

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI
ai sensi dell'articolo 123-*bis* TUF
(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Emittente: Salvatore Ferragamo S.p.A.

Sito Web: www.ferragamo.com

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: 2018

Data di approvazione della Relazione: 12 marzo 2019

INDICE

INDICE	2
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	5
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF) alla data del 31/12/2018	5
3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	10
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	11
4.1. NOMINA E SOSTITUZIONE (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), TUF)	11
4.2. COMPOSIZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), TUF)	16
4.3. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	19
4.4. ORGANI DELEGATI	24
4.5. ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI	27
4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	27
4.7. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR	31
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	31
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	39
7. COMITATO PER LE NOMINE	40
8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	42
9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	42
10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	43
11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	46
11.1. AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI ..	51
11.2. RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT	52
11.3. MODELLO ORGANIZZATIVO ex D. Lgs. 231/2001	54

<u>11.4. SOCIETA' DI REVISIONE</u>	55
<u>11.5. DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI</u>	55
<u>11.6. COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI</u>	56
<u>12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE</u>	56
<u>13. NOMINA DEI SINDACI</u>	58
<u>14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), TUF)</u>	63
<u>15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI</u>	66
<u>16. ASSEMBLEE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera c), TUF)</u>	66
<u>17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)</u>	69
<u>18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO</u>	70
<u>19. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 21 DICEMBRE 2018 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE</u>	70

TABELLE

TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE

GLOSSARIO

Assemblea/Assemblea dei Soci: l'Assemblea dei soci dell'Emittente.

Azioni: le azioni ordinarie della Società, del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna.

Codice/Codice di Autodisciplina: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato nel luglio 2018 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.

Collegio/Collegio Sindacale: il Collegio Sindacale dell'Emittente.

Consiglio o Consiglio di Amministrazione: il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.

Emittente o Società: Salvatore Ferragamo S.p.A., emittente dei valori mobiliari cui si riferisce la Relazione.

Esercizio: l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2018 a cui si riferisce la Relazione.

Gruppo o Gruppo Salvatore Ferragamo: collettivamente, la Società e le società, italiane ed estere, dalla stessa controllate ai sensi dell'articolo 2359 del Cod. civ. e dell'articolo 93 del TUF.

MAR: il Regolamento (UE) n. 596/2014 relativo agli abusi di mercato.

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. 20249 del 2017 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.

Statuto: lo statuto sociale dell'Emittente nella sua versione aggiornata, approvato dall'Assemblea degli Azionisti in sessione straordinaria del 20 aprile 2018.

Testo Unico della Finanza/TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, come successivamente modificato.

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

Salvatore Ferragamo S.p.A. è uno dei principali *player* del settore del lusso le cui origini possono farsi risalire al 1927. Il Gruppo Salvatore Ferragamo 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 circa 4.000 dipendenti e una rete capillare di oltre 672 punti vendita monomarca al 31 dicembre 2018, il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in Italia e nel mondo attraverso società che consentono di presidiare il mercato europeo, americano e asiatico.

* * *

Nel corso degli anni la Società ha realizzato progetti e iniziative che dimostrano impegno ed attenzione a diversi aspetti di quello che generalmente si indica come il tema della "sostenibilità sociale". Per maggiori informazioni si rinvia alla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario predisposta ai sensi del D. Lgs. n. 254/16 pubblicata sul sito internet della Società unitamente alla Relazione finanziaria annuale dell'esercizio 2018.

* * *

La Società è organizzata secondo il modello tradizionale con l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Le caratteristiche di tali organi sono indicate 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.

La Società è soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Ferragamo Finanziaria S.p.A. ai sensi dell'art. 2497 e seguenti del Cod. civ..

La Società aderisce al Codice di Autodisciplina predisposto dal Comitato per la *Corporate Governance* delle società quotate di Borsa Italia S.p.A., il cui testo è disponibile al seguente indirizzo <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/codice.htm>.

La Società non rientra nella definizione di PMI ai sensi dell'art. 1, comma 1, lettera w-quater.1), del TUF e dell'art. 2-ter del Regolamento Emittenti Consob.

2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

**(ex art. 123-bis, comma 1, TUF)
alla data del 12 marzo 2019**

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

Alla data della Relazione il capitale sociale dell'Emittente, interamente sottoscritto e versato, è pari a Euro 16.879.000,00 suddiviso in n. 168.790.000 Azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna, di cui n. 50.000 Azioni con diritto di voto sospeso ai sensi dell'articolo 2357-ter, comma 2 c.c. in quanto azioni proprie della Società, e n. 168.740.000 Azioni con diritto di voto.

Non vi sono azioni con diritto di voto limitato.

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

Alla data della Relazione non esistono altre categorie di azioni.

Fatto salvo quanto di seguito indicato, ciascuna azione ordinaria della Società attribuisce il diritto ad 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.

L'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018, in seduta straordinaria, ha deliberato di approvare la modifica dell'articolo 6 dello Statuto sociale al fine di introdurre la c.d. maggiorazione del voto di cui all'articolo 127-quinquies del TUF, prevedendo che la maggiorazione del diritto di voto sia acquisita al decorrere del periodo minimo di appartenenza delle azioni di 24 mesi e stabilendo il limite massimo della maggiorazione a due voti per ciascuna azione. Per maggiori informazioni si rinvia al successivo paragrafo d).

Alla data della Relazione la Società ha in essere un piano di incentivazione, approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 21 aprile 2016, che prevede la facoltà di procedere all'assegnazione di diritti a ricevere gratuitamente fino ad un massimo complessivo di n. 600.000 Azioni della Società nell'ambito dei due cicli in cui si articola il Piano e subordinatamente al raggiungimento di predeterminati obiettivi di performance al termine di ciascun periodo di performance ("Piano di Stock Grant 2016-2020" o il "Piano").

Il Piano è rivolto a *manager* e/o amministratori esecutivi del Gruppo Ferragamo individuati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Comitato Remunerazioni e Nomine, tra coloro che ricoprono funzioni chiave e con impatto significativo sulla creazione di valore per gli Azionisti all'interno della Società e/o delle Società Controllate.

Le Azioni a servizio del Piano potranno essere reperite, a discrezione del Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle previsioni di legge applicabili, (a) da un aumento gratuito del capitale sociale ai sensi dell'articolo 2349, comma 1, del codice civile deliberato dall'Assemblea degli Azionisti in data 21 aprile 2016, e/o (b) dalle azioni acquistate sul mercato e/o detenute ad altro titolo dalla Società.

Per maggiori dettagli 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 e aggiornato in data 14 marzo 2017, 8 marzo 2018 e 12 marzo 2019, nonché alla Relazione sulla Remunerazione predisposta ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF e dell'articolo 84-*quater* del Regolamento Emittenti Consob (la "**Relazione sulla Remunerazione**"), disponibili sul sito internet della Società www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations/Governance/Remunerazioni/Piani di Incentivazione Azionaria e Sezione Investor Relations/Governance/Remunerazioni.

Fermo restando quanto sopra alla data della Relazione non sono stati emessi strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

La struttura del capitale sociale dell'Emittente alla data della Relazione è rappresentata nella Tabella 1 allegata alla Relazione.

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

Lo Statuto non prevede restrizioni al trasferimento delle azioni (fatta eccezione per quelle legate alla normativa *internal dealing* e agli obblighi di comunicazione di cui alla relativa procedura approvata dalla Società), né limiti al possesso azionario, né il gradimento di organi sociali o di Soci per l'ammissione degli Azionisti all'interno della compagine sociale.

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

Alla data della Relazione le partecipazioni rilevanti nel capitale sociale, secondo quanto risulta dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'articolo 120 del TUF e dalle altre informazioni in possesso della Società, sono indicate nella Tabella 1 allegata alla Relazione.

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.

Nello Statuto dell'Emittente non vi sono previsioni di azioni a voto plurimo.

