sulla base di liste presentate dai soci che possiedono, da soli o congiuntamente, il 2,5 % del capitale rappresentato da azioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria, ovvero la diversa soglia determinata da Consob ai sensi dell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti Consob. Si segnala che la quota di minima di partecipazione per la presentazione delle liste prevista da Consob nella delibera del 25 gennaio 2012 n. 18083 è del 2%.

Le liste, sottoscritte da coloro che le presentano, devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 (venticinque) giorni prima di quello previsto per l'assemblea chiamata a deliberare la nomina dell'organo amministrativo e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, la società di gestione del mercato, sul sito internet della Società e con le altre modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari applicabili, almeno 21 (ventuno) giorni prima di quello fissato per l'assemblea in prima convocazione. Le liste indicano quali sono gli amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dalla legge e dallo Statuto.

La titolarità della quota minima necessaria alla presentazione delle liste è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore dell'azionista nel giorno in cui le stesse liste sono depositate presso la sede della Società. Al fine di comprovare la titolarità del numero di azioni necessario alla presentazione delle liste, i soci della Società che concorrono alla presentazione delle

liste stesse devono presentare o far recapitare presso la sede sociale copia dell'apposita certificazione rilasciata dall'intermediario abilitato ai sensi di legge, comprovante la titolarità del numero di azioni necessario per la presentazione della lista, rilasciata almeno ventuno giorni prima dell'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina dei componenti del consiglio di amministrazione.

Unitamente a ciascuna lista devono essere depositate: (a) le informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato la lista e alla percentuale di partecipazione da essi complessivamente detenuta; (b) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità nonché l'esistenza dei requisiti prescritti dalla normativa vigente per l'assunzione della carica; (c) le dichiarazioni di indipendenza rilasciate ai sensi delle applicabili disposizioni legislative e regolamentari; nonché (d) il *curriculum vitae* di ciascun candidato, contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali di ogni candidato con indicazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti.

Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono si considerano come non presentate.

Ogni azionista ha diritto di votare una sola lista. Al termine delle votazioni risulteranno eletti i candidati delle due liste che hanno ottenuto il maggior numero di voti, con i seguenti criteri:

- a) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti viene tratto un numero di consiglieri pari al numero totale dei componenti il consiglio, come previamente stabilito dall'assemblea, meno uno; risultano eletti, in tali limiti numerici, i candidati nell'ordine progressivo indicato nella lista;
- b) dalla lista che ha ottenuto il secondo numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con la lista di cui al precedente paragrafo A) e/o con i soci che hanno presentato o votato la lista di maggioranza, viene tratto un consigliere, in persona del candidato indicato col primo numero nella lista medesima. A tal fine, non si terrà tuttavia conto delle liste che non abbiano conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle liste.

Qualora con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la nomina di un numero di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 148, comma 3, del TUF pari al numero minimo stabilito dalla normativa applicabile in relazione al numero complessivo degli amministratori, il candidato non indipendente eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti di cui alla lettera A) che precede, sarà sostituito con il primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto della stessa lista, ovvero, in difetto, dal primo candidato indipendente secondo l'ordine progressivo non eletto delle altre liste, secondo il numero di voti da ciascuna ottenuto. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che il consiglio di amministrazione risulti composto da un numero di componenti in possesso dei requisiti di cui all'articolo 148, comma 3, del TUF pari al numero minimo prescritto dalla normativa applicabile. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'assemblea con le maggioranze di legge, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei citati requisiti.

Nel caso in cui venga presentata un'unica lista, risulteranno eletti tutti i candidati di tale lista, comunque salvaguardando la nomina di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza almeno nel numero complessivo richiesto dalla normativa *pro-tempore* vigente. Nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, l'assemblea delibera con le maggioranze di legge senza osservare il procedimento sopra previsto. Sono comunque salve le diverse ed ulteriori disposizioni previste da inderogabili norme di legge o regolamentari.

L'art. 20 dello Statuto stabilisce inoltre che se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più amministratori, purché la maggioranza sia sempre costituita da amministratori nominati dall'assemblea, il consiglio provvede alla loro sostituzione con deliberazione approvata dal collegio sindacale, secondo quanto appresso indicato:

- a) il consiglio di amministrazione procede alla sostituzione nell'ambito degli appartenenti alla medesima lista cui apparteneva l'amministratore cessato e l'assemblea prevista dall'art. 2386, comma 1, c.c. delibera, con le maggioranze di legge, rispettando lo stesso criterio;
- b) qualora non residuino nella predetta lista candidati non eletti in precedenza ovvero candidati con i requisiti richiesti, o comunque quando per qualsiasi ragione non sia possibile rispettare quanto disposto nella precedente lettera a), il consiglio di amministrazione provvede alla sostituzione, così come successivamente provvede l'assemblea prevista dall'art. 2386, comma 1, c.c., con le maggioranze di legge senza voto di lista.

In ogni caso il consiglio di amministrazione e l'assemblea prevista dall'art. 2386, comma 1, c.c. procederanno alla nomina in modo da assicurare la presenza di amministratori in possesso dei requisiti previsti dall'art. 148, comma 3, del TUF almeno nel numero complessivo minimo richiesto dalla normativa *pro-tempore* vigente.

Ai sensi dell'art. 2386, comma 1, c.c., gli amministratori così nominati restano in carica fino alla prossima assemblea e quelli nominati dall'assemblea durano in carica per il tempo che avrebbero dovuto rimanervi gli amministratori da essi sostituiti.

Qualora per qualsiasi causa venga a mancare la maggioranza degli amministratori nominati con delibera dell'assemblea, si intende cessato l'intero consiglio con efficacia dalla successiva ricostituzione di tale organo. In tal caso l'assemblea per la nomina dell'intero consiglio dovrà essere convocata d'urgenza a cura degli amministratori rimasti in carica i quali, nel frattempo, potranno compiere gli atti di ordinaria amministrazione.

Si precisa che oltre alle norme del TUF e alle previsioni dello Statuto Sociale, l'Emittente non è soggetto ad altre prescrizioni.

Piani di successione

Dal momento che i componenti del Consiglio in carica dal 29 giugno 2011 scadranno alla data di approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2011, il Consiglio, con il parere favorevole del Comitato per le Nomine, non ha ritenuto opportuno predisporre piani di successione per gli amministratori esecutivi, demandando tale valutazione al Consiglio che sarà eletto dall'Assemblea degli Azionisti del 26 aprile 2012.

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

Ai sensi dell'art. 20 dello Statuto, la Società è amministrata da un consiglio di amministrazione composto da un minimo di cinque e un massimo di quindici amministratori, scelti anche al di fuori dei soci e rieleggibili alla scadenza.

L'assemblea ordinaria determina, all'atto della nomina, la durata del relativo incarico, che non potrà essere superiore a tre esercizi, nel qual caso scadrà alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della carica.

Il Consiglio in carica al 31 dicembre 2011 è composto da undici membri tutti in scadenza alla data di approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2011. I consiglieri Ferruccio Ferragamo, Giovanna Ferragamo, Fulvia Ferragamo, Leonardo Ferragamo, Diego Paternò Castello di San Giuliano, Michele Norsa e Francesco Caretti sono stati nominati dall'Assemblea dei Soci del 29 aprile 2010 e sono in carica da tale data, il consigliere Peter K. Woo è stato nominato dall'Assemblea dei soci del 25 febbraio 2011 ed è in carica dal 2 marzo 2011, i consiglieri Umberto Tombari, Marzio Saà e Piero Antinori sono stati nominati rispettivamente dalle assemblee dei soci del 30 marzo 2011 e 28 aprile 2011 e sono in carica dalla data di Quotazione. Si precisa che il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è stato nominato con delibere assunte a maggioranza (senza applicazione del sistema del voto di lista) su proposta del Socio Ferragamo Finanziaria in conformità a quanto previsto dall'art. 20 dello Statuto dell'Emittente.

La seguente tabella riporta le informazioni relative alla composizione del Consiglio di Amministrazione in carica alla data del 31 dicembre 2011:

Carica	Componenti	In carica dal	In carica fino a	(*)	(**)	(***)	(****)	% CdA	Altre Cariche
Presidente	Ferruccio Ferragamo	29/4/2010	31/12/2011	X				100	17
Vice Presidente	Giovanna Ferragamo	29/4/2010	31/12/2011		X			100	7
Amministratore Delegato	Michele Norsa	29/4/2010	31/12/2011	X				100	11
Amministratore	Fulvia Ferragamo	29/4/2010	31/12/2011		X			75	8
Amministratore	Leonardo Ferragamo	29/4/2010	31/12/2011		X			100	13
Amministratore	Diego Paternò Castello	29/4/2010	31/12/2011		X			100	7
Amministratore	Francesco Caretti	29/4/2010	31/12/2011		X			100	3
Amministratore	Peter K. Woo	2/3/2011	31/12/2011		X			75	22
Amministratore	Piero Antinori	29/6/2011	31/12/2011			X	X	100	9
Amministratore	Umberto Tombari	29/6/2011	31/12/2011			X	X	100	6
Amministratore e Lead Independent Director	Marzio Saà	29/6/2011	31/12/2011			X	X	100	6

Amministratori cessati a far data dalla Quotazione

n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento a far data dalla Quotazione	CDA: n. 4
--	-----------

LEGENDA

- (*) indica se il Consigliere può essere qualificato come esecutivo
- (**) indica se il Consigliere può essere qualificato come non esecutivo
- (***) indica se il Consigliere può essere qualificato come indipendente secondo i criteri stabiliti dal Codice
- (****) indica se l'amministratore è in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del TUF (art. 144-*decies*, del Regolamento Emittenti Consob)

% CdA: indica la percentuale di partecipazione degli amministratori alle riunioni del Consiglio

Altre Cariche: Indica il numero complessivo di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate, anche estere, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. E' allegato alla presente 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 all'Emittente.

La seguente Tabella riporta la composizione dei Comitati alla data del 31 dicembre 2011 e la partecipazione dei Consiglieri agli stessi.

Nominativo	Carica	C.N.	% C.N.	C.R.	% C.R.	CCI	% C.C.I.	SBP	% SBP
Piero Antinori	Amministratore	P	100	M	100	M	100		
Marzio Saà	Amministratore	M	100	M	100	P	100		
Umberto Tombari	Amministratore	M	100	P	100	M	100		
Ferruccio Ferragamo	Presidente							P	100
Michele Norsa	Amministratore Delegato							M	100
Leonardo Ferragamo	Amministratore							M	100
Fulvia Ferragamo	Amministratore							M	100

Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento a far data dalla Quotazione	CCI: 4	CR: 3	CN: 1	SBP: 3
--	--------	-------	-------	--------

LEGENDA

C.N.: indica il Comitato Nomine; **P/M** indica se il Consigliere è presidente/membro del comitato per le nomine

% C.N.: indica la presenza, in termini percentuali, del Consigliere alle riunioni del comitato per le nomine (tale percentuale è calcolata considerando il numero di riunioni a cui il Consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato per le nomine svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

C.R.: indica il comitato per la remunerazione; **P/M** indica se il Consigliere è presidente/membro del comitato per la remunerazione

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

C.C.I.: indica il comitato per il controllo interno; **P/M** indica se il Consigliere è presidente/membro del comitato per il controllo interno

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

S.B.P.: indica il Comitato Strategia di Brand e di Prodotto; **P/M** indica se il Consigliere è presidente/membro del comitato Strategia di Brand e di Prodotto

% S.B.P.: indica la presenza, in termini percentuali, del Consigliere alle riunioni del comitato Strategia di Brand e di Prodotto (tale percentuale è calcolata considerando il numero di riunioni a cui il Consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato Strategia di Brand e Prodotto svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)

In conformità al disposto dell'art. 144-decies del Regolamento Emittenti Consob, i *curricula* con le caratteristiche personali e professionali di ciascun amministratore, unitamente alle cariche ricoperte in altre società, sono indicati nell'Allegato 1 alla presente Relazione e disponibili sul sito internet dell'Emittente www.ferragamo.com nella sezione Investor Relations.

Non ci sono stati cambiamenti nella composizione del Consiglio a far data dalla chiusura dell'Esercizio.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio non ha definito i criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo in altre società ritenuto compatibile con efficace svolgimento del ruolo di Amministratore nella Società.

Nel corso della riunione del 12 marzo 2012 il Comitato per le Nomine, all'esito della verifica degli incarichi attualmente ricoperti dai componenti del Consiglio in altre società, ha ritenuto che il numero e la qualità degli incarichi rivestiti dai consiglieri non interferisca e sia, pertanto, compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore nella Società.

4.3. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123 bis, comma 2, lettera d), TUF)

A far data dalla Quotazione il Consiglio si è riunito quattro volte, e precisamente in data 29 luglio 2011, 29 agosto 2011, 14 novembre 2011 e 15 dicembre 2011. La durata media delle riunioni consiliari è stata di circa due ore.

Per l'esercizio in corso sono previste 9 riunioni del Consiglio due delle quali si sono già tenute in data 7 febbraio 2012 e 15 marzo 2012.

In occasione di ogni riunione è stata inviata ai consiglieri con alcuni giorni di anticipo la documentazione sottoposta ad approvazione e quanto necessario per consentire una adeguata informazione sugli argomenti all'ordine del giorno.

Alle riunioni del Consiglio per l'approvazione dei dati finanziari di regola viene invitato a partecipare il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-*bis* del TUF.

A tutte le riunioni consiliari partecipa il Responsabile Affari Societari dell'Emittente.

* * *

La gestione della Società spetta agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale.

Ai sensi dell'art. 25 dello Statuto, sono attribuite al consiglio di amministrazione le seguenti competenze: (a) la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505-*bis* c.c. e la scissione nei casi in cui siano applicabili tali norme; (b) l'indicazione di quali tra gli amministratori hanno la rappresentanza della Società; (c) la riduzione del capitale in caso di recesso di uno o più soci; (d) gli adeguamenti dello Statuto a disposizioni normative; (e) l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie.