L'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018, in seduta straordinaria, ha deliberato di approvare la modifica dell'articolo 6 dello Statuto sociale al fine di introdurre, ai sensi dell'articolo 127-*quinquies* del TUF, le azioni a voto maggiorato.

In particolare, in deroga alla regola generale per cui ogni azione dà diritto ad un voto, ai sensi dell'articolo 6 dello Statuto, in conformità all'articolo 127-*quinquies* del TUF, ciascuna azione dà diritto a voto doppio (e dunque a due voti per ogni azione) ove siano soddisfatte entrambe le seguenti condizioni: (a) l'azione sia appartenuta allo stesso soggetto, in virtù di un diritto reale legittimante l'esercizio del diritto di voto (piena proprietà con diritto di voto o nuda proprietà con diritto di voto o usufrutto con diritto di voto) per un periodo continuativo di almeno ventiquattro mesi (il "Periodo"); (b) la ricorrenza del presupposto sub (a) sia attestata dall'iscrizione continuativa per il Periodo nell'elenco speciale appositamente istituito ("Elenco Speciale"), nonché da apposita comunicazione attestante il possesso azionario riferita alla data di decorso del Periodo rilasciata dall'intermediario presso il quale le azioni sono depositate ai sensi della normativa vigente.

Alla data della Relazione alcuni azionisti sono iscritti nell'Elenco Speciale per la legittimazione al beneficio del voto maggiorato. Alla data della Relazione nessuno degli azionisti ha maturato detto beneficio.

Per ulteriori informazioni si rinvia al Regolamento per il voto maggiorato disponibile sul sito internet della Società www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations/Governance/Voto maggiorato, ove sono altresì pubblicati, in conformità con quanto previsto dall'art. 143-quater del Regolamento Emittenti, i dati identificativi degli Azionisti che hanno richiesto l'iscrizione nell'Elenco Speciale, con indicazione delle relative partecipazioni, comunque superiori alla soglia indicata dall'articolo 120, comma 2 del TUF, e della data di iscrizione.

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 degli stessi.

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

Alla data della Relazione è in vigore tra Ferragamo Finanziaria S.p.A. e Majestic Honour Limited, società costituita ai sensi della legge di Hong Kong ed ivi avente sede legale, indirettamente controllata dal Sig. Peter K. C. Woo, un patto parasociale sottoscritto in data 26 giugno 2017 ed efficace a far data dal 29 giugno 2017 per una durata di tre anni, ossia sino al 29 giugno 2020, automaticamente rinnovabile per un ulteriore periodo di tre anni, rilevante ai sensi dell'art. 122, comma 1 del TUF (l'“**Accordo**”), con il quale le parti hanno assunto alcuni impegni in relazione alla *corporate governance* dell'Emittente. Ai sensi dell'Accordo fintanto che Majestic Honour Limited risulti direttamente o indirettamente controllata dal Sig. Peter K. C. Woo e a condizione che la stessa sia titolare di una partecipazione almeno pari al 4% del capitale sociale dell'Emittente avrà il diritto di designare ed avere in carica un membro del Consiglio di Amministrazione della Società nella persona del Sig. Peter K. C. Woo od altro componente della sua famiglia. Mediante la sottoscrizione dell'Accordo le parti hanno altresì regolato la politica di distribuzione dei dividendi e l'esercizio dei diritti di opzione ad esse spettanti. Per maggiori informazioni si rinvia all'estratto dell'Accordo pubblicato sul sito internet della Società <http://group.ferragamo.com>, nella sezione Governance/Azionariato.

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)

Nel corso dell'Esercizio il Gruppo ha rinnovato, chiuso anticipatamente o sono giunte a naturale scadenza, linee di credito con controparti diversificate a lungo termine a scadenza determinata (*committed*), *revolving* o utilizzabili in un'unica soluzione (*term loan*), in Euro e in divisa estera, che alla data del 31 dicembre 2018 ammontavano complessivamente a circa Euro 188.000.000 (o controvalore di valuta estera). Le facilitazioni creditizie sono utilizzabili dalla Società, talune anche da altre società del Gruppo. In generale, i contratti di finanziamento, sia quelli in essere, sia quelli sottoscritti nell'Esercizio, prevedono che, in caso di modifica della forma o della compagine sociale di controllo, l'Istituto concedente abbia la facoltà di risolvere il contratto anticipatamente.

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 generalmente a breve termine con scadenza determinata o a revoca (*uncommitted*). I relativi contratti di finanziamento prevedono generalmente clausole che, in caso di modifica della compagine sociale di controllo, conferiscono alla banca finanziatrice la facoltà di chiedere il rimborso del finanziamento.

Il Piano di Stock Grant 2016 – 2020 riservato a manager e/o amministratori esecutivi del Gruppo Ferragamo prevede che nel caso di cambio di controllo¹, a giudizio insindacabile del Consiglio di Amministrazione, potranno essere attribuite ai beneficiari del Piano le Azioni anticipatamente rispetto ai termini previsti dal regolamento del Piano.

Lo Statuto non contiene previsioni che derogano alle disposizioni sulla *passivity rule* prevista dall'art. 104, commi 1 e 1-*bis*, del TUF, né prevede l'applicazione di regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-*bis*, commi 2 e 3, del TUF.

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

In data 21 aprile 2016 l'Assemblea degli Azionisti in sede straordinaria ha deliberato un aumento gratuito del capitale sociale ai sensi dell'articolo 2349 del Codice Civile e dell'articolo 5 dello Statuto Sociale, in via scindibile per massimi nominali Euro 60.000 corrispondenti a un numero massimo di 600.000 azioni ordinarie della Società del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna, a servizio del Piano di Stock Grant 2016 - 2020 a favore del management del Gruppo Ferragamo (come identificato dal Piano stesso), 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, e aggiornato in data 14 marzo 2017, 8 marzo 2018 e 12 marzo 2019, al quale si rinvia. Detto documento è disponibile sul sito internet della Società www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations /Governance/Remunerazioni/Piani di Incentivazione Azionaria.

In data 20 aprile 2018, l'Assemblea in sede ordinaria, previa revoca della delibera assembleare del 27 aprile 2017 che autorizzava l'acquisto e la disposizione di azioni proprie, ha deliberato di autorizzare il Consiglio di Amministrazione, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2357 del Codice Civile, all'acquisto, anche in più tranches, di azioni ordinarie Salvatore Ferragamo del valore nominale di Euro 0,10 ciascuna, fino ad un numero massimo che, tenuto conto delle azioni ordinarie Salvatore Ferragamo di volta in volta

¹ Per cambio di controllo si fa riferimento alle ipotesi previste dalle disposizioni di legge in materia.

detenute in portafoglio dalla Società e dalle società da essa controllate, non sia complessivamente superiore all'1% (pari a n. 1.687.9000 azioni ordinarie) del capitale sociale della Società, ai sensi dell'articolo 2357, comma 3, del Codice Civile al fine, tra l'altro, di acquisire azioni proprie da destinare, se del caso, a servizio del Piano di Stock Grant 2016 – 2020, nonché ad altri eventuali piani di incentivazione azionaria, anche a lungo termine, da riservare ad amministratori o manager della Società o di società controllate da Salvatore Ferragamo che potranno in futuro essere approvati dall'Assemblea della Società e/o, se del caso, a servizio di eventuali operazioni di carattere straordinario sul capitale o operazioni di finanziamento che implicino l'assegnazione o disposizione di azioni proprie. Inoltre l'autorizzazione deliberata potrà consentire di intervenire, nel rispetto delle disposizioni vigenti e tramite intermediari, per stabilizzare il titolo e per regolarizzare l'andamento delle negoziazioni e dei corsi, a fronte di fenomeni distorsivi legati ad un eccesso di volatilità o una scarsa liquidità degli scambi. Per maggiori informazioni si rinvia alla relazione illustrativa redatta ai sensi dell'articolo 125-ter del TUF e dell'articolo 73 del Regolamento Emittenti Consob disponibile sul sito internet della Società www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations /Governance/ assemblea-degli-azionisti/2018. In data 7 maggio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'avvio di un programma di acquisto di azioni ordinarie proprie in attuazione della suddetta autorizzazione assembleare e, nel periodo dal 27 dicembre 2018 al 2 gennaio 2019, la Società ha acquistato n. 50.000 azioni ordinarie Salvatore Ferragamo S.p.A. (codice ISIN: IT0004712375), pari allo 0,03% del capitale sociale, ad un prezzo medio unitario di Euro 17,7537 per azione, per un controvalore complessivo pari a Euro 887.685,00.