Gli amministratori riferiscono al collegio sindacale della Società tempestivamente e con periodicità almeno trimestrale in sede di riunione del collegio o del comitato esecutivo, se nominato, ovvero anche direttamente mediante nota scritta inviata al presidente del collegio sindacale, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggiore rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle società controllate. Gli amministratori riferiscono inoltre sulle operazioni nelle quali abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, o che siano influenzate dall'eventuale soggetto che esercita l'attività di direzione e coordinamento.

L'art. 32 dello Statuto riserva al consiglio di amministrazione, previo parere obbligatorio ma non vincolante del collegio sindacale, la nomina del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-*bis* del TUF (il "**Dirigente Preposto**"). Per ulteriori informazioni si rinvia al paragrafo 11.5 della presente Relazione.

Ai sensi dell'art. 26 dello Statuto, il Consiglio può inoltre costituire al proprio interno comitati con funzioni consultive e propositive, determinandone le attribuzioni e le facoltà. Sui Comitati costituiti dal consiglio di amministrazione della Società al proprio interno, si rinvia ai paragrafi 7, 8 e 10 della presente Relazione.

Nella riunione del 29 aprile 2010, il consiglio di amministrazione ha riservato alla propria competenza l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Società, la valutazione dell'adeguatezza del sistema amministrativo e contabile, la valutazione del generale andamento della gestione e l'esame e l'approvazione preventiva delle operazioni della Società e delle sue controllate quando abbiano un concreto e significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario per la Società stessa.

Inoltre, con la stessa delibera, il Consiglio di Amministrazione ha riservato alla propria competenza alcune decisioni particolarmente significative quali, se non previste nel *budget* annuale approvato e sempre che il valore della relativa operazione sia almeno pari ad Euro 100.000,00:

- nuovi significativi investimenti e apertura e chiusura di punti vendita e/o unità operative;
- approvazione dell'organigramma relativo ai responsabili delle principali funzioni aziendali e dei suoi cambiamenti con relative assunzioni o interruzioni dei rapporti di lavoro;
- acquisizione e vendita di partecipazioni, di aziende o rami aziendali, *joint ventures*;
- contratti di licenza;
- atti di disposizione sui marchi;
- acquisto, vendita e locazione di beni immobili;
- contratti di *leasing* e finanziamento;
- concessione e garanzie di ogni genere;
- nomina di rappresentanti della società nelle assemblee delle società partecipate e relative istruzioni.

Ai sensi dell'art. 22 dello Statuto, il Consiglio si riunisce, sia nella sede della Società sia altrove, tutte le volte che il presidente lo giudichi necessario, ovvero su richiesta di almeno due dei suoi membri. Il Consiglio può inoltre essere convocato, previa comunicazione al proprio presidente, dal collegio sindacale o da ciascun sindaco individualmente.

Il Consiglio può riunirsi e deliberare validamente anche per il tramite di mezzi di telecomunicazione, purché sia garantito a ciascuno dei partecipanti di partecipare in tempo reale al dibattito consiliare, di formare il proprio convincimento ed esprimere liberamente e tempestivamente il proprio voto. Le riunioni del Consiglio sono presiedute dal presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal vice presidente ovvero, in caso di sua assenza o impedimento, dall'amministratore più anziano per carica o, in subordine, per età.

Ai sensi dell'art. 23 dello Statuto, per la validità delle deliberazioni del Consiglio è richiesta la presenza effettiva della maggioranza dei suoi membri. Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta di voti dei presenti. In caso di parità prevale il voto del presidente.

Nella riunione del 15 marzo 2012 il Consiglio ha valutato l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti di interessi, ritenendolo sostanzialmente adeguato. Questa valutazione si è basata sulle verifiche effettuate dal Comitato per il Controllo Interno e dalla funzione Internal Audit, nonché sulla base delle attività svolte dall'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno e dal Dirigente Preposto.

Si precisa che alla data della Relazione la Società non ha controllate di rilevanza strategica.

* * *

Il Consiglio in data 14 giugno 2010 ha determinato, nell'ambito dell'importo complessivo deliberato dall'Assemblea dei Soci, le remunerazioni dell'Amministratore Delegato, del Presidente e degli Amministratori che ricoprono particolari cariche. Nella riunione del 28 aprile 2011 il Consiglio ha

integrato il compenso degli amministratori non esecutivi a far data dalla Quotazione, in considerazione del maggior impegno ad essi richiesto, nonché riconosciuto un compenso aggiuntivo agli Amministratori indipendenti per la loro partecipazione ai Comitati costituiti all'interno del Consiglio. Entrambe le deliberazioni sono state assunte con il parere favorevole del Collegio Sindacale.

Successivamente alla Quotazione, il Consiglio ha determinato in data 15 dicembre 2011 la remunerazione di un Amministratore cui è stato conferito un incarico speciale, su proposta del Comitato per la Remunerazione e con il parere favorevole del Collegio Sindacale

Nella riunione del 15 marzo 2012 il Consiglio, su proposta del Comitato per la Remunerazione, ha ridefinito alcuni aspetti della politica di remunerazione della Società al fine di adeguarla alle prescrizioni contenute nel Codice. Per una descrizione dei contenuti di tale politica si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione predisposta e pubblicata ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF e dell'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob e disponibile sul sito internet della Società www.ferragamo.com, sezione Investor Relations.

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio ha regolarmente valutato il generale andamento della gestione, sulla base delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato, confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati.

Il Consiglio nella riunione del 29 aprile 2010 ha deliberato di riservare alla propria competenza l'esame e l'approvazione delle operazioni della Società e delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società.

Conformemente a quanto previsto dal Regolamento adottato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche, la Società in data 30 marzo 2011 ha adottato una Procedura per le Operazioni con Parti Correlate con efficacia a decorrere dalla Quotazione. Il Consiglio, in data 29 luglio 2011, acquisito il parere favorevole del Comitato per il Controllo Interno, competente anche in relazione alle operazioni con parti correlate, ha approvato in via definitiva la suddetta procedura, determinando nella stessa i criteri per individuare le operazioni che debbano essere considerate di maggiore o minore rilevanza e quelle che, in considerazione del loro ammontare, possano ritenersi esigue.

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 e di terzi; sul punto il Consiglio ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell'art. 2391 cod. civ. ("Interessi degli amministratori", il quale dispone che ogni amministratore "deve dare notizia agli altri amministratori e al collegio sindacale di ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata").

Nel corso della riunione del 15 marzo 2012, il Consiglio ha effettuato una valutazione sulla propria dimensione, composizione e sul proprio funzionamento, valutandoli positivamente. In particolare, al fine di tale valutazione si è tenuto conto del rapporto tra il numero dei componenti del Consiglio e il numero degli Amministratori indipendenti, delle competenze e delle professionalità rappresentate e della portata delle deleghe date al Presidente e all'Amministratore Delegato.

Anche in relazione alla dimensione, alla composizione e al funzionamento dei Comitati il Consiglio ha reputato adeguati il numero e la composizione degli stessi, essendo tali Comitati composti da amministratori tutti indipendenti. In particolare il Consiglio ha rilevato come sin dall'inizio della loro operatività i Comitati abbiano apportato un significativo contributo al Consiglio sia in termini di analisi sia di contenuti sugli argomenti di loro rispettiva competenza.

I Consiglieri indipendenti hanno condiviso tali valutazioni nell'ambito della riunione del Comitato Nomine del 12 aprile 2012.

L'assemblea non ha autorizzato deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 c.c.

4.4. ORGANI DELEGATI

Amministratori Delegati

Ai sensi dell'art. 21 dello Statuto, il Consiglio, nella prima adunanza successiva alla sua nomina, elegge tra i propri membri un presidente e un vice presidente, ove non vi abbia provveduto l'assemblea. In caso di impedimento o assenza del presidente, le sue veci sono esercitate dal vice presidente. Il consiglio nomina inoltre un segretario anche non amministratore.

Ai sensi dell'articolo 26 dello Statuto, il consiglio di amministrazione può, nei limiti consentiti dalla legge e dallo Statuto, delegare in tutto o in parte le proprie attribuzioni per la gestione della Società ad uno o più amministratori delegati, fissandone i poteri. Il consiglio di amministrazione può altresì costituire un comitato esecutivo, determinandone il numero dei componenti ed i poteri. Il consiglio ha inoltre la facoltà di nominare direttori e procuratori, con firma individuale e congiunta, determinandone i poteri e le attribuzioni. I direttori, se invitati, assistono alle adunanze del consiglio senza diritto di voto.

Gli organi delegati, quali il presidente e/o l'amministratore delegato e/o il comitato esecutivo, riferiscono, con periodicità almeno trimestrale, al consiglio di amministrazione ed al collegio sindacale sull'attività svolta in forza delle deleghe ricevute, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle sue controllate; in particolare riferiscono sulle operazioni nelle quali essi abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi.

Ai sensi dell'art. 28 dello Statuto, al presidente del consiglio di amministrazione e a chi ne fa le veci spetta la rappresentanza legale della Società. La rappresentanza legale della Società spetta, disgiuntamente, altresì agli amministratori muniti di delega, nell'ambito e nei limiti delle deleghe a ciascuno di essi conferite.

Nella riunione del 29 aprile 2010 il consiglio di amministrazione ha nominato alla carica di Amministratore Delegato il dott. Michele Norsa, attribuendogli la rappresentanza e la firma della Società e tutti i poteri di ordinaria amministrazione, mantenendo i poteri di straordinaria amministrazione di competenza del consiglio di amministrazione stesso.

In particolare, l'Amministratore Delegato:

- assicura la tempestiva e valida formulazione, ai fini delle decisioni del consiglio di amministrazione, di proposte, obiettivi, strategie e politiche macro organizzative (a titolo esemplificativo, relativamente alle risorse umane, o alle risorse finanziarie), coordinandosi preventivamente a tale scopo con il presidente del consiglio di amministrazione;
- risponde al consiglio di amministrazione della gestione, della conduzione e dello sviluppo della Società e del Gruppo, curando il conseguimento dei risultati sulla base degli obiettivi, delle strategie e delle politiche approvate dal consiglio di amministrazione;
- assicura, anche tramite apposite deleghe, la corretta gestione delle informazioni riservate, il rispetto delle normative in materia di sicurezza e salute dei lavoratori (D.Lgs. 626/96 e successive modificazioni e integrazioni), in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali (D.Lgs. 196/03) e in materia di tutela dell'ambiente;
- informa tempestivamente il presidente del consiglio di amministrazione in relazione all'attività svolta al fine di consentirgli di coordinare i lavori del consiglio di amministrazione, esprimendo il proprio motivato parere sugli stessi.

All'Amministratore Delegato dott. Michele Norsa è stata affidata la responsabilità della gestione dell'attività sociale e della realizzazione del *budget* con tutti i poteri necessari ed opportuni nell'ambito di strategie e scelte di fondo approvate dal Consiglio e concordate con il Presidente, con cui dovrà concertare quanto riguarda la gestione finanziaria nel suo complesso.

Presidente e Vice Presidente

Nella riunione del 29 aprile 2010 il Consiglio ha nominato alla carica di Presidente il Sig. Ferruccio Ferragamo attribuendogli la rappresentanza e la firma della Società e tutti i poteri di ordinaria amministrazione, mantenendo i poteri di straordinaria amministrazione di competenza del consiglio di amministrazione stesso.

In particolare, al Presidente Sig. Ferruccio Ferragamo è stata attribuita la rappresentanza legale generale della Società e la rappresentanza della stessa presso le istituzioni e i *media*. Il Presidente promuove l'immagine della Società assicurandosi che i programmi in atto la tutelino adeguatamente.

Il Presidente convoca il consiglio individuando l'ordine del giorno delle adunanze, ne coordina le attività e ne guida la discussione. In tale ambito, si assicura anche che i consiglieri siano stati preventivamente informati degli argomenti posti all'ordine del giorno, rivedendo e approvando tutta la documentazione da inviare ai partecipanti. Inoltre, il Presidente:

- definisce, in collaborazione con l'amministratore delegato, le strategie del gruppo da proporre al consiglio e approva i piani operativi proposti dall'amministratore delegato, tenendosi costantemente aggiornato, attraverso periodiche riunioni con i vertici aziendali, sull'assetto organizzativo e sull'andamento operativo, economico e finanziario della Società e sulla motivazione del personale dipendente;
- è coinvolto preventivamente dall'amministratore delegato e dal direttore generale amministrazione, finanza negli aspetti e scelte rilevanti inerenti la gestione finanziaria;
- partecipa alla selezione di nuovo personale con qualifica di dirigente per posizioni di primi riporti dell'amministratore delegato;
- è coinvolto preventivamente dall'amministratore delegato nell'istituzione, modifica, soppressione di posizioni organizzative a diretto riporto di questi;
- definisce e guida la visione strategica di lungo periodo, all'intero della quale vengono sviluppati i piani a medio termine;
- assicura che il gruppo operi nel rispetto delle leggi e dei principi etici e morali e che sia amministrato applicando validi e prudenti principi di gestione contabile/amministrativa; anche attraverso l'utilizzo della funzione di *internal audit*;
- cura che gli amministratori partecipino a iniziative volte ad accrescere la loro conoscenza della realtà e delle dinamiche aziendali, avuto anche riguardo al quadro normativo di riferimento, affinché essi possano svolgere efficacemente il loro ruolo;
- presiede il comitato "*Strategie di Prodotto e di Brand*".

Si precisa che il Presidente non è il principale responsabile della gestione dell'Emittente né l'azionista di controllo della stessa.

Nella riunione del 29 aprile 2010 il Consiglio ha nominato alla carica di Vice Presidente la Sig.ra Giovanna Ferragamo attribuendole la rappresentanza e la firma della Società e tutti i poteri di ordinaria amministrazione.

Nella successiva riunione del 26 maggio 2011 il Consiglio ha confermato al vice presidente, Sig.ra Giovanna Ferragamo, esclusivamente la rappresentanza e la firma della Società in forma disgiunta che le erano state attribuite in data 29 aprile 2010 e le ha confermato gli incarichi speciali che le erano stati conferiti in data 13 marzo 2008 di rappresentare la Società in occasione di eventi nazionali ed internazionali, nonché nell'ambito di organizzazioni di settore secondo le linee guida concordate ed in coordinamento con il presidente e l'amministratore delegato.

Si informa che il consiglio di amministrazione della Società non ha costituito al proprio interno un comitato esecutivo.

Informativa al Consiglio

Nel corso dell'Esercizio, l'Amministratore Delegato ha riferito al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe a lui conferite con una periodicità almeno trimestrale e con modalità idonee a permettere ai consiglieri di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al loro esame.

4.5. ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI

Non ci sono altri consiglieri esecutivi

4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Gli amministratori indipendenti sono per numero ed autorevolezza tali da garantire che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari della Società. Gli amministratori indipendenti apportano le loro specifiche competenze nelle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni conformi all'interesse sociale.

Ai sensi dell'art. 20 dello Statuto, un numero di amministratori non inferiore a quello minimo previsto dalle disposizioni di legge applicabili deve possedere i requisiti di indipendenza di cui all'art. 148, comma 3, del TUF.

Il possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 3 del Codice e all'art. 148, comma 3, lett. b) e c), del TUF degli Amministratori indipendenti attualmente in carica sono stati verificati dal Consiglio all'atto della nomina.

Gli Amministratori indipendenti sono in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 3 del Codice e dell'art. 148, comma 3, lett. b) e c), del TUF, in quanto ciascuno di essi:

- (i) non controlla l'Emittente, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, né è in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole;
- (ii) non partecipa, direttamente o indirettamente, ad alcun patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'Emittente;
- (iii) non è, né è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo (per tale intendendosi il presidente, il rappresentante legale, il presidente del consiglio di amministrazione, un amministratore esecutivo ovvero un dirigente con responsabilità strategiche) dell'Emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica, di una società sottoposta a comune controllo con l'Emittente, di una società o di un ente che, anche congiuntamente con altri attraverso un patto parasociale, controlli l'Emittente o sia in grado di esercitare sulla stesso un'influenza notevole;
- (iv) non intrattiene, ovvero non ha intrattenuto nell'esercizio precedente, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale ovvero rapporti di lavoro subordinato: (a) con l'Emittente, con una sua controllata, ovvero con alcuno degli esponenti di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, dei medesimi; (b) con un soggetto che, anche congiuntamente con altri attraverso un patto parasociale, controlli l'Emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con gli esponenti di rilievo, nel senso indicato al punto (iii) che precede, dei medesimi;
- (v) fermo restando quanto indicato al punto (iv) che precede, non intrattiene rapporti di lavoro autonomo o subordinato, ovvero altri rapporti di natura patrimoniale o professionale tali da comprometterne l'indipendenza: (a) con l'Emittente, con sue controllate o controllanti o

- con le società sottoposte a comune controllo; (b) con gli Amministratori dell'Emittente; (c) con soggetti che siano in rapporto di coniugio, parentela o affinità entro il quarto grado degli Amministratori delle società di cui al precedente punto (a);
- (vi) non riceve, né ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'Emittente o da una società controllata o controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo della Società, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;
 - (vii) non è stato amministratore dell'Emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni;
 - (viii) non riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'Emittente abbia un incarico di amministratore;
 - (ix) non è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione contabile dell'Emittente;
 - (x) non è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti e comunque non è coniuge, parente o affine entro il quarto grado degli Amministratori dell'Emittente, delle società da questo controllate, delle società che lo controllano e di quelle sottoposte a comune controllo.

Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri e l'esito di tale controllo verrà reso noto nell'ambito della relazione dei sindaci all'assemblea ai sensi dell'art. 153 TUF.

A far data dalla Quotazione i Consiglieri indipendenti si sono riuniti in occasione delle riunioni del Comitato per il Controllo Interno, del Comitato per la Remunerazione e del Comitato Nomine di cui essi fanno parte e che sono costituiti da tutti amministratori indipendenti.

Circa le attività dei Comitati si rinvia alle rispettive sezioni della presente Relazione.

4.7. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

In conformità con quanto previsto dall'articolo 2.C.3 del Codice di Autodisciplina, il Consiglio in data 29 luglio 2011, ha designato l'amministratore indipendente dott. Marzio Saà quale *lead independent director* al fine di rappresentare un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli indipendenti.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Il Consiglio, nella riunione del 30 marzo 2011, ha approvato, con efficacia subordinata all'inizio delle negoziazioni delle azioni della Società nel Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., (i) la procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di informazioni privilegiate riguardanti la Società (la "**Procedura Insider**"), (ii) l'istituzione del registro delle persone che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso alle informazioni privilegiate (il "**Registro Insider**"), adottandone anche la procedura di gestione e aggiornamento, e (iii) il codice di internal dealing (il "**Codice di Internal Dealing**").

Di seguito si riporta una breve descrizione della Procedura Insider, del Registro Insider e del Codice di Internal Dealing.

5.1 PROCEDURA INSIDER

La Procedura Insider, adottata dalla Società ai sensi dell'art. 4 del Codice di Autodisciplina, contiene le disposizioni relative alla gestione di informazioni riservate e alla gestione e comunicazione all'esterno di informazioni privilegiate di cui all'art. 181 del TUF riguardanti la Società e i soggetti in rapporto di controllo con essa, incluse le società controllate dalla Società (le "**Società Controllate**") e, insieme alla Società e ai soggetti in rapporto di controllo con essa, il "**Gruppo**"). Le informazioni privilegiate sono oggetto, ai sensi di legge, di un obbligo generale di comunicazione al pubblico senza indugio, secondo le modalità stabilite nella Procedura Insider.

Al rispetto della Procedura Insider sono tenuti tutti i componenti degli organi sociali, i dipendenti e collaboratori della Società, della società controllante quest'ultima e delle Società Controllate, che si trovino ad avere accesso per qualsiasi ragione ad informazioni riservate e privilegiate (i "**Soggetti Obbligati**").

Per informazioni privilegiate si intendono informazioni di carattere preciso - concernenti, direttamente o indirettamente, la Società, i suoi strumenti finanziari o il Gruppo - non di pubblico dominio e idonee, se rese pubbliche, ad influire sensibilmente sul prezzo dei relativi strumenti finanziari (le "**Informazioni Privilegiate**").

La Procedura disciplina i principali responsabili dell'attuazione e del rispetto della stessa e le misure di confidenzialità delle Informazioni Riservate nonché misure a carico dei responsabili di eventuali infrazioni.

Per il testo completo della procedura in oggetto si rinvia al sito istituzionale dell'Emittente www.ferragamo.com, sezione Investor Relations.

5.2 REGISTRO INSIDER

Il Registro Insider consiste in una banca dati informatica, recante l'indicazione dei soggetti che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso alle Informazioni Privilegiate.

L'iscrizione nel Registro Insider avverrà sia per attività, eventi e processi che abbiano carattere ripetitivo e permanente, sia per singole attività, eventi e processi specifici.

La responsabilità dell'aggiornamento del Registro Insider è a cura della funzione *Investor Relations*. Le modalità di istituzione, gestione e aggiornamento del Registro Insider sono disciplinati in un'apposita procedura pubblicata sul sito istituzionale dell'Emittente www.ferragamo.com, sezione Investor Relations.

5.3 CODICE DI INTERNAL DEALING

Il Codice di Internal Dealing è volto a disciplinare con efficacia cogente, in conformità a quanto disposto dall'art. 114, comma 7, del TUF e dagli artt. 152-*sexies* - 152-*octies* del Regolamento Emittenti Consob, i flussi informativi inerenti alle operazioni di seguito elencate, effettuate - anche per il tramite di interposta persona - dai soggetti rilevanti di seguito identificati (i "**Soggetti Rilevanti**"), nonché dalle persone strettamente legate ai Soggetti Rilevanti di seguito identificate (le "**Persone Strettamente Legate**").

Ai fini del Codice di Internal Dealing, per Soggetti Rilevanti si intendono:

- a) i componenti degli organi di amministrazione e di controllo della Società;
- b) i soggetti che svolgono funzioni di direzione e i dirigenti della Società che abbiano regolare accesso a Informazioni Privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni di gestione che possono incidere sull'evoluzione e sulle prospettive future della Società, secondo quanto previsto dallo stesso Codice di Internal Dealing;

- c) i componenti degli organi di amministrazione e di controllo, i soggetti che svolgono funzioni di direzione e i dirigenti che abbiano regolare accesso a Informazioni Privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni di gestione che possono incidere sull'evoluzione e sulle prospettive future di una Società Controllata;
- d) chiunque detenga una partecipazione, calcolata secondo i criteri indicati nell'articolo 118 del Regolamento Emittenti Consob, pari almeno al 10% del capitale sociale della Società, rappresentato da azioni con diritto di voto;
- e) il soggetto che controlla, direttamente o indirettamente, la Società.

Ai sensi dell'articolo 152-*sexies*, lettera d), del Regolamento Emittenti Consob, ai fini del Codice di Internal Dealing, per Persone Strettamente Legate si intendono:

- a) il coniuge non separato legalmente, i figli, anche del coniuge, a carico e, se conviventi da almeno un anno, i genitori, i parenti e gli affini dei Soggetti Rilevanti;
- b) le persone giuridiche, le società di persone e i *trust* in cui un Soggetto Rilevante o una delle persone indicate alla precedente lettera A) sia titolare, da solo o congiuntamente tra loro, della funzione di gestione;
- c) le persone giuridiche, controllate direttamente o indirettamente da un Soggetto Rilevante o da una delle persone indicate alla precedente lettera A); si considerano società controllate da un Soggetto Rilevante o da una Persona Strettamente Legata le società in cui gli stessi detengano una "quota significativa della proprietà"; in particolare, si considera esserci una quota significativa quando al soggetto sia riconducibile una quota di diritti agli utili superiore al 50%; nel caso di una catena di società controllate, la quota di diritti agli utili è calcolata "ponderando" le quote di diritti agli utili detenute nei singoli livelli;
- d) le società di persone i cui interessi economici siano sostanzialmente equivalenti a quelli di un Soggetto Rilevante o di una delle persone indicate alla precedente lettera A); gli interessi economici equivalenti in una società di persone sono presenti quando il Soggetto Rilevante detiene, da solo o congiuntamente a Persone Strettamente Legate, una quota superiore al 50% dei diritti agli utili;
- e) i *trust* costituiti a beneficio di un Soggetto Rilevante o di una delle persone indicate alla precedente lettera a).

I Soggetti Rilevanti sono tenuti a rendere noto alle Persone Strettamente Legate ad essi, anche mediante consegna del Codice di Internal Dealing, la sussistenza delle condizioni in base alle quali tali ultime persone sono tenute ai suddetti obblighi di comunicazione.

I Soggetti Rilevanti comunicano alla Società, alla CONSOB e al pubblico, con le modalità e nei termini di seguito precisati, le operazioni di acquisto, vendita, sottoscrizione o scambio, compiute, direttamente o tramite interposta persona, da loro stessi e dalle Persone Strettamente Legate a loro, aventi ad oggetto azioni emesse dalla Società o altri strumenti finanziari ad esse collegati, ai sensi dell'articolo 152-*sexies*, lettera b), del Regolamento Emittenti Consob.

Detta comunicazione è dovuta per le operazioni il cui importo complessivo raggiunga o superi la soglia di Euro 5,000.00 (cinquemila) nel corso dello stesso anno solare. Per gli strumenti finanziari collegati derivati l'importo è calcolato con riferimento alle azioni sottostanti.

Sono invece escluse dall'ambito di applicazione del Codice di Internal Dealing e non formano, pertanto, oggetto di comunicazione le seguenti operazioni: (A) operazioni di prestito titoli ovvero costituzione di diritti di pegno o di usufrutto; (B) operazioni effettuate tra il Soggetto Rilevante e le Persone Strettamente Legate a lui; andranno invece comunicate le operazioni poste in essere tra diversi Soggetti Rilevanti; (C) le transazioni prive di corrispettivo economico (ad es. donazioni ed eredità); andranno invece comunicate le permuta, considerando come prezzo della transazione il valore stimato degli strumenti finanziari oggetto della permuta; (D) le assegnazioni a titolo gratuito di azioni o di diritti di acquisto/sottoscrizione nonché l'esercizio di tali diritti quando derivino da piani di

compensi previsti dall'articolo 114-bis del TUF (andranno invece comunicate le vendite di azioni rivenienti dall'esercizio, contestuale o meno, di tali diritti o dall'assegnazione gratuita).

I Soggetti Rilevanti coi quali sia stato stipulato uno specifico accordo comunicano ad un soggetto all'uopo preposto dalla Società (il "**Soggetto Preposto**") e suddette operazioni soggette ad obbligo di comunicazione, entro quattro giorni di mercato aperto a partire dalla data di effettuazione dell'operazione stessa che, singolarmente o cumulata con altre effettuate nello stesso periodo di riferimento, sia di ammontare pari o superiore ad Euro 5,000.00 (cinquemila).

Per le operazioni effettuate nell'ambito di un rapporto di gestione su base individuale di portafogli di investimento, nel caso in cui le stesse non derivino da istruzioni impartite dal cliente, gli obblighi di comunicazione decorrono dal giorno in cui il cliente riceve la comunicazione delle operazioni da parte dell'intermediario.

Il Soggetto Preposto provvede a comunicare alla CONSOB ed al pubblico le operazioni compiute dai Soggetti Rilevanti e dalle Persone Strettamente Legate ad essi, notificate alla Società nel rispetto dei termini e delle modalità di cui sopra, entro la fine del giorno di mercato aperto successivo a quello del ricevimento della comunicazione trasmessa dal Soggetto Rilevante e le trasmette contestualmente al meccanismo di stoccaggio autorizzato.