I) 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 S.p.A., che esercita attività di direzione e coordinamento ai sensi degli articoli 2497 e ss. Cod. civ..

Si segnala che i consiglieri Ferruccio Ferragamo, Diego Paternò Castello, Giovanna Ferragamo, Leonardo Ferragamo e Francesco Caretti rivestono cariche anche nel Consiglio di Amministrazione della società controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A..

* * *

Si precisa che le informazioni richieste dall'art. 123-bis, primo comma, lettera i) (*“gli accordi tra la società e gli amministratori che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto”*) sono contenute nella

Relazione sulla Remunerazione disponibile sul sito internet della Società www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations/Governance/Remunerazione/Relazione sulla Remunerazione.

Si precisa altresì che le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma primo, lettera l) ("*le norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori, nonché alla modifica dello statuto, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva*") sono illustrate nella sezione della presente Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 4.1).

3. COMPLIANCE

(ex art. 123-bis, comma 2, lett. a), TUF)

La Società aderisce al Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana S.p.A. e la struttura di *corporate governance* è configurata in osservanza delle raccomandazioni contenute nel suddetto Codice e relativi aggiornamenti.

Il Codice è accessibile al pubblico sul sito web del Comitato per la *Corporate Governance* alla pagina <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/codice.htm>.

* * *

Alcune controllate aventi rilevanza strategica dell'Emittente sono soggette a disposizioni di legge non italiane che, tuttavia, non influenzano la struttura di *corporate governance* della Società.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

Conformemente all'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 dispone che la nomina degli amministratori avvenga sulla base di liste presentate dai soci che possiedano, 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.

Con Determinazione Dirigenziale n. 13 del 24 gennaio 2019 Consob ha stabilito, fatta salva l'eventuale minor quota prevista dallo statuto, la quota minima di partecipazione necessaria per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate che hanno chiuso l'esercizio sociale il 31 dicembre 2018.

In particolare, la quota fissata per Salvatore Ferragamo S.p.A. è stata la seguente:

CRITERI DI DETERMINAZIONE DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE			QUOTA DI PARTECIPAZIONE
CLASSE DI CAPITALIZZAZIONE	QUOTA DI FLOTTANTE >25%	QUOTA DI <u>MAGGIORANZA <50%</u>	
> 1 miliardo di euro e <= 15 miliardi di euro	non rilevante	non rilevante	1,0%

Ogni socio, nonché i soci appartenenti ad uno stesso gruppo, aderenti ad uno stesso patto parasociale ai sensi dell'articolo 122 del TUF, il soggetto controllante, le società controllate e quelle soggette al comune controllo ai sensi dell'articolo 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.

Le liste, sottoscritte da coloro che le presentano, devono essere depositate presso la sede sociale almeno 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 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. Le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono inoltre includere candidati di genere diverso, secondo quanto previsto nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, in modo da consentire una composizione del Consiglio di Amministrazione nel rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

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 del 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.

Lo Statuto non prevede requisiti di indipendenza ulteriori rispetto a quelli di cui all'art. 148, comma 3, del TUF né requisiti di onorabilità diversi da quelli previsti dalle disposizioni normative applicabili. Non sono previsti requisiti di professionalità per l'assunzione della carica di amministratore. Gli amministratori indipendenti hanno dichiarato la loro indipendenza anche ai sensi del Codice.

Fermo restando il rispetto del numero minimo di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza secondo quanto sopra previsto, qualora con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurato il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi, il candidato del genere più rappresentato 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 del genere meno rappresentato secondo l'ordine progressivo non eletto della stessa lista, ovvero, in difetto, dal primo candidato del genere meno rappresentato 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 conforme alla normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi. Qualora, infine, detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea con le maggioranze di legge.

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, nonché il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi. 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. In ogni caso deve essere assicurato il rispetto del numero minimo di amministratori indipendenti e della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

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 di seguito 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, nonché il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

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 di legge, del TUF e alle previsioni dello Statuto e del Codice, l'Emittente non è soggetto ad altre prescrizioni in materia di composizione del consiglio di amministrazione.

Piani di successione

Il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente ha valutato in diverse occasioni il tema della successione degli amministratori esecutivi e ritenuto che in base alle necessità saranno pianificati caso per caso piani di successione volti a garantire l'identificazione di figure adeguate alle esigenze aziendali, nonché un idoneo presidio della gestione societaria nella fase di transizione.

Qualora si verificasse l'esigenza improvvisa di procedere alla sostituzione di uno degli amministratori esecutivi nel corso del loro mandato, la Società può contare su membri del Consiglio con una lunga e consolidata esperienza nella conduzione della Società che potrebbero svolgere il mandato nella fase transitoria.

Per rafforzare i presidi interni la Società ha incluso tra gli obiettivi dei manager nell'ambito dei piani di incentivazione annuali la capacità del manager di promuovere all'interno del proprio team la formazione, la crescita e lo sviluppo delle risorse interne, nonché l'identificazione di figure con capacità e competenze idonee ad assumere all'occorrenza la responsabilità della relativa funzione. Ciò al fine di garantire un percorso di crescita interna delle persone nell'ambito di tutte le funzioni aziendali.

4.2. COMPOSIZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), 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 di Amministrazione attualmente in carica è stato eletto dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018, che ha altresì fissato in 13 il numero dei componenti, sulla base dell'unica lista presentata dall'azionista di controllo Ferragamo Finanziaria S.p.A., ad eccezione del Consigliere Micaela Le Divelec Lemmi che è stata nominata dal Consiglio di Amministrazione del 31 luglio 2018 per cooptazione ai sensi dell'articolo 2386, primo comma, del Cod. Civ. , in seguito alle dimissioni rassegnate in pari data, e con efficacia immediata, da parte del Consigliere Raffaella Pedani. Nel corso della stessa riunione il Consiglio di Amministrazione ha altresì attribuito al Consigliere cooptato Le Divelec Lemmi la carica di Amministratore Delegato. Il Consigliere Le Divelec Lemmi risulta in possesso di tutti i requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla legge, dallo Statuto sociale nonché dal Codice di Autodisciplina. Il Consigliere Le Divelec Lemmi rimarrà in carica fino all'Assemblea degli Azionisti di approvazione del Bilancio 2018.

Alla data della Relazione il Consiglio di Amministrazione della Società risulta così composto:

1. Ferruccio Ferragamo (Presidente)
2. Giacomo (James) Ferragamo (Vice Presidente)

3. Micaela Le Divelec Lemmi (Amministratore Delegato)
4. Giovanna Ferragamo
5. Leonardo Ferragamo
6. Diego Paternò Castello di San Giuliano
7. Francesco Caretti
8. Peter K. C. Woo
9. Angelica Visconti
10. Marzio Alessandro Alberto Saà (consigliere indipendente)
11. Umberto Tombari (consigliere indipendente)
12. Chiara Ambrosetti (consigliere indipendente)
13. Lidia Fiori (consigliere indipendente)

Il Consiglio di Amministrazione così composto rimarrà in carica sino alla data dell'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020.

In sede di Assemblea dei soci del 20 aprile 2018, l'unica lista ha ottenuto n. 128.224.087 voti favorevoli, pari al 75,967% del capitale sociale e al 86,122% dei votanti.

All'esito delle votazioni risultavano nominati tutti i consiglieri tratti dalla suddetta unica lista.

Si ricorda che tutti i Consiglieri eletti dall'Assemblea dei soci del 20 aprile 2018, e tratti dall'unica lista presentata dall'azionista di maggioranza, erano già in carica a far data dall'Assemblea degli Azionisti del 24 aprile 2015, ad eccezione di: Giacomo (James) Ferragamo, cooptato dal Consiglio di Amministrazione dell'8 marzo 2018 ai sensi dell'articolo 2386, comma 1, del Codice Civile in sostituzione dell'Amministratore Delegato Eraldo Poletto; Angelica Visconti, attualmente al suo primo mandato in qualità di Consigliere della Società e Raffaella Pedani, dimessasi in data 31 luglio 2018, che era stata precedentemente nominata dall'assemblea degli azionisti del 26 aprile 2012, tratta dall'unica lista alla data presentata dall'azionista di maggioranza, e successivamente dimessasi in data 11 luglio 2013.

Si segnala che a far data dalla chiusura dell'Esercizio e fino alla data della presente Relazione non ci sono stati cambiamenti nella composizione del Consiglio.

Le informazioni riguardanti la composizione del Consiglio di Amministrazione alla data di chiusura dell'Esercizio sono riportate nella Tabella 2 allegata alla presente Relazione.

In conformità al disposto dell'art. 144-decies del Regolamento Emittenti Consob, i curriculum con le caratteristiche personali e professionali di ciascun amministratore in carica alla data della Relazione, unitamente alle cariche ricoperte in altre società, sono indicati nell'Allegato 1 alla presente Relazione e

disponibili sul sito internet dell'Emittente <http://group.ferragamo.com>, nella sezione Governance/Consiglio di Amministrazione.

In data 20 aprile 2018 l'Assemblea dei soci ha confermato la nomina, ai sensi dell'articolo 17 dello Statuto, della Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo quale Presidente d'Onore della Società a titolo di riconoscimento dell'eccezionale opera svolta a favore del Gruppo negli anni e del costante supporto garantito alla Società attraverso una partecipazione attiva alla conduzione della stessa. Il mandato del Presidente d'Onore si è interrotto in data 19 ottobre 2018, in ragione dell'intervenuta scomparsa della Sig.ra Wanda Miletta Ferragamo.

Criteri e politiche di diversità

La Società ha applicato criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del Consiglio di Amministrazione nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri, anche tenuto conto di quanto stabilito dal Codice, che raccomanda che almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione sia costituito dal genere meno rappresentato, tanto al momento della nomina, quanto nel corso del mandato, e che gli emittenti adottino misure per promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno della propria organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione.

Tutti i consiglieri in carica nel corso del 2018 sono risultati dotati di adeguate competenze e professionalità e la composizione dei Comitati interni al Consiglio ha assicurato la presenza di amministratori in possesso delle specifiche competenze indicate dal Codice. La preparazione dei consiglieri spazia dalle materie economiche, giuridiche, finanziarie e gestionali organizzative, nonché a quelle più specificatamente inerenti al business della Società e del Gruppo. I relativi curriculum sono allegati alla presente Relazione. Con particolare riguardo alla diversità di genere, si segnala che alla data della presente Relazione più di un terzo dei componenti del Consiglio di Amministrazione della Società è costituito da amministratori appartenenti al genere meno rappresentato. L'obiettivo della Società è assicurare l'adeguatezza della composizione del proprio Consiglio di Amministrazione sotto il profilo della rappresentanza dei generi, nonché delle competenze e della professionalità dei suoi membri. A tale fine la Società ha adeguato il proprio statuto sociale alla normativa vigente in materia di diversità di genere nell'elezione degli organi sociali ed ha altresì fornito degli orientamenti agli azionisti mediante l'indicazione nell'avviso di convocazione dell'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 20 aprile 2018 della necessità di includere nella lista un numero di candidati, pari almeno ad un terzo, appartenenti al genere meno rappresentato.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione risulta adeguatamente diversificata per età, genere e percorso formativo e professionale, nonché provenienza, come si evince da quanto sopra rappresentato, nonché dai curriculum dei consiglieri.

Ciò consente di rendere il processo decisionale più efficace ed approfondito e di arricchire la discussione negli organi sociali grazie alle diverse competenze ed esperienze maturate dai consiglieri.

Il Consiglio di Amministrazione non ha pertanto valutato necessario formalizzare l'approvazione di politiche in materia di diversità in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, poiché il tema è di fatto già presidiato. Anche il Comitato per le Remunerazioni e Nomine ha esaminato tale aspetto ed espresso una valutazione molto positiva in relazione all'adeguatezza dell'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione della Società anche in relazione alle suddette diversità.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

In data 29 gennaio 2019 i Consiglieri, sulla base dei risultati del questionario di autovalutazione relativo all'esercizio 2018, hanno espresso il loro orientamento in relazione all'eventuale introduzione di un numero massimo di incarichi di amministrazione e di controllo compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di amministratore di Salvatore Ferragamo S.p.A. e hanno ritenuto che non fosse necessario preconstituire limitazioni al riguardo rimettendo alla discrezionalità di ognuno la valutazione di tale aspetto.

In particolare, fermo restando che in conformità al Principio 1.C.2 del Codice gli amministratori sono tenuti ad accettare la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di non determinare un numero massimo di incarichi in considerazione della molteplicità di situazioni astrattamente possibili, che differiscono in relazione alle caratteristiche del singolo consigliere, alla tipologia, alla dimensione e alla complessità e specificità del settore di attività delle società in cui sono rivestite le ulteriori cariche, nonché allo specifico ruolo ricoperto (amministratore esecutivo, non esecutivo, indipendente; componente di comitati; sindaco effettivo o presidente del Collegio Sindacale, ecc.).

Con riferimento alle cariche ricoperte dagli amministratori della Società in carica alla data della Relazione si rinvia alla tabella allegata alla Relazione.

Induction Programme

Nel corso dell'Esercizio i Consiglieri e i Sindaci sono stati invitati dal Presidente del Consiglio di Amministrazione a partecipare ad iniziative ed eventi organizzati dalla Società ed attinenti al proprio settore di attività. Inoltre, sono state organizzate due sessioni di *induction* presso la sede della Società, una delle quali ha riguardato un approfondimento relativo al tema "Politica dei prezzi, *best practices* del settore e monitoraggio dei *competitors*" e l'altra il nuovo modello distributivo attuato con la realizzazione di un Polo Logistico nell'ambito dello stabilimento della Società a Firenze. Le sessioni di *induction* sono state organizzate coinvolgendo i dirigenti responsabili delle funzioni aziendali interessate e vi è stata la massima partecipazione da parte dei Consiglieri e dei Sindaci della Società.

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

Nel corso dell'Esercizio il Consiglio si è riunito nove volte e precisamente in data 31 gennaio 2018, 8 marzo 2018, 20 aprile 2018, 7 maggio 2018, 21 giugno 2018, 31 luglio 2018, 4 ottobre 2018, 8 novembre 2018 e 13 dicembre 2018. La media della durata delle riunioni consiliari è stata di circa due ore e dieci minuti.

Per l'esercizio in corso sono previste dieci riunioni del Consiglio, tre delle quali si sono già tenute in data 29 gennaio 2019, 21 febbraio 2019 e 12 marzo 2019.