Le comunicazioni alla CONSOB sono effettuate utilizzando l'apposito schema di comunicazione previsto dall'allegato 6 al Regolamento Emittenti Consob e reso disponibile in formato elettronico sul circuito telematico NIS predisposto e gestito da Borsa Italiana S.p.A., secondo una delle due seguenti modalità:

- a) tramite telefax al numero 06.84.77.757 ovvero e-mail all'indirizzo internaldealing@consob.it o altre modalità stabilite dalla Consob con successiva disposizione che sarà portata a conoscenza del pubblico anche tramite inserimento sul proprio sito internet; ovvero
- b) tramite la procedura utilizzata dalla Società ai sensi dell'articolo 65-septies del Regolamento Emittenti Consob per lo stoccaggio e il deposito delle informazioni.

Le comunicazioni al pubblico sono effettuate tramite l'invio del *Filing Model* in un formato Pdf testo con le modalità previste dal Titolo II, Capo I del Regolamento Emittenti Consob.

Le comunicazioni al meccanismo di stoccaggio autorizzato sono effettuate tramite l'invio del *Filing Model* in un formato XML, disponibile sul sito internet della CONSOB, secondo le modalità previste dal Titolo II, Capo I del Regolamento Emittenti Consob.

Gli obblighi di comunicazione al pubblico e le comunicazioni al meccanismo di stoccaggio autorizzato possono, in alternativa a quanto ivi previsto, essere adempiuti mediante utilizzo dello SDIR rispettando le modalità tecniche e il formato eventualmente previsti dallo stesso SDIR.

I Soggetti Rilevanti indicati ai numeri 1, 2 e 3, con i quali non sia stato formalizzato il summenzionato accordo devono effettuare le comunicazioni alla CONSOB e alla Società entro cinque giorni di mercato aperto a partire dalla data dell'effettuazione delle operazioni. Quanto ai Soggetti Rilevanti indicati ai numeri 4 e 5, essi devono effettuare le comunicazioni alla CONSOB e alla Società entro quindici giorni di mercato aperto a partire dalla data dell'effettuazione delle operazioni.

Ai sensi del Codice di Internal Dealing, è fatto divieto ai Soggetti Rilevanti - esclusi i Soggetti Rilevanti di cui ai numeri 4 e 5 - ed alle Persone Strettamente Legate ad essi di compiere operazioni sulle azioni e sugli strumenti finanziari sopra indicati nei 15 giorni precedenti l'approvazione, da parte del consiglio di amministrazione, del progetto di bilancio, della relazione semestrale e delle relazioni trimestrali della Società.

Il Consiglio della Società si è riservato la facoltà di prevedere deroghe al suddetto divieto, nonché di vietare o limitare il compimento in altri periodi dell'anno, da parte di alcuni o di tutti i Soggetti Rilevanti e le Persone Strettamente Legate ad essi, di operazioni sulle azioni e sugli strumenti finanziari sopra indicati.

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

In conformità a quanto previsto dal Codice, in data 30 marzo 2011 il Consiglio ha deliberato l'istituzione – con efficacia dalla Quotazione - al proprio interno di un Comitato per le Nomine, di un Comitato per la Remunerazione e di un Comitato per il Controllo Interno, adottandone i relativi regolamenti. Il Comitato per il Controllo Interno svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

In data 28 aprile 2011 il Consiglio ha riconosciuto, sempre con efficacia dalla Quotazione, un compenso aggiuntivo ai consiglieri per la loro partecipazione ai Comitati.

I comitati interni al Consiglio sono composti da tre consiglieri non esecutivi e tutti indipendenti e le riunioni sono verbalizzate. Nel corso dello svolgimento delle loro attività i comitati hanno facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti e possono inviar a partecipare alle riunioni soggetti che non ne sono membri.

Nella riunione 29 aprile 2010, il Consiglio ha deliberato l'istituzione di un ulteriore comitato, il Comitato Strategie di Prodotto e Brand, con funzioni propositive e consultive in materia di politiche della comunicazione, di gestione del brand e strategie di prodotto. Il Comitato è composto da quattro membri: Ferruccio Ferragamo, Presidente del Comitato, Michele Norsa, Fulvia Ferragamo e Leonardo Ferragamo.

7. COMITATO PER LE NOMINE

Composizione e funzionamento

Il Comitato per le Nomine, istituito con delibera del Consiglio in data 28 aprile 2011 ed efficace dalla Quotazione, è composto da tre amministratori tutti non esecutivi e indipendenti nelle persone di Piero Antinori, Umberto Tombari e Marzio Saà.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato per le Nomine si è riunito una volta in data 29 luglio 2011.

Per l'Esercizio 2012 il Comitato per le Nomine ha programmato una sola riunione, tenutasi in data 12 aprile 2012. Non sono state previste ulteriori riunioni in considerazione della scadenza del Consiglio con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

Le riunioni del Comitato per le Nomine sono durate circa 1 ora ed alle stesse hanno partecipato tutti i componenti del comitato.

Alla riunione del 12 marzo 2012 è stato invitato a partecipare anche il consigliere Francesco Caretti in considerazione dell'incarico speciale ad esso conferito dal Consiglio di Amministrazione della Società.

A tutte le riunioni del Comitato per le Nomine ha partecipato il Responsabile Affari Societari con funzioni di segretario.

Funzioni del Comitato per le Nomine

Il Comitato per le Nomine, conformante alle prescrizioni del Codice, ha funzioni selettive e propositive verso il Consiglio in merito alle nomine dei consiglieri, compresi quelli indipendenti, formula proposte in ordine all'ampiezza del consiglio stesso ed alla sua composizione, valuta l'equilibrio di competenze, conoscenze ed esperienze professionali nel consiglio di amministrazione, esamina periodicamente la struttura, la dimensione, la composizione e i risultati del consiglio, valutando altresì le competenze dei singoli consiglieri.

Il Comitato per le Nomine non indica i candidati alla carica di amministratore indipendente da proporre all'Assemblea né formula proposte al Consiglio in relazione alla loro sostituzione ai sensi dell'art. 2386, primo comma, c.c..

Al Comitato per le Nomine è stata assegnata la funzione di esprimere il proprio avviso circa la politica di selezione e nomina dei dirigenti di più alto livello e formulare proposte in merito alla nomina del Presidente, del Vice Presidente e dell'Amministratore Delegato.

Nella prima riunione del Comitato per le Nomine tenutasi in data 29 luglio 2011 è stato approvato il Regolamento del Comitato già adottato dal Consiglio nella riunione del 30 marzo 2011, con efficacia dalla Quotazione, e nominato il Presidente nella persona di Piero Antinori.

Nella riunione del 12 marzo 2012, il Comitato per le Nomine ha valutato la composizione e l'adeguatezza del Consiglio, le competenze professionali dei suoi componenti e l'opportunità di prevedere eventuali piani di successione per gli amministratori esecutivi ed, eventualmente, un limite al numero massimo di incarichi per gli amministratori.

* * *

Le riunioni del Comitato per le Nomine sono state regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento della sua attività, il Comitato per le Nomine ha la facoltà di utilizzare tutti i tipi di risorse che esso giudicherà appropriati, ivi comprese le consulenze o la pubblicità esterne, per conseguire un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati e per selezionare le persone che meglio risponderanno ai bisogni della Società nella sua proiezione gestionale.

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Per le informazioni della presente sezione si rinvia alle parti rilevanti della Relazione sulla Remunerazione predisposta e pubblicata ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF e dell'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob.

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Per le informazioni della presente sezione si rinvia alle parti rilevanti della Relazione sulla Remunerazione predisposta e pubblicata ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF e dell'articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob.

10. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

Composizione e funzionamento del Comitato per il Controllo Interno (ex art. 123 bis, comma 2, lettera d), TUF).

Il Comitato per il Controllo Interno, istituito con delibera del Consiglio in data 28 aprile 2011 ed efficace dalla Quotazione, è composto da tre Amministratori non esecutivi e indipendenti nelle persone di Marzio Saà (Presidente), Piero Antinori e Umberto Tombari.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute 4 (quattro) riunioni del Comitato per il Controllo Interno in data 29 luglio 2011, 29 agosto 2011, 9 novembre 2011 e 15 dicembre 2011.

Le riunioni sono durate circa un'ora e 30 minuti ed alle stesse hanno partecipato tutti i componenti del comitato.

Per l'Esercizio 2012 sono state programmate due riunioni che si sono entrambe già tenute in data 3 febbraio 2012 e 12 marzo 2012. Il Comitato per il Controllo Interno non ha previsto ulteriori riunioni essendo il Consiglio prossimo alla scadenza con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

I componenti del Comitato hanno competenze contabili e finanziarie ritenute adeguate dal Consiglio al momento della nomina.

La partecipazione alle riunioni del Comitato per il Controllo Interno di soggetti che non ne sono membri è avvenuta su invito del comitato stesso. Alle riunioni del Comitato per il Controllo Interno di regola sono invitati a partecipare i componenti del Collegio Sindacale e, a seconda degli argomenti, il Dirigente Preposto, il Responsabile della Funzione di Internal Audit e i responsabili della Società di Revisione. A tutte le riunioni del Comitato per le Nomine partecipa il Responsabile Affari Societari con funzioni di segretario.

Funzioni attribuite al Comitato per il Controllo Interno

Il Comitato per il Controllo Interno ha funzioni consultive e propositive ed assiste il Consiglio nell'espletamento dei compiti ad esso affidati dal Codice; in particolare è investito dei seguenti compiti:

- a) assiste il Consiglio nell'espletamento dei compiti relativi al sistema di controllo interno, in conformità alle previsioni del Codice e, in particolare,:
 - (i) nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa formulando al riguardo eventuali proposte al consiglio di amministrazione;
 - (ii) nell'individuazione dell'Amministratore Incaricato;
 - (iii) nella valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza, dell'efficacia e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno;
 - (iv) nella descrizione, all'interno della relazione sulla *corporate governance*, degli elementi essenziali del sistema di controllo interno, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso;
- b) valuta il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno e riceve le relazioni periodiche degli stessi, formulando al riguardo eventuali proposte al consiglio di amministrazione;
- c) valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ed ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato e degli altri documenti contabili; formula al riguardo eventuali proposte al consiglio di amministrazione;
- d) su richiesta dell'Amministratore Incaricato, esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;

- e) valuta le proposte formulate dalla 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 lettera di suggerimenti; formula al riguardo eventuali proposte al consiglio di amministrazione;
- f) riferisce al consiglio di amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e formula allo stesso eventuali proposte su tali aspetti;
- g) vigila sull'efficacia del processo di revisione contabile;
- h) ove richiesto, fornisce un parere preventivo al consiglio di amministrazione in occasione dell'approvazione di determinate operazioni poste in essere dalla Società con parti correlate;
- i) svolge gli ulteriori compiti attribuitigli dal consiglio di amministrazione, con particolare riferimento ai rapporti con la società di revisione.

Per l'esecuzione dei propri compiti il Comitato può procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione e di controllo e può scambiare informazioni con gli organi di controllo della Società e del Gruppo in merito ai sistemi di amministrazione e controllo e all'andamento generale dell'attività sociale.

Il Comitato per il controllo interno funge anche da Comitato per le operazioni con parti correlate.

Nella prima riunione tenutasi in data 29 luglio 2011, il Comitato per il Controllo Interno ha nominato il proprio Presidente nella persona del dott. Marzio Saà, ha approvato il regolamento del Comitato, la procedura per le Operazioni con Parti Correlate (essendo il Comitato investito anche di competenza in relazione a tale materia), nonché individuato ed espresso parere favorevole in relazione alla nomina dell'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno, nella persona dell'Amministratore Delegato Michele Norsa, e alla nomina del Soggetto Preposto al Controllo Interno, nella persona del Responsabile della funzione Internal Audit, dott. Leonardo Faini.

Nelle successive riunioni, in data 29 agosto 2011, 9 novembre 2011 e 15 dicembre 2011, il Comitato ha valutato l'assetto societario ed il sistema di controllo interno della Società e del Gruppo, espresso il proprio parere in relazione ad alcune operazioni poste in essere dalla Società con Parti Correlate, soprattutto in materia di locazione, verificato la corretta applicazione dei principi contabili in relazione alla Relazione Finanziaria semestrale al 30 giugno 2011 e monitorato costantemente l'avanzamento del progetto di implementazione e miglioramento del sistema di controllo interno e delle procedure poste in essere dalla Società ai sensi della L. 262/05 e dell'art. 36 Reg. Mercati. Il Comitato ha inoltre supportato la Società in relazione alla implementazione delle attività di Risk Management e di Control Risk Assessment.

Nelle riunioni del Comitato tenutesi in data 3 febbraio 2012 e 12 marzo 2012 è stata rispettivamente approvata la procedura di Impairment Test relativamente e sono state fatte le attività di verifica relative alla Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2011.

Alle riunioni del Comitato per il Controllo Interno hanno partecipato tutti i componenti del Collegio Sindacale.

Le riunioni del Comitato per il Controllo Interno sono state regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato per il Controllo Interno ha la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal Consiglio

Non sono state destinate risorse finanziarie al Comitato per il Controllo Interno in quanto lo stesso si avvale, per l'assolvimento dei propri compiti, dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il sistema di controllo interno di Salvatore Ferragamo è strutturato al fine di assicurare, attraverso un processo di identificazione e gestione dei principali rischi, il conseguimento degli obiettivi aziendali, contribuendo a garantire l'efficienza ed efficacia delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria e la conformità alle leggi e regolamenti vigenti.

Salvatore Ferragamo, attraverso il ruolo di direzione e coordinamento delle proprie *subsidiaries*, stabilisce i principi generali di funzionamento del sistema di controllo interno del Gruppo, nel rispetto delle normative e realtà locali e declinandone l'applicazione in procedure operative ed organizzative adeguate allo specifico contesto.

In tale ottica, è stato adottato anche un Codice Etico, contenente i principi e le regole generali che caratterizzano l'organizzazione e l'attività ai quali l'intero Gruppo deve conformarsi.

Come componenti specialistiche e parti integranti del sistema di controllo interno nel suo complesso, devono essere considerati e saranno oggetto di specifica descrizione:

- il sistema di gestione dei rischi in relazione al processo di informativa finanziaria introdotto in conformità a quanto previsto dall'articolo 154-bis del Testo Unico della Finanza;
- il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato al fine di assicurare la prevenzione dei reati contemplati dal D.Lgs. 231/2001, recentemente aggiornato con delibera del Consiglio di Amministrazione, in data 26 maggio 2011.

Il Consiglio, cui compete la responsabilità del sistema di controllo interno nel suo complesso, definisce, anche attraverso il supporto del Comitato per il Controllo Interno, le linee di indirizzo del sistema di gestione dei rischi affinché risultino identificati, misurati e gestiti in linea con i modelli di riferimento nazionali ed internazionali.

11.1. AMMINISTRATORE ESECUTIVO INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

In data 29 luglio 2011 il Consiglio, sentito il parere del Comitato per il controllo Interno, ha nominato Amministratore Esecutivo Incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno l'Amministratore Delegato Michele Norsa.

Nel corso dell'Esercizio l'Amministratore esecutivo incaricato ha proceduto ad identificare e valutare i principali rischi aziendali in linea con le strategie aziendali e con le peculiarità organizzative e di *business* interne ed esterne e curato la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno, verificandone l'adeguatezza e l'efficacia.

In conformità con le raccomandazioni del Codice, ha inoltre proposto al Consiglio, sentito il parere del Comitato per il controllo interno, la nomina e la remunerazione del Preposto al controllo interno.

11.2. PREPOSTO AL CONTROLLO INTERNO

In data 29 luglio 2011 il Consiglio, su proposta dell'Amministratore incaricato e sentito il parere del Comitato per il Controllo Interno, ha nominato Preposto al controllo interno il responsabile della funzione *Internal Audit*, Leonardo Faini, con l'incarico di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante.

Il Preposto al controllo interno non ha responsabilità operative ed è autorizzato, come tutti i componenti della funzione di *Internal Audit*, all'accesso alle informazioni, alle persone e ai beni aziendali che sono necessari per lo svolgimento degli incarichi affidati, con riferimento alla Società e alle *subsidiaries* da questa controllate.

La pianificazione e lo svolgimento delle attività dell'*Internal Audit* ed i principali risultati emersi nel corso dell'esercizio sono stati oggetto di *reporting* da parte del Preposto al controllo interno nei

confronti del Presidente del Consiglio di Amministrazione, del Comitato per il controllo interno e del Collegio Sindacale, nonché nei confronti dell'Amministratore Delegato. In occasione della relazione annuale di riepilogo delle attività compiute nel corso dell'anno 2011 – con riferimento agli incarichi di audit svolti nei confronti di Salvatore Ferragamo SpA e delle altre società appartenenti al Gruppo – è stato inoltre espresso il giudizio circa la sostanziale idoneità del sistema di controllo interno a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo.

Il Preposto al controllo interno ha avuto a disposizione risorse finanziarie congrue rispetto alle attività svolte nell'esercizio dall'*Internal Audit*, utilizzate anche per il ricorso a professionisti esterni in occasione delle consulenze specialistiche rese necessarie nel corso dell'attività.

11.3. MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO ADOTTATO AI SENSI DEL D. Lgs. 231/2001

La Società ha adottato un proprio modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 la cui parte generale è disponibile sul sito istituzionale della Società www.ferragamo.com, nella sezione Investor Relations.

Il Modello della Società, che con le opportune specificità è stato adottato anche dalla controllata italiana Ferragamo Parfums S.p.A., è stato oggetto di costanti aggiornamenti nel corso del tempo, l'ultimo dei quali deliberato dal Consiglio del 26 maggio 2011, per tener conto dell'avvenuta introduzione da parte del legislatore di nuove fattispecie di reato, nonché del parzialmente mutato assetto organizzativo conseguente alla quotazione delle azioni ordinarie della Società.

Come previsto dal decreto è stato nominato un Organismo di Vigilanza, con il compito di verificare l'effettività, l'adeguatezza e l'osservanza del Modello. Il Consiglio di Amministrazione, in data 14 novembre 2011, ha allargato la composizione dell'organismo alla forma collegiale nominando un legale esterno, Filippo Cei, un membro del Collegio Sindacale, Fulvio Favini, e confermando il Preposto al controllo interno e responsabile dell'*Internal Audit*, Leonardo Faini.

11.4. SOCIETA' DI REVISIONE

L'attività di revisione contabile è affidata alla società Reconta Ernst&Young S.p.A.

L'incarico è stato conferito dall'Assemblea dei soci del 30 marzo 2011 e scade con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019.

11.5. DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Il Consiglio della Società in data 30 marzo 2011, in conformità all'art. 154 bis del TUF e dell'art. 32 dello Statuto Sociale e con il parere del Collegio Sindacale, ha deliberato di nominare, con efficacia dalla Quotazione, Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari il Direttore Generale Amministrazione, Finanza, Controllo e Sistemi Informativi della società, Ernesto Greco.

Il Dirigente preposto ha la responsabilità di definire e valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle specifiche procedure di controllo a presidio dei rischi nel processo di formazione dell'informativa finanziaria, ovvero l'insieme delle attività volte a identificare e a valutare le azioni o gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza possa compromettere, parzialmente o totalmente, il conseguimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa stessa.

All'atto di nomina il Consiglio ha attribuito al Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari tutti i poteri ed i mezzi necessari per l'esercizio dei compiti ad esso attribuiti.

11.6. IL SISTEMA DI GOVERNO DEI RISCHI

Nel corso dell'Esercizio la Società ha avviato un processo di definizione del modello di gestione integrata dei rischi, che si ispira a standard riconosciuti a livello internazionale in ambito di Enterprise Risk Management (ERM) sviluppati secondo il Modello di riferimento generalmente accettato a livello internazionale in ambito di controllo interno, emanato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (noto come CoSO Report).

Tale modello di ERM è diretto a supportare l'Alta Direzione nell'individuazione dei principali rischi aziendali e delle modalità attraverso cui essi sono gestiti, nonché a definire le modalità attraverso cui organizzare il sistema dei presidi a tutela dei suddetti rischi.

La metodologia utilizzata tende a definire un processo integrato e strutturato di identificazione, analisi, valutazione e classificazione dei rischi basata sull'analisi degli obiettivi di ciascun processo aziendale, in linea con l'assetto dei ruoli e delle responsabilità definiti in materia di controllo interno, ed una mappatura dei rischi di Gruppo, classificati per rilevanza.

Il percorso definito per la gestione integrata dei rischi prevede il periodico svolgimento delle seguenti principali attività: validazione del modello di governo dei rischi, mappatura, identificazione e valutazione dei rischi e dei presidi adottati per il loro contenimento; definizione di opportune strategie di monitoraggio e gestione.

L'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alle funzionalità del sistema di controllo interno è responsabile di monitorare lo stato di implementazione delle azioni definite per la gestione dei rischi, relazionando periodicamente il Comitato di Controllo Interno, il Collegio Sindacale ed il Consiglio di Amministrazione sulle attività svolte.

11.7. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO ESISTENTI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA

Nell'ambito del generale processo di rilevazione ed analisi delle aree di rischio di Gruppo, finalizzato alla strutturazione di un sistema di controllo interno che consenta il migliore governo dei rischi aziendali, particolare rilevanza è assunta dal sistema di controllo interno implementato in relazione al processo di informativa finanziaria, che non ne costituisce una componente separata, bensì parte integrante del complessivo sistema di controllo interno di Salvatore Ferragamo.

Il suddetto modello di controllo contabile-amministrativo rappresenta l'insieme delle procedure e strumenti interni adottati al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa finanziaria.

Nel corso del 2011, in corrispondenza con il processo di quotazione, il Gruppo Ferragamo ha intrapreso un percorso di adeguamento alle indicazioni della Legge 262/05 finalizzato a documentare il modello di controllo contabile-amministrativo adottato, nonché ad eseguire specifiche verifiche sui controlli rilevati, per supportare il processo di attestazione del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

In modo corrispondente alla metodologia utilizzata dal Gruppo Ferragamo per il sistema di governo e controllo dei rischi complessivi, anche la realizzazione del sistema di controllo amministrativo-contabile è ispirata al modello di controllo CoSO Report, è allineata alle best practice generalmente riconosciute.

Le principali fasi del sistema implementato dal Gruppo Ferragamo in relazione al processo di informativa finanziaria possono essere ricondotte alle seguenti macro-categorie di attività.

- Identificazione del perimetro delle Società e dei processi amministrativo-contabili rilevanti

Tale attività prevede la definizione delle Società del Gruppo e dei processi delle singole Società, con riferimento al quale effettuare le attività di approfondimento dei rischi e dei controlli amministrativo-contabili, adottando sia parametri quantitativi sia elementi di natura qualitativa definiti sulla base del peso rilevante che le grandezze da considerare hanno sulle principali voci

di bilancio. L'analisi del perimetro è periodicamente valutata dalla Società che rileva, se del caso, la necessità di apportare ad esso modifiche o integrazioni.

- **Analisi dei processi, dei rischi e dei controlli amministrativo-contabili**

L'analisi del sistema di controllo connesso all'informativa finanziaria è effettuato sia a livello entity (ovvero su base societaria), sia a livello di processo (fino al dettaglio della singola transazione), con lo scopo di mitigare efficacemente i rischi inerenti rilevati nell'ambito del sistema amministrativo-contabile. L'approccio adottato tiene in considerazione i possibili rischi di non corretta rappresentazione degli accadimenti aziendali nell'informativa finanziaria, prevedendo la progettazione e il monitoraggio di presidi atti a garantire la copertura di tali rischi, nonché il coordinamento con i presidi di controllo implementati nell'ambito di altre componenti del complessivo sistema di controllo interno. In particolare, i processi amministrativo-contabili includono i rischi connessi al mancato raggiungimento degli obiettivi di controllo finalizzati ad assicurare una rappresentazione dell'informativa finanziaria veritiera e corretta o a minimizzare le probabilità e l'impatto della loro eventuale manifestazione. Tali obiettivi sono costituiti dalle cosiddette "asserzioni di bilancio" (tipicamente: esistenza e accadimento, completezza, diritti e obbligazioni, valutazione e registrazione, presentazione e informativa) e da altri elementi che connotano l'ambiente di controllo interno dell'organizzazione (quali, ad esempio, il rispetto dei limiti autorizzativi, segregation of duty, controlli sulla sicurezza fisica e sull'esistenza dei beni, documentazione e tracciabilità delle operazioni). L'analisi dei rischi connessi all'informativa finanziaria sviluppata coerentemente alle linee guida e allo scoping iniziale definiti dal Dirigente preposto, prevede un periodico aggiornamento al fine di identificare le principali modifiche intervenute nella struttura dei processi amministrativo-contabili a seguito della naturale evoluzione del business e dell'organizzazione.

- **Definizione del sistema dei controlli amministrativo-contabili**

Sulla base delle risultanze dell'attività di rilevazione e valutazione dei rischi del processo di informativa finanziaria a livello "inerente" (ovvero indipendentemente dall'esistenza dei presidi al loro manifestarsi), la Società definisce la struttura e le modalità di esecuzione dei controlli amministrativo-contabili ritenuti adeguati a garantire il contenimento e la riconduzione dei rischi ad un livello "residuo", ritenuto accettabile. L'approccio adottato tiene in considerazione sia i controlli di natura manuale, sia quelli relativi ai sistemi informativi a supporto dei processi amministrativo-contabili, vale a dire i cosiddetti controlli automatici a livello di sistemi applicativi e gli IT general controls a presidio degli ambiti attinenti l'accesso ai sistemi, il controllo degli sviluppi e delle modifiche dei sistemi e, in generale, l'adeguatezza delle strutture informatiche.

- **Verifica dei controlli amministrativo-contabili**

Come per l'analisi dei rischi, anche il sistema dei controlli definito a garanzia del loro contenimento è soggetto ad un periodico monitoraggio al fine di assicurarsi che le esigenze di copertura dei rischi definite dal sistema di controllo interno e la relativa struttura dei controlli siano adeguati, nonché coerenti nel tempo, a seguito delle eventuali modifiche del business, dell'organizzazione e dei processi del Gruppo. E' inoltre prevista un'attività di verifica sistematica sull'effettività dei controlli amministrativo-contabili, ovvero lo svolgimento di specifici test al fine di accertare la corretta esecuzione da parte delle funzioni aziendali dei controlli previsti, nonché l'implementazione dei correttivi definiti. L'attività di monitoraggio e di test del sistema di controllo sull'informativa finanziaria è condotta anche attraverso un'attività indipendente di assurance da parte dell'Internal Audit. A tal fine è prevista un'attività sistematica di reporting, sia da parte del Dirigente Preposto relativamente al disegno, struttura e funzionamento del sistema, sia da parte del responsabile Internal Audit relativamente alla valutazione sulla sua adeguatezza ed efficacia, nei confronti dell'organo amministrativo, per il tramite del Comitato per il controllo interno, e del Collegio Sindacale.

Al fine di garantire l'adeguata gestione dei rischi e dei controlli del processo di informativa finanziaria, su iniziativa del Dirigente preposto, che ha la responsabilità di sovrintendere all'intero sistema, è stato attribuito ad uno specifico team interno alla Direzione Amministrazione la gestione operativa delle

attività di implementazione, monitoraggio ed aggiornamento nel tempo del sistema ed il coordinamento delle attività presso le società controllate identificate come rilevanti.