In occasione di ogni riunione è stata inviata ai consiglieri in anticipo la documentazione sottoposta ad approvazione e quanto necessario per consentire una adeguata informazione sugli argomenti all'ordine del giorno. Il preavviso di tre giorni nell'invio della documentazione, ritenuto dai Consiglieri in sede di Board Evaluation soddisfacente, nonché idoneo ad assicurare la tutela delle esigenze di riservatezza, è stato in generale rispettato nel corso dell'Esercizio in relazione agli argomenti che richiedevano una deliberazione da parte dei Consiglieri. In taluni casi sono state adottate tempistiche diverse, ma sempre con anticipo rispetto alla riunione consiliare e quando ciò si è verificato il Presidente ha sempre assicurato che in sede di Consiglio fosse data adeguata informativa a tutti i componenti del Consiglio e del Collegio Sindacale sugli argomenti oggetto di trattazione e fossero effettuati tutti gli approfondimenti ritenuti utili per una corretta comprensione della materia. Nel corso dell'Esercizio è proseguita la prassi di inviare ai Consiglieri, in alcuni casi, degli *executive summary* su determinati argomenti all'ordine del giorno, nonché di mettere sempre a disposizione i verbali dei Comitati interni al Consiglio contenenti le attività istruttorie effettuate. In tutte le riunioni del Consiglio che hanno previsto l'assunzione di

deliberazioni con il parere dei Comitati interni al Consiglio è stato espressamente previsto all'ordine del giorno un punto dedicato alla relazione dei Presidenti dei Comitati sulle attività dagli stessi svolte.

Le riunioni del Consiglio sono dirette dal Presidente il quale garantisce che tutti i Consiglieri che lo richiedono possano esprimere la loro opinione in relazione ai punti posti in discussione e disporre del tempo necessario per gli opportuni chiarimenti ed approfondimenti. Con riguardo a tale aspetto nell'ambito della Board Evaluation tutti i Consiglieri hanno espresso un giudizio soddisfacente.

Alle riunioni consiliari, su invito del Presidente o dell'Amministratore Delegato, a seconda degli argomenti all'ordine del giorno, partecipano manager della Società al fine di valorizzare le riunioni consiliari quale momento tipico in cui gli amministratori non esecutivi acquisiscono informative dettagliate su tematiche specifiche che interessano le attività della Società. Nel corso dell'Esercizio sono stati invitati a partecipare su punti specifici all'ordine del giorno il Direttore Generale, il Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo, e il *Risk Management & Group Compliance Director, Group CSR Coordinator*.

Alle riunioni del Consiglio per l'approvazione dei dati finanziari partecipa sempre il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-bis del TUF.

A tutte le riunioni consiliari partecipano il Segretario e il *General Counsel* dell'Emittente.

Alle riunioni del Consiglio alle quali ha potuto prendere parte nel corso del 2018, è sempre stata invitata a partecipare il Presidente d'Onore della Società.

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 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.

* * *

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 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 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, 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 al proprio interno, si rinvia ai paragrafi 7, 8 e 10 della presente Relazione.

Nella riunione del 20 aprile 2018 il Consiglio, insediatosi immediatamente dopo la sua nomina, ha riservato alla propria competenza:

- l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo, con particolare riguardo al *budget*, al loro monitoraggio ed alla loro attuazione;
- la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- la valutazione del generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;

- 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.

Al Consiglio spetta altresì la definizione del sistema di governo societario dell'Emittente e la definizione della struttura del Gruppo.

Inoltre, con la stessa delibera, il Consiglio ha riservato alla propria competenza alcune decisioni particolarmente significative, quali:

- nuovi significativi investimenti e apertura e chiusura di punti vendita e/o unità operative diversi da quelli previsti nel budget approvato dal Consiglio;
- 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, brevetti e altri diritti di proprietà intellettuale;
- acquisto, vendita di beni immobili e nuovi contratti di locazione di particolare rilevanza;
- contratti di *leasing* e finanziamento;
- concessione di garanzie di qualunque genere;
- accordi di natura commerciale pluriennale non rientranti nell'ordinaria operatività della Società;
- nomina di rappresentanti della società nelle assemblee delle società partecipate e relative istruzioni.

* * *

Nella riunione del 12 marzo 2019 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 rischi, ritenendolo sostanzialmente adeguato. Questa valutazione si è basata sulle verifiche effettuate dal Comitato Controllo e Rischi in data 12 febbraio e 7 marzo 2019, sui report della funzione *Internal Audit*, nonché sulla base delle attività svolte dall'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno, dal *Risk Management & Group Compliance Director*, *Group CSR Coordinator* e dal Dirigente Preposto nel corso dell'intero Esercizio, attività sulle quali il Consiglio è stato

compiutamente relazionato.

Analogo processo di valutazione ha riguardato le sei controllate con rilevanza strategica individuate dalla Società (Ferragamo Japan KK, Ferragamo USA Inc., Ferragamo Parfums S.p.A., Ferragamo Korea Ltd., Ferragamo Hong Kong Ltd e Ferragamo Fashion (Shanghai) Co. Ltd.), tenendo conto del livello di fatturato, della dimensione della società controllata e della rilevanza del mercato in cui operano.

Nel corso dell'Esercizio il Consiglio ha valutato con regolarità il generale andamento della gestione, sulla base delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato, confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati, e ciò in occasione dell'approvazione dei rendiconti finanziari, del *budget* e dei piani strategici della Società, nonché ogni qualvolta sia stato ritenuto opportuno.

Il Consiglio nella riunione del 20 aprile 2018 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, procedendo altresì alla individuazione delle categorie di operazioni che debbano farsi rientrare in tale categoria e per le quali il Consiglio si è riservato in via esclusiva l'approvazione (apertura e chiusura di punti vendita; acquisizione e vendita di partecipazioni, di aziende, rami aziendali, *joint-ventures*; contratti di licenza; atti di disposizione sui marchi, brevetti o altri diritti di proprietà intellettuale; contratti pluriennali non rientranti nell'ordinaria attività della società).

In data 13 dicembre 2018 il Consiglio ha approvato un formulario per guidare l'autovalutazione del Consiglio predisposto dalla funzione affari societari tenendo conto delle indicazioni contenute nel Codice di Autodisciplina e modulandolo anche in relazione alla circostanza che il Consiglio di Amministrazione è nel primo esercizio del suo mandato, essendo stato eletto in data 20 aprile 2018 da parte dell'Assemblea.

Tale questionario ha pertanto riguardato la valutazione sulla dimensione e composizione del Consiglio e dei suoi Comitati, nonché sul loro funzionamento, tenendo in considerazione elementi quali la diversità dei loro membri in termini di età, genere, percorso formativo e professionale e tenendo anche in considerazione il contributo del Consiglio circa la definizione dei piani strategici e il monitoraggio sull'andamento della gestione e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. I lavori di Board Evaluation si sono svolti anche attraverso interviste del *General Counsel* con alcuni consiglieri che lo hanno richiesto.

Nella riunione consiliare del 29 gennaio 2019 il Presidente ha esposto una relazione di sintesi sui risultati dell'autovalutazione, precedentemente condivisi anche con i Consiglieri, da cui è emersa una valutazione

sostanzialmente positiva circa la composizione del Consiglio e dei suoi Comitati con riguardo anche all'equilibrio tra i generi ed alle competenze dei consiglieri.

Sono stati inoltre ritenuti adeguati alla buona conduzione dell'azienda sia la varietà di competenze, anche manageriali, sia l'esperienza e la preparazione degli amministratori, di cui è stata confermata l'elevata professionalità. Anche il funzionamento del Consiglio e dei suoi comitati è stato ritenuto adeguato e soddisfacente. Le materie riservate alla competenza del Consiglio sono state ritenute esaustive. L'informativa ricevuta è stata ritenuta completa ed esaustiva, l'intervallo temporale di tre giorni per l'invio preventivo della documentazione è stato ritenuto congruo e la gestione delle riunioni consiliari soddisfacente.

Il numero dei Comitati e le rispettive competenze continuano ad essere ritenuti adeguati ed il loro funzionamento è stato ritenuto efficiente, anche con riferimento all'attività istruttoria dagli stessi svolta in merito alle decisioni di competenza del Consiglio.

E' stato valutato positivamente anche il programma di *Induction* promosso dalla Società nel corso dell'Esercizio e sono stati forniti alcuni spunti per le sessioni di approfondimenti dei prossimi esercizi con riguardo soprattutto ad alcuni aspetti del *business* ritenuti strategici per il Gruppo.

Nel compimento delle suddette attività il Consiglio non si è avvalso del supporto di consulenti esterni, bensì delle strutture interne all'azienda.

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'articolo 26 dello Statuto, il Consiglio 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 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 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 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.

In data 31 luglio 2018 il Consiglio di Amministrazione della Società ha preso atto delle dimissioni con efficacia immediata del Consigliere Raffaella Pedani e ha nominato per cooptazione ai sensi dell'articolo 2386, comma 1, del Cod. civ. Micaela Le Divelec Lemmi quale nuovo Consigliere, attribuendole altresì la carica di Amministratore Delegato della Società e conferendole la rappresentanza e la firma della Società e tutti i poteri di ordinaria amministrazione, mantenendo i poteri di straordinaria amministrazione di competenza del Consiglio stesso. La dott.ssa Le Divelec Lemmi, già nominata Direttore Generale della Società dal Consiglio di Amministrazione del 20 aprile 2018, in data 4 ottobre 2018 ha raggiunto un comune intendimento con la Società in base al quale il rapporto di quest'ultima con l'Emittente è stato concentrato nella carica gestoria di Amministratore Delegato a far data dal 1° novembre 2018. La dott.ssa Micaela Le Divelec Lemmi ha continuato ad esercitare nel suo ruolo di Amministratore Delegato tutte le responsabilità e le deleghe precedentemente conferite e, conseguentemente, la Società non ha previsto la nomina di un nuovo Direttore Generale.

In particolare, l'Amministratore Delegato:

- assicura la tempestiva e valida formulazione, ai fini delle decisioni del Consiglio, di proposte, obiettivi, strategie e politiche macro organizzative coordinandosi preventivamente a tale scopo col Presidente;
- è responsabile 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;
- 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. 81/2008), in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali (D. Lgs. 196/2003) e in materia di tutela dell'ambiente;

- informa tempestivamente e sistematicamente il Presidente in relazione all'attività svolta al fine di consentirgli di coordinare i lavori del Consiglio.

All'Amministratore Delegato è stata affidata la responsabilità della gestione dell'attività sociale e della realizzazione del *budget* 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.

I poteri di ordinaria amministrazione conferiti dal Consiglio all'Amministratore Delegato sono da esercitarsi nei limiti del *budget* approvato dal Consiglio.

L'Amministratore Delegato è il principale responsabile della gestione della Società.

Si precisa che non ricorre la situazione di *interlocking directorate* prevista dal Criterio applicativo 2. C. 6. del Codice.

Presidente e Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione

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.

Nella riunione del 20 aprile 2018 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 stesso.

In particolare, al Presidente Sig. Ferruccio Ferragamo è stata attribuita la rappresentanza legale 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. Ha la responsabilità della comunicazione finanziaria e dei rapporti con il mercato e le autorità ad esso preposte.

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 concorda con lui le strategie e le iniziative di comunicazione della Società, inclusa l'apparizione sui *media* e la partecipazione a manifestazioni;
- è coinvolto preventivamente dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo negli aspetti e nelle scelte rilevanti inerenti alla 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'interno 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;
- presiede il comitato "*Strategia di Brand e di Prodotto*".

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

Nella riunione del 20 aprile 2018 il Consiglio ha nominato alla carica di Vice Presidente il dott. Giacomo Ferragamo.

Comitato esecutivo

Non è stato costituito un comitato esecutivo.

Informativa al Consiglio

Nel corso dell'Esercizio l'Amministratore Delegato in carica ha riferito al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe 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

Si segnala che il Presidente Sig. Ferruccio Ferragamo deve considerarsi un consigliere esecutivo in quanto ricopre il ruolo di Amministratore Delegato della controllante Ferragamo Finanziaria S.p.A., società che esercita direzione e coordinamento sull'Emittente.

Inoltre, il Vice Presidente Giacomo Ferragamo e Angelica Visconti sono consiglieri esecutivi ai sensi dell'articolo 2 del Codice di Autodisciplina in virtù del rapporto dirigenziale in essere con la Società. In particolare, il Vice Presidente Giacomo Ferragamo ricopre la carica di Direttore *Brand* e Prodotto; Angelica Visconti ricopre la carica di *Global Wholesale Director*.

4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Gli amministratori indipendenti della Società 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 Consiglio esegue la valutazione sia sulla base dei criteri di indipendenza *ex lege*, sia applicando tutti i criteri del Codice.

Con riguardo al Consiglio in carica alla data di chiusura dell'Esercizio ed alla data della presente Relazione si precisa che al momento della nomina sono stati qualificati come amministratori indipendenti i consiglieri non esecutivi Umberto Tombari, Marzio Alessandro Alberto Saà, Chiara Ambrosetti e Lidia Fiori. 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 dei suddetti amministratori indipendenti sono stati verificati dal Consiglio nella prima seduta

consigliare successiva alla loro nomina e tale valutazione viene rinnovata al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza e comunque con cadenza annuale in occasione del Consiglio che approva il progetto di bilancio. L'esito della valutazione è stato reso noto con un comunicato stampa diffuso al mercato.

Gli amministratori indipendenti in carica alla data di chiusura dell'Esercizio ed alla data della presente Relazione 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 stessa 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.

La procedura seguita dal Consiglio ai fini della verifica dell'indipendenza prevede che la sussistenza del requisito sia dichiarata dall'amministratore in occasione della presentazione delle candidature, nonché all'atto dell'accettazione della carica, e accertata dal Consiglio nella prima riunione successiva alla nomina anche sulla base delle informazioni disponibili. I risultati vengono quindi resi noti al mercato con un comunicato stampa. La valutazione viene rinnovata al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza e comunque con cadenza annuale in occasione del Consiglio che approva il progetto di bilancio.

Nell'esercizio 2018 il Collegio Sindacale ha verificato nella riunione del 28 marzo 2018 le modalità adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri amministratori dichiarando di non avere rilievi al riguardo.

In data 20 aprile 2018 e 12 marzo 2019 il Consiglio, nell'ambito della sua verifica annuale, ha confermato la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai suddetti quattro consiglieri non esecutivi, dandone tempestiva informativa al mercato.

Al riguardo, nella relazione all'Assemblea del 20 aprile 2018 il Collegio Sindacale ha dichiarato di avere verificato *“la corretta applicazione delle procedure adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri amministratori indipendenti e che non siano intervenuti eventi che possano far venire meno il requisito dell'indipendenza rispetto alla verifica effettuata all'atto della nomina, senza che siano emersi elementi ostativi”*.

Con riguardo al 2019 il Collegio Sindacale riporterà l'esito della propria verifica nella relazione all'Assemblea.

Nel corso dell'Esercizio il *Lead Independent Director* ha convocato una riunione dei soli consiglieri indipendenti in data 8 febbraio 2018. Nell'ambito di tale riunione sono state approfondite e discusse tematiche attinenti a: (i) il rafforzamento del ruolo di monitoraggio e di supporto al CEO del Consiglio di Amministrazione; (ii) la valutazione da parte del CEO dell'operato dei *Top Manager* alle sue dirette dipendenze; (iii) la rilevanza delle dimensioni nell'attuale contesto competitivo del settore lusso; (iv) la composizione del Consiglio di Amministrazione della Società in vista del rinnovo dello stesso; (v) i termini dell'invio della documentazione consiliare; (vi) le attività del Comitato Remunerazione e Nomine e (vii) il ruolo degli Amministratori Indipendenti nel Consiglio di Amministrazione. Le istanze emerse in tale riunione sono state condivise dal *Lead Independent Director* con il Presidente della Società nel corso di un apposito incontro di approfondimento tenutosi in data 8 marzo 2018 e a cui hanno partecipato anche il Consigliere Francesco Caretti e il *General Counsel* della Società.

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

Si precisa, inoltre, che gli amministratori indipendenti si sono impegnati a mantenere l'indipendenza durante la durata del mandato e a dimettersi nel caso di perdita dei requisiti di indipendenza.