I Chief Financial Officer per ciascuna di tali società sono stati inoltre individuati come responsabili di garantire l'adeguata implementazione e il mantenimento del sistema di controllo interno per conto del Dirigente preposto.

Ai fini delle attestazioni annuali e semestrali da parte del Dirigente preposto e dell'Amministratore delegato (ai sensi del comma 5 dell'art.154-bis del tuf), è stato infine previsto un sistema di attestazioni a catena attraverso l'emissione di representation letters rilasciate dai legali rappresentanti e Chief Financial Officer delle società controllate rilevanti, circa l'affidabilità e accuratezza dei sistemi per la reportistica finanziaria destinata alla predisposizione del bilancio consolidato di Gruppo.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il consiglio di amministrazione della Società, nella riunione del 30 marzo 2011, ha approvato, con efficacia subordinata alla Quotazione, la procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate, ai sensi dell'art. 2391-*bis* c.c., del Regolamento Parti Correlate Consob e conferito al Comitato per il Controllo Interno competenze anche in relazione alle operazioni con parti correlate.

In data 29 luglio 2011 il Consiglio, acquisito il parere favorevole del Comitato per il Controllo Interno, ha approvato in via definitiva la suddetta procedura.

Il testo integrale della suddetta procedura è disponibile sul sito internet della Società www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations.

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 e di terzi; sul punto il Consiglio ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell'art. 2391 cod. civ. ("Interessi degli amministratori", il quale dispone che ogni amministratore "deve dare notizia agli altri amministratori e al collegio sindacale di ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata").

13. NOMINA DEI SINDACI

Ai sensi dell'art. 29 dello Statuto, il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul concreto funzionamento ed esegue ogni altro compito allo stesso affidato dalle leggi e dai regolamenti vigenti.

Il collegio sindacale si compone di 3 (tre) membri effettivi e di 2 (due) supplenti.

I sindaci durano in carica 3 (tre) esercizi e sono rieleggibili. Essi scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica. La cessazione per scadenza del termine ha comunque effetto dal momento in cui il collegio è stato ricostituito.

I sindaci sono scelti tra i soggetti in possesso dei requisiti, anche relativi al cumulo degli incarichi previsti dalla vigente normativa, anche regolamentare, tra cui quelli di professionalità in conformità al Decreto del Ministro della Giustizia 30 marzo 2000, n. 162 ovvero alla normativa *pro-tempore* vigente.

Non possono essere nominati alla carica di sindaco, e se nominati o in carica decadono dall'ufficio, coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'art. 2399 c.c.

Al fine di assicurare alla minoranza l'elezione di un sindaco effettivo e di un supplente, la nomina del

collegio sindacale avviene sulla base di liste presentate dagli azionisti nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo. La lista si compone di due sezioni: una per i candidati alla carica di sindaco effettivo, l'altra per i candidati alla carica di sindaco supplente.

Tanti soci che rappresentino, anche congiuntamente, almeno il 2,5% (due virgola cinque per cento) del capitale sociale rappresentato da azioni che attribuiscono diritto di voto nelle deliberazioni assembleari che hanno ad oggetto la nomina dei componenti dell'organo amministrativo, ovvero la diversa misura eventualmente stabilita dalle inderogabili disposizioni di legge o regolamentari, possono presentare una lista di candidati.

La titolarità della predetta quota minima necessaria alla presentazione delle liste è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore dell'azionista nel giorno in cui le stesse liste sono depositate presso la sede della Società. Al fine di comprovare la titolarità del numero di azioni necessario alla presentazione delle liste, i soci che presentano o concorrono alla presentazione delle liste devono presentare o far recapitare presso la sede sociale copia dell'apposita certificazione rilasciata dall'intermediario abilitato ai sensi di legge, rilasciata entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste.

Ogni socio, nonché i soci appartenenti ad un medesimo gruppo, aderenti ad uno stesso patto parasociale ai sensi dell'art. 122 del TUF, il soggetto controllante, le società controllate e quelle soggette al comune controllo ai sensi dell'art. 93 del TUF, non possono presentare o concorrere alla presentazione, neppure per interposta persona o società fiduciaria, di più di una lista né possono votare liste diverse, ed ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Ai fini dell'applicazione del capoverso precedente, sono considerati appartenenti ad uno stesso gruppo il soggetto, anche non avente forma societaria, che esercita, direttamente o indirettamente, il controllo ai sensi dell'art. 93 del TUF sul socio in questione e tutte le società controllate direttamente o indirettamente dal predetto soggetto.

In caso di violazione delle suddette disposizioni non si tiene conto della posizione del socio in oggetto relativamente a nessuna delle liste.

Ferme restando le incompatibilità previste dalla legge, non possono essere inseriti nelle liste candidati che ricoprano incarichi di sindaco in altre cinque società quotate o comunque in violazione dei limiti al cumulo degli incarichi eventualmente stabiliti dalle applicabili disposizioni di legge o regolamentari, o coloro che non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità stabiliti dalle applicabili disposizioni di legge o regolamentari.

I sindaci uscenti sono rieleggibili. Le liste devono essere depositate presso la sede della società almeno 25 (venticinque) giorni prima di quello previsto per l'assemblea chiamata a deliberare la nomina dell'organo di controllo e sono messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet della Società e con le altre modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari applicabili, almeno 21 (ventuno) giorni prima di tale assemblea.

Di ciò sarà fatta menzione nell'avviso di convocazione. Nel caso in cui nel suddetto termine di 25 (venticinque) giorni sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci collegati tra loro ai sensi delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data, salvo diverso termine previsto dalle disposizioni di legge e regolamentari applicabili. In tale caso avranno diritto di presentare le liste i soci che da soli o insieme ad altri soci siano complessivamente titolari di azioni rappresentanti la metà della soglia di capitale precedentemente individuata.

Unitamente a ciascuna lista, entro i termini sopra indicati, devono essere depositate: (i) le informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato la lista e alla percentuale di partecipazione da essi complessivamente detenuta; (ii) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, ivi compreso il limite al cumulo degli incarichi, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti normativamente e statutariamente prescritti per le rispettive cariche; (iii) 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 dalla

normativa applicabile con questi ultimi, nonché (iv) il *curriculum vitae* di ciascun candidato, contenenti un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali di ogni candidato con indicazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società.

Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono si considerano come non presentate.

All'elezione dei sindaci si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto in assemblea il maggior numero dei voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due membri effettivi ed uno supplente;
- b) dalla seconda lista che ha ottenuto in assemblea il maggior numero dei voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con la lista di cui al precedente punto A) e/o con i soci che hanno presentato o votato la lista di maggioranza, sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, il restante membro effettivo e l'altro membro supplente;
- c) in caso di parità di voti tra liste, prevale quella presentata da soci in possesso della maggiore partecipazione, ovvero in subordine dal maggior numero di soci;
- d) qualora venga presentata una sola lista o nessuna lista, risulteranno eletti sindaci effettivi e supplenti tutti i candidati a tal carica indicati nella lista stessa o, rispettivamente, quelli votati dall'assemblea sempre che essi conseguano la maggioranza relativa dei voti espressi in assemblea.

La presidenza del collegio sindacale spetta al primo candidato della seconda lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti.

Nel caso vengano meno i requisiti normativamente e statutariamente richiesti, il sindaco decade dalla carica.

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

Quando l'assemblea deve provvedere alla nomina dei sindaci effettivi e/o supplenti necessaria per l'integrazione del collegio sindacale si procede come segue: qualora si debba provvedere alla sostituzione dei sindaci eletti nella lista di maggioranza, la nomina avviene con votazione a maggioranza di legge, senza vincolo di lista; qualora invece occorra sostituire sindaci eletti nella lista di minoranza, l'assemblea li sostituisce con voto a maggioranza di legge, scegliendoli tra i candidati indicati nella lista cui faceva parte il sindaco da sostituire, ovvero nella lista di minoranza che abbia riportato il secondo maggior numero di voti.

Qualora l'applicazione di tali procedure non consentisse per qualsiasi ragione la sostituzione dei sindaci designati dalla minoranza, l'assemblea provvederà con votazione a maggioranza di legge; tuttavia, nell'accertamento dei risultati di quest'ultima votazione non verranno computati i voti dei soci che, secondo le comunicazioni rese ai sensi della vigente disciplina, detengono anche indirettamente ovvero anche congiuntamente con altri soci aderenti ad un patto parasociale rilevante ai sensi dell'art. 122 del TUF, la maggioranza dei voti esercitabili in assemblea, nonché dei soci che controllano, sono controllati o sono assoggettati a comune controllo dei medesimi. I nuovi nominati scadono insieme con quelli in carica.

Il collegio sindacale deve riunirsi almeno ogni 90 (novanta) giorni. Le riunioni del collegio sindacale, qualora il presidente ne accerti la necessità, possono essere validamente tenute in videoconferenza o in audioconferenza, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati dal presidente e da tutti gli altri intervenuti, che sia loro consentito di seguire la discussione e di intervenire in tempo reale nella trattazione degli argomenti discussi, che sia loro consentito lo scambio di documenti relativi a tali argomenti e che di tutto quanto sopra venga dato atto nel relativo verbale. Verificandosi tali presupposti, la riunione del collegio sindacale si considera tenuta nel luogo in cui si trova il presidente.

14. SINDACI (ex art. 123-bis, comma2, lettera d), TUF)

L'assemblea ordinaria della Società, in data 30 marzo 2011, ha deliberato di nominare con efficacia dalla Quotazione i Dottori Mario Alberto Galeotti Flori, Gerolamo Giuseppe Gavazzi e Fulvio Favini quali nuovi sindaci effettivi con scadenza alla data di approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2013. In data 28 aprile 2011 l'assemblea ordinaria della società ha nominato, con efficacia dalla Quotazione i Dottori Deborah Sassorossi e Guido Alberto Gonnelli quali nuovi sindaci supplenti con scadenza alla data di approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2013.

Alla nomina del Collegio sindacale si è proceduto con votazione a maggioranza senza applicazione del voto di lista.

In virtù delle deliberazioni dell'assemblea dei soci del 30 marzo 2011 e del 28 aprile 2011 alla data del 31 dicembre 2011 il collegio sindacale della Società sarà composto come indicato nella seguente tabella.

Nominativo	Carica	In carica dal	Indip. da Codice.	% part. C.S.
Mario Alberto Galeotti Flori	Presidente	29/06/2011	X	100
Gerolamo Gavazzi	Sindaco Effettivo	29/06/2011	X	100
Fulvio Favini	Sindaco Effettivo	29/06/2011	X	100
Deborah Sassorossi	Sindaco Supplente	29/06/2011	X	—
Guido Alberto Gonnelli	Sindaco Supplente	29/06/2011	X	—

LEGENDA

Indip.: indica se il sindaco può essere qualificato come indipendente secondo i criteri stabiliti dal Codice.

% part. C.S.: indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del Collegio (nel calcolo di tale percentuale si è considerato il numero di riunioni a cui il sindaco ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Collegio svoltesi durante l'Esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico).

I *curricula* professionali dei Sindaci ai sensi dell'art. 144 *decies* del Regolamento Emittenti Consob sono allegati alla presente Relazione e disponibili sul sito istituzionale dell'Emittente www.ferragamo.com nella sezione Investor relations.

A far data dalla Quotazione il Collegio Sindacale si è riunito in data 20 luglio 2011, 30 settembre 2011, 9 novembre 2011 e 15 dicembre 2011. Per il 2012 il collegio sindacale ha programmato 5 riunioni, due delle quali si sono già tenute in data 12 marzo 2012 e 15 marzo 2012. Le riunioni sono durate circa 2 ore per ciascuna e alle stesse hanno partecipato tutti i componenti del Collegio Sindacale.

Nel corso dell'Esercizio nessun sindaco ha cessato la carica e successivamente alla chiusura dell'Esercizio non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Collegio Sindacale.

Il Collegio Sindacale, in data 30 settembre 2011 e 5 marzo 2012 ha verificato la permanenza dei requisiti di indipendenza dei propri componenti, già accertati all'atto della nomina, sulla base dei criteri previsti dall'art. 148, comma 3, del TUF e secondo le indicazioni fornite dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

L'Emittente prevede che il sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione dell'Emittente informi tempestivamente e in modo esauriente gli altri sindaci e il presidente del Consiglio circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

I Sindaci vigilano periodicamente sull'indipendenza della Società di Revisione, esprimendo annualmente l'esito del proprio giudizio nella relazione all'assemblea degli azionisti.

Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è regolarmente coordinato con la funzione di *internal audit* ed ha preso parte a tutte le riunioni del Comitato per il Controllo Interno.

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

La Società ha ritenuto conforme ad un proprio specifico interesse – oltre che ad un dovere nei confronti del mercato – di instaurare fin dal momento della Quotazione un dialogo continuativo, fondato sulla comprensione reciproca dei ruoli, con la generalità degli Azionisti, nonché con gli investitori istituzionali.

Si è al riguardo valutato che tale rapporto con la generalità degli Azionisti, nonché con gli investitori istituzionali, possa essere agevolato dalla costituzione di strutture aziendali dedicate, dotate di personale e mezzi organizzativi adeguati.

A tale fine il Consiglio, nella riunione del 30 marzo 2011, ha deliberato, con efficacia subordinata alla Quotazione che la Società nomini e mantenga all'interno della propria struttura un soggetto professionalmente qualificato per gestire i rapporti con gli investitori ("**Investor Relator**"), in conformità a quanto stabilito dal Codice.

A seguito della riunione del Consiglio del 28 aprile 2011, in conformità a quanto previsto dall'articolo 11 del Codice, la Società ha conferito *ad interim* l'incarico di Investor Relator al Dott. Alessandro Corsi, con efficacia a decorrere dalla Quotazione.

L'attività informativa nei rapporti con gli investitori è assicurata anche attraverso la messa a disposizione della documentazione societaria maggiormente rilevante, in modo tempestivo e con continuità, sul sito internet della Società nella sezione "*Investor Relations*".