4.7 LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

La Società, pur non trovandosi in alcuna delle condizioni di cui all'art. 2.C.4 del Codice di Autodisciplina, in data 20 aprile 2018, essendo società appartenente all'indice FTSE Mib ed essendo soggetta alla direzione e coordinamento di Ferragamo Finanziaria S.p.A., ha comunque ritenuto opportuno confermare l'amministratore indipendente Dott. Marzio Alessandro Alberto 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. Il *Lead Independent Director* collabora inoltre con il Presidente del Consiglio al fine di garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi. Nel corso dell'Esercizio il *Lead Independent Director* ha coordinato le richieste degli amministratori indipendenti e promosso un incontro di approfondimento con il Presidente della Società tenutosi in data 8 marzo 2018 cui hanno partecipato anche il Consigliere Francesco Caretti e il *General Counsel* della Società, per condividere le istanze raccolte.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Al fine di disciplinare l'utilizzo delle informazioni privilegiate, in data 31 gennaio 2018, il Consiglio, su proposta del Presidente ha approvato le seguenti procedure: (i) regolamento interno per la gestione e la comunicazione all'esterno di informazioni riservate, potenzialmente privilegiate e privilegiate ("**Regolamento IPP e Informazioni Privilegiate**" o il "**Regolamento**"); (ii) procedura per la tenuta e l'aggiornamento del registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate e potenzialmente privilegiate ("**Procedura per la tenuta del Registro IPP e Registro Insider**"); (iii) procedura internal dealing ("**Procedura Internal Dealing**").

Di seguito si riporta una breve descrizione del Regolamento IPP e Informazioni Privilegiate, della Procedura per la tenuta del Registro IPP e Registro Insider e della Procedura Internal Dealing.

5.1 REGOLAMENTO IPP E INFORMAZIONI PRIVILEGIATE

Il Regolamento IPP e Informazioni Privilegiate contiene le disposizioni relative alla gestione di informazioni riservate, di informazioni potenzialmente privilegiate e alla gestione e alla comunicazione all'esterno di informazioni privilegiate di cui al combinato disposto dell'articolo 181 del TUF e dell'articolo 7 del MAR riguardanti la Società. Le informazioni privilegiate sono oggetto, ai sensi di legge, di un obbligo generale di comunicazione al pubblico senza indugio, secondo le modalità stabilite nel Regolamento. Al rispetto del Regolamento sono tenuti tutti i componenti gli organi sociali, i dipendenti e collaboratori della Società e delle società controllate dalla Società, che si trovino ad avere accesso per qualsiasi ragione ad informazioni riservate, potenzialmente privilegiate e privilegiate (i "**Soggetti Obbligati**").

Costituiscono informazioni riservate le informazioni aziendali relative, direttamente o indirettamente, alla Società e/o ai suoi strumenti finanziari, che, pur non rivestendo i caratteri delle Informazioni Privilegiate o delle Informazioni Potenzialmente Privilegiate (come di seguito definite), non siano di

pubblico dominio e che per il loro oggetto o per altre loro caratteristiche abbiano comunque carattere riservato verso soggetti non tenuti ad obblighi di riservatezza in base alla normativa vigente o per accordi contrattuali (le “**Informazioni Riservate**”).

Costituiscono informazioni potenzialmente privilegiate le informazioni aziendali che, sebbene si possa ragionevolmente ritenere che abbiano tutte le caratteristiche per divenire Informazioni Privilegiate ai sensi della normativa vigente, ancora non presentano uno o più requisiti che la predetta normativa richiede per qualificare un’informazione come privilegiata (le “**Informazioni Potenzialmente Privilegiate**”).

Ai sensi di legge, costituiscono informazioni privilegiate quelle informazioni di carattere preciso – concernenti, direttamente o indirettamente, la Società o i suoi strumenti finanziari – non di pubblico dominio e idonee, se rese pubbliche, ad influire sensibilmente sul prezzo dei relativi strumenti finanziari (le “**Informazioni Privilegiate**”).

Il Regolamento IPP e Informazioni Privilegiate disciplina i principali responsabili dell’attuazione e del rispetto dello stesso e i presidi a tutela della confidenzialità delle Informazioni Riservate, delle Informazioni Potenzialmente Privilegiate e delle Informazioni Privilegiate, nonché le misure a carico dei responsabili di eventuali infrazioni.

Per il testo completo del Regolamento in oggetto si rinvia al sito dell’Emittente www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations/Governance/Corporate Governance/Procedure.

5.2 PROCEDURA PER LA TENUTA DEL REGISTRO IPP E REGISTRO INSIDER

In ottemperanza alle disposizioni contenute nell’articolo 115-bis del TUF e nel Regolamento Emittenti Consob, alle disposizioni contenute nell’articolo 18 del MAR, nonché nel Regolamento di esecuzione (UE) 2016/347 del 10 marzo 2016 che stabilisce norme tecniche di attuazione per quanto riguarda il formato preciso degli elenchi delle persone aventi accesso ad Informazioni Privilegiate e il relativo aggiornamento a norma del MAR, la Società ha istituito il registro delle persone che hanno accesso ad Informazioni Privilegiate nello svolgimento di determinati compiti e con le quali esiste un rapporto di collaborazione professionale, sia che si tratti di lavoro dipendente o altro, quali ad esempio consulenti, contabili o agenzie di rating del credito (il “**Registro**” o il “**Registro Insider**”).

In aggiunta a quanto sopra la Società ha istituito, su base volontaria, un registro delle persone che hanno accesso ad Informazioni Potenzialmente Privilegiate e con le quali intrattenga la stessa tipologia di

rapporti summenzionata (il “**Registro delle Informazioni Potenzialmente Privilegiate**” o il “**Registro IPP**”).

Il Registro IPP e il Registro Insider (i “**Registri**”) consistono in delle banche dati informatiche, recanti l’indicazione dei soggetti che, in ragione dell’attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso alle Informazioni Potenzialmente Privilegiate e/o alle Informazioni Privilegiate.

L’iscrizione nei Registri avviene, rispettivamente, in considerazione della effettiva conoscenza di Informazioni Potenzialmente Privilegiate e/o Informazioni Privilegiate della Società a seguito della partecipazione a attività, eventi e processi che abbiano carattere ripetitivo e permanente ovvero specifico.

La responsabilità dell’aggiornamento dei Registri è a cura del responsabile della funzione Affari Societari. Le modalità di istituzione, gestione e aggiornamento dei Registri sono disciplinate in un’apposita procedura pubblicata sul sito dell’Emittente www.ferragamo.com, Sezione Investor Relations/Governance/Corporate Governance/Procedure.

5.3 PROCEDURA INTERNAL DEALING

La Procedura Internal Dealing è volta a disciplinare con efficacia cogente i flussi informativi inerenti alle operazioni elencate di seguito ed effettuate - anche per il tramite di interposta persona - dai Soggetti Internal Dealing (come di seguito definiti) in conformità a quanto disposto dall’articolo 114, comma 7, del TUF, dagli articoli 152-sexies – 152-octies del Regolamento Emittenti Consob, nonché dall’articolo 19 del MAR e dal Regolamento delegato (UE) 2016/522 della Commissione, del 17 dicembre 2015, che integra il MAR per quanto riguarda, tra l’altro, le soglie di comunicazione, l'autorità competente per le notifiche dei ritardi, il permesso di negoziare durante periodi di chiusura e i tipi di operazioni effettuate da persone che esercitano funzioni di amministrazione, di controllo o di direzione soggette a notifica (il “**Regolamento Delegato 2016/522**”). Ai fini della Procedura Internal Dealing, per “**Soggetti Internal Dealing**” si intendono:

- A) le persone rilevanti ai sensi del MAR (nel seguito, le “**Persone Rilevanti MAR**”):
 - 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;