In particolare, su detto sito internet sono liberamente consultabili dagli Investitori, in lingua italiana e inglese, tutti i comunicati stampa diffusi al mercato, la documentazione contabile periodica della Società approvata dai competenti organi sociali (bilancio d'esercizio e consolidato; relazione semestrale; relazioni trimestrali), nonché la documentazione distribuita in occasione degli incontri con gli investitori professionali, analisti e comunità finanziaria.

Inoltre, sono consultabili sul sito internet dell'Emittente lo Statuto, la documentazione predisposta per le assemblee dei Soci, le comunicazioni in materia di *Internal Dealing*, la presente Relazione sul sistema di *corporate governance*, ed ogni altro documento la cui pubblicazione sul sito internet dell'Emittente è previsto da norme applicabili.

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

L'assemblea dei soci della Società si riunisce in sede ordinaria e straordinaria ai sensi di legge e dello Statuto. L'assemblea, regolarmente costituita, rappresenta l'universalità dei soci e le sue deliberazioni, prese in conformità alla legge e allo Statuto, vincolano e obbligano tutti gli azionisti, ancorché non intervenuti, astenuti o dissenzienti.

Ai sensi dell'art. 12 dello Statuto, ferma restando l'applicabilità di eventuali leggi speciali riguardanti società con azioni quotate in mercati regolamentati, l'assemblea deve essere convocata dal consiglio di amministrazione almeno una volta all'anno, entro 120 (centoventi) giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale oppure entro 180 (centottanta) giorni qualora la Società sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato o qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura e all'oggetto della Società. In tale ipotesi l'organo amministrativo è tenuto a segnalare le ragioni della dilazione nella propria relazione predisposta ai sensi dell'art. 2428 c.c.

L'assemblea è inoltre convocata dal consiglio di amministrazione ogniqualvolta lo ritenga opportuno e nei casi previsti dalla legge, ovvero, previa comunicazione scritta al presidente del consiglio di amministrazione, dal collegio sindacale o da almeno due dei suoi membri, secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge. L'assemblea è inoltre convocata dal consiglio di amministrazione nei termini di legge, quando ne facciano richiesta tanti soci che rappresentino almeno il 5% (cinque per cento) del capitale sociale e nella domanda siano indicati gli argomenti da trattare. La convocazione su richiesta dei soci non è ammessa per argomenti sui quali l'assemblea delibera, a norma di legge, su proposta degli amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta. L'assemblea è convocata, infine, negli altri casi previsti dalla legge.

L'assemblea è convocata secondo i termini e le modalità fissate dalla legge e dalle norme regolamentari in materia di volta in volta applicabili. Nell'avviso di convocazione devono essere indicati il giorno, l'ora, il luogo dell'adunanza e l'elenco delle materie da trattare, nonché le altre informazioni e menzioni eventualmente richieste dalle disposizioni di legge e regolamentari *pro tempore* vigenti.

L'assemblea si svolge in un'unica convocazione, applicandosi in tal caso i *quorum* costitutivi e deliberativi stabiliti dalla legge per tale ipotesi, salvo che l'avviso di convocazione non preveda, oltre alla prima, anche le date delle eventuali convocazioni successive, ivi inclusa un'eventuale terza convocazione.

I soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno 1/40 (un quarantesimo) del capitale sociale, possono richiedere, entro 10 (dieci) giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'assemblea, salvo diverso termine previsto dalla legge, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti, nei limiti e con le modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari applicabili. Delle integrazioni dell'elenco delle materie che l'assemblea dovrà trattare, a seguito della richiesta di integrazione di cui al presente articolo, viene data notizia, nelle stesse forme prescritte per la pubblicazione dell'avviso di convocazione, almeno 15 (quindici) giorni prima di quello fissato per l'assemblea, salvo diverso termine previsto dalla legge. L'integrazione non è ammessa per gli argomenti sui quali l'assemblea delibera, a norma di legge, su proposta degli amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta.

Hanno diritto di intervenire e votare in Assemblea i soggetti che risultino titolari delle azioni il settimo giorno di mercato precedente la data dell'Assemblea (od a quel diverso termine indicato dalla normativa *pro tempore* vigente) e che abbiano comunicato la propria volontà di intervento in Assemblea mediante l'intermediario abilitato ai sensi delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili.

L'assemblea, ordinaria e straordinaria, delibera sulle materie ad essa attribuita dalla legge e dallo Statuto. Lo svolgimento delle riunioni assembleari è disciplinato dalla legge, dallo Statuto e dal regolamento assembleare approvato con delibera dell'assemblea del 30 marzo 2011 e divenuto efficace dalla Quotazione.

I soggetti legittimati a partecipare e votare in assemblea possono farsi rappresentare da altra persona, fisica o giuridica, anche non socio, mediante delega scritta nei casi e nei limiti previsti dalla legge e dalle disposizioni regolamentari applicabili. La delega potrà essere notificata per via elettronica mediante posta elettronica certificata o utilizzo di apposita sezione del sito internet della Società e con le altre modalità di notifica eventualmente previste nell'avviso di convocazione, in conformità alle disposizioni di legge e regolamentari applicabili.

Ai partecipanti è consentito l'intervento in assemblea, sia ordinaria sia straordinaria, mediante mezzi di teleconferenza e videoconferenza, purché risulti garantita l'identificazione dei partecipanti, la possibilità degli stessi di intervenire attivamente alla trattazione degli argomenti affrontati e di esprimere il proprio voto in tempo reale, nonché di ricevere, trasmettere e visionare documenti e sia garantita la contestualità dell'esame e della deliberazione, e siano indicati e/o comunicati i luoghi audio e/o video collegati a cura della Società, nei quali gli intervenuti potranno affluire; dovranno tuttavia essere presenti almeno il presidente dell'assemblea e il segretario nel luogo di convocazione scelto per la riunione. In tal caso, l'assemblea si considera tenuta nel luogo dove sono presenti il

presidente e il segretario (o il notaio). Delle modalità della telecomunicazione deve darsi atto nel verbale.

Il voto può essere espresso anche per corrispondenza. Il voto per corrispondenza è esercitato secondo le modalità indicate nell'avviso di convocazione, nel rispetto delle disposizioni normative applicabili.

Si segnala che nel corso dell'Esercizio si sono verificate significative variazioni nella capitalizzazione di mercato delle Azioni dell'Emittente.

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

La Società non ha da segnalare ulteriori pratiche di governo societario rispetto a quelle descritte nella presente Relazione.

18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

A far data dalla chiusura dell'Esercizio non si sono verificati altri cambiamenti nella struttura di corporate governance rispetto a quelli segnalati nelle specifiche sezioni.

ALLEGATO 1

CURRICULUM VITAE COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Ferruccio Ferragamo

Presidente della Salvatore Ferragamo S.p.A. dal 2006, ha fatto il suo ingresso nell'azienda di famiglia nel 1963. Ha inizialmente seguito la produzione e la gestione dei negozi di proprietà, per poi entrare nel settore finanziario ed amministrativo. Diventato direttore generale nel 1970, dal 1984 fino al 2006 è stato l'amministratore delegato del Gruppo. Dal 1996 ricopre anche la carica di amministratore delegato della Ferragamo Finanziaria. Tra gli altri incarichi attualmente ricoperti: presidente dell'Ent- Art Polimoda, Vice presidente della Confindustria di Firenze, Consigliere di Amministrazione di Pitti Immagine e di Centro Moda, presidente del Comitato per la Formazione di Intesa Interassociativa. Ha fatto parte dei consigli di amministrazione di Fondiaria Assicurazioni S.p.A., di Marzotto S.p.A, e di Cassa di Risparmio di Firenze. Per l'attività svolta alla guida dell'azienda di famiglia ha ricevuto vari premi e riconoscimenti, tra i quali: MF Fashion Award nel 1999, Imprenditore dell'anno nel 2004, premio Arte e Tecnologia 2006. Ricopre inoltre il ruolo di invitato alla Giunta di Confindustria.

Giovanna Ferragamo

Seconda dei sei figli di Salvatore Ferragamo, ha iniziato a lavorare presso la Salvatore Ferragamo S.p.A. creando il settore Prêt-à-Porter Donna, la cui prima collezione ufficiale è stata presentata nel 1967 nella Sala Bianca di Palazzo Pitti in Firenze. Attualmente ricopre la carica di vice presidente e consigliere della Salvatore Ferragamo S.p.A., nonché di vice presidente della Camera Nazionale della Moda Italiana e membro del Consiglio di Reggenza di Banca d'Italia, sede di Firenze.

Michele Norsa

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica di Milano nel 1971. Dal 1976 al 1985 nel Gruppo Rizzoli, ha prima ricoperto incarichi a New York, Ginevra, Buenos Aires (Direttore Generale e amministratore delegato di Editorial Abril) e poi ha assunto il ruolo di Direttore Area Libri del Gruppo Rizzoli e di presidente di Sansoni. Dal 1973 al 1976 è stato Capo progetto Direzione Generale Sviluppo in Arnoldo Mondadori Editore. Dal 1985 al 1993 ha ricoperto il ruolo di amministratore delegato di gruppo in Sandys (Sergio Tacchini). Dal 1994 al 1997 nel Gruppo Benetton Sportssystem, è stato amministratore delegato di Benetton Sportssystem Active e presidente di Killer Loop. Dal 1997 ha svolto la sua attività in Marzotto S.p.A, dove ha ricoperto le cariche di Direttore Generale Settore Abbigliamento, presidente di Marzotto USA e presidente di Marzotto Francia. Dal 2002 amministratore delegato del Gruppo Valentino, nel 2005 ha assunto l'incarico di direttore generale di Valentino Fashion Group S.p.A.. Da ottobre 2006 ricopre il ruolo di amministratore delegato e Direttore Generale della Salvatore Ferragamo S.p.A.

Fulvia Ferragamo

Dal 1970, dopo gli studi classici, ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia sviluppando il settore della seta e degli accessori sia per donna sia per uomo. Attualmente svolge una funzione di supervisione e coordinamento non operativo degli aspetti creativi e stilistici dei settori accessori e

arredamento ed è membro del Comitato Strategie di Prodotto e Brand. E' stata vicepresidente della Salvatore Ferragamo S.p.A. fino al 2009. Attualmente ricopre la carica di Vicepresidente di Ferragamo Finanziaria, di consigliere di Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A. e di Sofer S.p.A. e di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Orientera S.r.l. Coinvolta in numerose organizzazioni culturali e umanitarie in Italia e all'estero è altresì consigliere della Onlus File.

Leonardo Ferragamo

Consigliere di amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A. dal 1995, ha iniziato la sua attività nel Gruppo nel 1973, occupandosi prima di produzione pelle e successivamente dello sviluppo delle calzature uomo e dell'abbigliamento uomo (1975-1987). Dalla fine degli anni '80 al 2000 è stato Direttore Generale della Divisione Europa/Asia ed ha seguito lo sviluppo commerciale del Gruppo nei mercati asiatici (con presenza wholesale e retail), il wholesale europeo e lo sviluppo di relazioni commerciali e delle prime filiali operative nell'America Latina. Dal 2000 ricopre l'incarico di amministratore delegato di Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A., occupandosi di strategie diversificate e investimenti.

Piero Antinori

Laureato in Economia e Commercio e Cavaliere del Lavoro dal 1995, Piero Antinori ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia Marchesi Antinori S.r.l. nel 1957, di cui, dal 1988 è Presidente.

Nel corso degli anni Piero Antinori ha rivestito la carica di amministratore in numerose società quotate in Italia e all'estero, quali Fondiaria Assicurazioni S.p.A., Eridania Béghin-Say (società di diritto francese), Aeroporto di Firenze S.p.A., oltre ad aver rivestito diverse cariche nell'ambito di associazioni di categoria quali Consorzio Vino Orvieto, Federvini, Istituto del Vino Novello Toscano, di cui è stato presidente, nonché Confederazione Italiana sulla Vite e del Vino e Unione Provinciale degli Agricoltori di Firenze, di cui è stato consigliere.

Antinori ricopre diverse cariche nell'ambito delle società del gruppo di famiglia, è vice presidente di Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A., consigliere di Agriventre S.p.A., socio ordinario dell'Accademia Italiana della Vite e del Vino e dell'Accademia dei Georgofili, nonché Presidente dell'Istituto del Vino Italiano di Qualità - Grandi Marchi.

Francesco Caretti

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha frequentato corsi di specializzazione in Finanza Aziendale presso la Harvard Business School. Ha iniziato la sua carriera come Controller presso il Cottonificio Vittorio Olcese (allora Gruppo SNIA-BPD) nel 1968. Dal 1971 al 1986 ha lavorato presso Caboto S.p.A., allora banca d'affari indipendente, sino a divenirne, nel 1981, amministratore delegato e Direttore Generale. Dal 1977 al 1984 è stato vice presidente e poi presidente dell'Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (AIAF). Dal 1986 al 1992 è stato amministratore delegato e Direttore Generale de La Centrale Finanziaria (merchant bank del Banco Ambrosiano Veneto). Nel 1992 ha fondato Caretti & Associati S.p.A., società di consulenza finanziaria con sede in Milano, di cui è attualmente il presidente. Ha ricoperto l'incarico di consigliere presso numerose società quotate, tra cui Marzotto S.p.A., Jolly Hotels S.p.A., Zignago S.p.A.

Diego Paternò Castello di San Giuliano

Laureato in Economia e Commercio presso l'università Luigi Bocconi di Milano nel 1996, dal 1996 al 1997 ha lavorato come analyst nella divisione Investment Banking presso Lehman Brothers, prima a Milano e poi a Londra. Nel 1998 è stato consulente in Bain, Cuneo & Associati, lavorando principalmente a Torino su due progetti di controllo di gestione in Fiat Auto. Nel 1999 ha partecipato

come socio fondatore allo start-up di Yoox S.p.A., società quotata operante nel commercio elettronico di abbigliamento e accessori. Dal 2000 al 2005 ha lavorato presso la Salvatore Ferragamo S.p.A. come responsabile Sviluppo Prodotto Scarpe Donna fino al 2004 e come assistente dell'amministratore delegato nel 2005. Dal 2006 è amministratore delegato di Sigma Gi S.p.A., società attiva nel commercio all'ingrosso e al dettaglio di abbigliamento e accessori. Dal 2006 è membro del consiglio di amministrazione della Salvatore Ferragamo S.p.A.. Nel 2010 ha assunto il ruolo di presidente di Sigma online S.r.l., attiva nel commercio elettronico di abbigliamento e accessori.

Marzio Saà

Dottore commercialista e revisore contabile, si è laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Torino e ha successivamente conseguito il Master in Business Administration (MBA) presso l'Università di Denver (Stati Uniti, 1968) e frequentato l'Advanced Management Program presso la Harvard Business School (1984). Nel 1964 è entrato nella divisione Audit della sede di Milano di Arthur Andersen. Dopo un'esperienza nella filiale di Newark (New Jersey, Stati Uniti) è stato responsabile dell'Ufficio di Milano e successivamente, fino al 2001, è stato responsabile di tutte le attività Arthur Andersen in Italia e Grecia e membro del Comitato Direttivo Europeo. Dal 1991 al 1997 ha fatto parte del *Board of Partners* di Andersen Worldwide Organization. Ritiratosi da Andersen il 31 dicembre 2001, ha successivamente ricoperto numerosi incarichi di amministratore in società quotate e non. In particolare ricopre la carica di consigliere e presidente del Comitato Controllo Interno di Juventus Football Club, di consigliere di SIT la Precisa, di Cofiber e Erfin e di membro dell'"*advisory board*" di Ing Direct Italia. Dal 1994 al 1998 è stato vice presidente della Camera di Commercio Americana in Italia. Dal 2002/2003 insegna Contabilità e Bilancio presso l'Università Bocconi di Milano.

Umberto Tombari

Ordinario di Diritto commerciale dal 2000, insegna Diritto commerciale e Diritto della Banca e del Mercato Finanziario presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Firenze. Ha svolto attività di ricerca e collaborazione con varie università estere ed è autore di numerosi saggi e articoli sul diritto societario, nonché consigliere della Fondazione Cesifin Alberto Predieri (Centro per lo studio delle istituzioni finanziarie). E' iscritto all'albo degli Avvocati patrocinanti in Cassazione ed è a capo di uno Studio Legale specializzato in materia societaria e commerciale. E' stato membro della Commissione ministeriale per la riforma del diritto societario istituita presso il Ministero di Giustizia (c.d. Commissione Vietti). Ricopre la carica di presidente del consiglio di amministrazione di Firenze Mobilità S.p.A., di vice presidente della Casa Editrice Bulgarini S.p.a., di componente del consiglio di amministrazione di Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A., di Centro Leasing Banca S.p.A., di Immobiliare Novoli S.p.A. e di Prelios Sgr S.p.a., nonché di componente del Comitato di Indirizzo dell'Ente Cassa di Risparmio di Firenze. Dal 2009 è membro del consiglio camerale della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Firenze.

Peter K.C. Woo

Presidente e maggior azionista dei gruppi quotati Wheelock e Company Limited e Wharf Holdings Limited di Hong Kong operanti nel settore del real estate, degli alberghi, delle telecomunicazioni e dei porti e, tramite il Gruppo Lane Crawford, nella distribuzione di beni ed attrezzature di lusso. È membro del Comitato Permanente dell'undicesimo Comitato Nazionale della Conferenza Consultiva della politica del popolo cinese della Repubblica popolare cinese (*Standing Committee of the Eleventh National Committee of the Chinese People's Political Consultative Conference of the People's Republic of China*). Nel 1998 è stato insignito dal Governo della Repubblica di Hong Kong

Salvatore Ferragamo

del Gold Bauhinia Star. È stato nominato membro non ufficiale della Commissione sullo Sviluppo Strategico] dal giugno 2007. Dal 1995 al 2000 è stato presidente dell'Autorità Ospedaliera, dal 1993 al 1997 presidente del consiglio dell'Università Politecnica di Hong Kong e dal 2000 al 2007 presidente del Consiglio sullo Sviluppo del Commercio di Hong Kong. È stato altresì presidente del Comitato del Fondo sulla Tutela dell'Ambiente di Hong Kong fondato nel 1994 che ha cofinanziato insieme al Governo. Ha anche lavorato come vicepresidente nel 1991 della Prince of Wales Business Leaders Forum come membro del Comitato Consultivo Internazionale di JPMorgan Chase & CO., della Westminster Bank, della Banca Nazionale del Lavoro, della sede francese di Elf Aquitaine e della sede americana di General Electric. Ha ricevuto lauree ad honorem in diverse università in Australia, Hong Kong e negli Stati Uniti.

CARICHE DEI COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE AL 31 DICEMBRE 2011

Nome e cognome	Società	Carica
Ferruccio Ferragamo	Il Borro S.r.l.	Presidente del Consiglio di amministrazione
	Arpa S.r.l.	Amministratore unico
	Poggi Pietri di Salvatore Ferragamo & C. S.A.S. Società Agricola	Socio accomandante
	Pitti Immagine S.r.l.	Vice Presidente del consiglio di amministrazione
	Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	Effeproject S.p.A.	Presidente del consiglio di amministrazione
	Ferragamo Finanziaria S.p.A	Amministratore Delegato
	Effesette di Ferruccio Ferragamo & C. S.a.s	Socio accomandatario
	Pieffe di Ferruccio Ferragamo & C. S.a.s	Socio accomandatario
	Novia di Wanda Milette E C. S.a.S.	Socio accomandante
	Ferragamo Parfums S.p.A.	Presidente del consiglio di amministrazione
	Efima S.r.l.	Consigliere
	Ferragamo USA Inc. (*)	Executive Vice President
	S-FER International Inc. (*)	Executive Vice President
Sator Realty Inc. (*)	Executive Vice President	
Ferragamo Canada Inc. (*)	Director	
Giovanna Ferragamo	Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	Cecam Environmental Remediation Systems S.r.l.	Consigliere
	Gieffe di Giovanna Ferragamo & C. S.a.s.	Socio accomandatario
	Ferragamo Finanziaria S.P.A.	Consigliere
	Giquattro di Giovanna Ferragamo & C. S.a.s.	Socio accomandatario d'opera
	Camera Moda S.r.l.unipersonale	Consigliere
	Novia di Wanda Milette E C. S.a.s.	Socio accomandante
Michele Norsa	Ferragamo Parfums S.p.A. *	Amministratore Delegato
	Zefer S.p.A.	Amministratore
	Ferragamo USA Inc.*	Co-chairman
	S-Fer International Inc.*	Co-chairman
	Sator Realty Inc.*	Co-chairman
	Ferragamo Parfums USA Inc.*	Co-Chairman
	Ferragamo Latin America Inc. *	President
	Ferragamo Korea Ltd.	Amministratore
	Ferragamo Retail India Private Ltd.	Amministratore
	Ferragamo Retail Macau Limited	Amministratore
	Ferragamo Japan K.K.	Amministratore

Salvatore Ferragamo

Fulvia Ferragamo	Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	Sofer S.p.A.	Consigliere
	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Vice Presidente del consiglio di amministrazione
	Finvis di Fulvia Ferragamo & C. S.a.s.	Socio accomandatario
	Supervis di Fulvia Ferragamo & C. S.a.s.	Socio accomandatario
	Visvimi di Giuseppe Visconti S.a.s. (società inattiva)	Socio accomandante
	Novia di Wanda Miletta & C. S.a.s.	Socio accomandante
Orientera S.r.l.	Presidente del consiglio di amministrazione	
Leonardo Ferragamo	Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	Amministratore delegato
	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	Lungarno Alberghi S.r.l.	Presidente del consiglio di amministrazione
	Findomestic Banca S.p.A.	Consigliere
	Palsa di L. Ferragamo & C. S.a.s.	Socio accomandatario
	Valim S.r.l.	Amministratore unico
	Le Rose S.r.l.	Consigliere
	Windows on Europe S.p.A.	Presidente del consiglio di amministrazione
	Nautor Holding S.r.l.	Amministratore unico
	Marina Management S.r.l.	Presidente onorario
	Zefer S.p.A.	Presidente del consiglio di amministrazione
	Novia di Wanda Miletta & C S.a.s.	Socio accomandante
Nautor's Swan International S.p.A. in liquidazione	Presidente del consiglio di amministrazione	
Piero Antinori	Marchesi Antinori S.r.l.	Presidente, A.D.
	Palazzo Antinori S.r.l.	Presidente
	P. Antinori S.r.l.	Presidente
	Antinori Società Agricola a R.L.	Presidente
	Prunotto S.r.l.	Consigliere
	Tormaresca S.r.l.	Presidente
	Antinori California	Presidente
	Colsolare Llp., Washington State	Consigliere
Antinori Matte S.A., Cile.	Consigliere	
Francesco Caretti	Caretti & Associati S.p.A.	Presidente
	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	IdB Holding S.p.A.	Consigliere di amministrazione

Diego Paternò Castello di San Giuliano	Sigma Gi S.p.A.	Consigliere
	Sigma online S.r.l.	Presidente del consiglio di amministrazione
	Essegi S.r.l.	Presidente del consiglio di amministrazione e amministratore delegato
	Solecta di Fiamma Ferragamo, Giuseppe Paternò Castello & C. S.a.s.	Socio accomandante
	Novia di Wanda Miletti E C. S.a.s.	Socio accomandante
	Due Fiumi di Paternò Castello di San Giuliano Maria & C. S.a.s.	Socio accomandante
	Società agricola belluzza S.r.l. (società inattiva)	Amministratore unico
Marzio Saà	ITS S.p.A.	Consigliere
	Cofiber S.p.A.	Consigliere
	SIT la precisa S.p.A.	Consigliere
	Juventus F.C. S.p.A.	Consigliere indipendente
	ERFIN S.p.A.	Consigliere
	ING Direct filiale italiana	Membro Advisory Board
Umberto Tombari	Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.	Consigliere
	Casa editrice Bulgarini S.p.A.	Consigliere
	Centrale Leasing S.p.A.	Consigliere
	Immobiliare Novoli S.p.A.	Consigliere
	Firenze Mobilità S.p.A.	Presidente del consiglio di amministrazione
Prelios Sgr S.p.a.	Consigliere	
Peter K.C. Woo	Lane Crawford Holdings Limited	Presidente d'onore
	Lane Crawford (Hong Kong) Limited	Presidente senior
	Majestic Honour Limited	Consigliere
	Vanguard Cosmo Limited	Consigliere
	The Wharf (Holdings) Limited	Presidente
	Wheelock and Company Limited	Presidente
	Wheelock Properties (Singapore) Limited	Presidente
	Chengdu IFC Development Limited	Presidente
	Long Global Investment Limited	Consigliere
	Marco Polo Hotels Limited	Presidente
	Tartar Investments Limited	Consigliere
	Wharf China Development Limited	Presidente senior
	Wharf China Estates Limited	Presidente
	Wharf China Limited	Presidente
	Wharf Communications Limited	Presidente
Wharf Development Limited	Presidente	
Wharf Estates Limited	Presidente	
Wharf Hong Kong Limited	Presidente	

Salvatore Ferragamo

Wharf Limited	Presidente
Wharf Logistics Limited	Presidente
Wheelock Properties (Hong Kong) Limited	Consigliere
Wheelock Properties Limited	Consigliere

CURRICULUM VITAE COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE

Mario Alberto Galeotti Flori

Laureato in scienze economiche nel 1954, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti di Firenze dal 1955, nonché all'Albo dei Revisori Contabili. È stato professore associato di diritto tributario presso la Facoltà di Economia dell'Università di Firenze. E' docente di un corso di Diritto ed Economia dello Sport, nonché consulente – collaboratore del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. È stato vice presidente del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e presidente del Consiglio dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Firenze, nel quale ricopre la carica di presidente onorario. Ha ricoperto l'incarico di commissario giudiziale, liquidatore giudiziario e curatore fallimentare presso il Tribunale di Firenze, nonché di consulente d'ufficio del Giudice in un procedimento penale correlato ad un fallimento presso il Tribunale di Pistoia. Ha ricoperto l'incarico di presidente del collegio sindacale di Cassa di Risparmio di Firenze e di Banca Steinhauslin nonché di diverse società con titoli quotati in Borsa. Ricopre la carica di presidente del collegio sindacale e di sindaco in diverse società del Gruppo Ferragamo, del Gruppo Marchesi de' Frescobaldi e del Gruppo Targetti Poulsen.

Gerolamo Giuseppe Gavazzi

Laureato in Economia e Commercio nel 1968, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti di Como ed al Registro dei Revisori Legali. Ha ricoperto la carica di membro della Commissione Distrettuale per le Imposte Dirette ed Indirette di Milano dal 1971 al 1974. E' stato perito e consulente tecnico del giudice presso i Tribunali di Milano e di Como. Dal 1996 al 2000 ha ricoperto il ruolo di Giudice d'Appello presso la Commissione Tributaria Regione Lombardia a Milano. E' membro del consiglio di amministrazione o del collegio sindacale di varie società, quali, *inter alia*, Falck S.p.A. e Nationale Suisse Compagnia Italiana di Assicurazioni S.p.A.

Fulvio Favini

Iscritto al Registro dei Revisori Legali e all'Albo dei Ragionieri Commercialisti di Firenze. Dal 1974 al 2010 ha lavorato in Reconta Ernst & Young, ricoprendo i seguenti incarichi: responsabile della sede di Firenze dal 1982 e Socio dal 1991, consigliere di amministrazione dal 2009. Ha svolto l'attività di revisore contabile e di consulente in numerose aziende nazionali e internazionali, quotate e non. Dal 2010 è consulente in amministrazione e organizzazione aziendale.