- B) gli azionisti rilevanti ai sensi del Regolamento Emittenti Consob (nel seguito, gli **“Azionisti Rilevanti RE”**), ossia chiunque detenga una partecipazione, calcolata ai sensi dell’articolo 118 del Regolamento Emittenti Consob, pari almeno al 10% del capitale sociale della Società, rappresentato da azioni con diritto di voto, nonché ogni altro soggetto che controlla la Società;
- C) le persone strettamente legate alle Persone Rilevanti MAR (nel seguito, le **“Persone Legate alle Persone Rilevanti MAR”**) e congiuntamente con le Persone Rilevanti MAR, i **“Soggetti Rilevanti MAR”**), ossia:
- a) il coniuge non separato legalmente o un partner equiparato al coniuge ai sensi della vigente normativa, i figli anche del coniuge, a carico, e, se conviventi da almeno un anno, i genitori, i parenti e gli affini delle Persone Rilevanti MAR;
 - b) le persone giuridiche, i trust e le partnership le cui responsabilità di direzione siano rivestite da una Persona Rilevante MAR o da una delle persone indicate al presente punto C) lettera a), o direttamente o indirettamente controllate da detta persona, oppure siano costituite a suo beneficio, o i cui interessi economici siano sostanzialmente equivalenti agli interessi di detta persona;
- D) le persone strettamente legate agli Azionisti Rilevanti RE (nel seguito, le **“Persone Legate agli Azionisti Rilevanti RE”**) e congiuntamente con gli Azionisti Rilevanti RE, i **“Soggetti Rilevanti RE”**), ossia:
- a) il coniuge non separato legalmente o un partner equiparato al coniuge ai sensi della normativa vigente, i figli, anche del coniuge, a carico e, se conviventi da almeno un anno, i genitori, i parenti e gli affini degli Azionisti Rilevanti RE;
 - b) le persone giuridiche, le società di persone e i trust in cui un Azionista Rilevante RE o una delle persone indicate al presente punto D) lettera a) sia titolare, da solo o congiuntamente tra loro, della funzione di gestione;
 - c) le persone giuridiche controllate direttamente o indirettamente da un Azionista Rilevante RE o da una delle persone indicate al presente punto D) lettera a);
 - d) le società di persone i cui interessi economici siano sostanzialmente equivalenti a quelli di un Azionista Rilevante RE o di una delle persone indicate al presente punto D) lettera a);
 - e) i trust costituiti a beneficio di un Azionista Rilevante RE o di una delle persone indicate al presente punto D) lettera a).

Le Persone Rilevanti MAR e gli Azionisti Rilevanti RE devono rendere noti alle persone ad essi strettamente legate gli obblighi di comunicazione previsti dalla legge e dalla Procedura Internal Dealing, mediante comunicazione scritta, di cui dovranno conservare copia.

I Soggetti Rilevanti MAR comunicano alla Società e alla Consob con le modalità e nei termini precisati nella Procedura Internal Dealing tutte le operazioni (le “**Operazioni Rilevanti MAR**”) eseguite a qualsiasi titolo, in borsa o fuori borsa, aventi ad oggetto:

- azioni o strumenti di debito della Società;
- strumenti derivati;
- strumenti finanziari ad essi collegati, come individuati ai sensi dell’art. 3, par. 2, lett. b) del Reg. UE n. 596/20141.

Gli obblighi di comunicazione previsti dalla Procedura Internal Dealing non sussistono per le seguenti Operazioni Rilevanti MAR: A) le Operazioni Rilevanti MAR il cui importo complessivo non raggiunga Euro 20.000,00 entro la fine dell’anno, con la precisazione che l’importo complessivo va calcolato sommando senza compensazione tutte le Operazioni Rilevanti MAR effettuate per conto di ciascun Soggetto Rilevante MAR; l’obbligo di comunicazione si applica a tutte le Operazioni Rilevanti MAR successive una volta che sia stato raggiunto un importo complessivo di Euro 20.000,00 nell’arco dello stesso anno. Per gli strumenti finanziari diversi dalle azioni o dalle obbligazioni o per le operazioni prive di corrispettivo il valore è calcolato in applicazione degli orientamenti dell’ESMA; B) transazioni relative a strumenti finanziari collegati ad azioni o strumenti di debito della Società se, al momento della transazione, sia soddisfatta una delle seguenti condizioni:

- a. lo strumento finanziario è costituito da una quota o un’azione di un organismo di investimento collettivo in cui l’esposizione alle azioni o agli strumenti di debito della Società non supera il 20% degli attivi detenuti dall’organismo di investimento collettivo;
- b. lo strumento finanziario fornisce un’esposizione a un portafoglio di attivi in cui l’esposizione alle azioni o agli strumenti di debito della Società non supera il 20% degli attivi del portafoglio; o
- c. lo strumento finanziario è costituito da una quota o un’azione di un organismo di investimento collettivo o fornisce un’esposizione a un portafoglio di attivi e il Soggetto Rilevante MAR non conosce, né poteva conoscere, la composizione degli investimenti o l’esposizione di tale organismo di investimento collettivo o portafoglio di attivi in relazione alle azioni o agli strumenti di debito della Società, e inoltre non vi sono motivi che inducano tale persona a ritenere che le azioni o gli strumenti di debito della Società superino le soglie di cui alla lettera a) o b).

Gli Azionisti Rilevanti RE comunicano alla Società e alla Consob con le modalità e nei termini precisati nella Procedura Internal Dealing tutte le operazioni (le “**Operazioni Rilevanti RE**”) di acquisto, vendita,

sottoscrizione o scambio, compiute in borsa o fuori borsa, direttamente o tramite interposta persona, dagli Azionisti Rilevanti RE e dalle persone ad essi strettamente legate aventi ad oggetto:

- azioni emesse dalla Società;

- strumenti finanziari collegati alle azioni, che comprendono:

- A) gli strumenti finanziari che permettono di sottoscrivere, acquisire o cedere le azioni della Società;
- B) gli strumenti finanziari di debito convertibili nelle azioni o scambiabili con esse;
- C) gli strumenti finanziari derivati sulle azioni, indicati dall'articolo 1, comma 3, del TUF ;
- D) gli altri strumenti finanziari, equivalenti alle azioni, rappresentanti tali azioni.

Gli obblighi di comunicazione previsti dalla Procedura Internal Dealing non sussistono per le seguenti Operazioni Rilevanti RE: 1) le Operazioni Rilevanti RE il cui importo complessivo non raggiunga il controvalore di Euro 20.000,00 entro la fine dell'anno; successivamente ad ogni comunicazione non devono essere comunicate le Operazioni Rilevanti RE il cui importo complessivo non raggiunga un controvalore di ulteriori Euro 20.000,00 entro la fine dell'anno; per gli strumenti finanziari collegati derivati l'importo è calcolato con riferimento alle azioni sottostanti; 2) le Operazioni Rilevanti RE tra un Azionista Rilevante RE e le Persone ad esso strettamente legate; 3) le Operazioni Rilevanti RE effettuate dalla Società e da società da essa controllate; 4) le Operazioni Rilevanti RE effettuate da un ente creditizio o da un'impresa di investimento che concorrano alla costituzione del portafoglio di negoziazione di tale ente o impresa, quale definito dall'articolo 4, paragrafo 1, punto 86, del Regolamento (UE) n. 575/2013; 5) inoltre gli obblighi previsti dall'articolo 114, comma 7, del TUF e dalla Procedura Internal Dealing per le Operazioni Rilevanti RE non si applicano qualora i Soggetti Rilevanti RE siano anche Soggetti Rilevanti MAR e siano già tenute a notificare le operazioni effettuate ai sensi del MAR.

Gli Azionisti Rilevanti RE sono responsabili dell'esatta e tempestiva comunicazione delle informazioni dovute alla Società, alla Consob ed al pubblico, e pertanto risponderanno verso la Società per ogni danno, anche di immagine, dalla stessa subito a causa di eventuali inosservanze dei loro obblighi.

Ai sensi della Procedura Internal Dealing è fatto divieto ai Soggetti Rilevanti MAR di compiere operazioni sulle azioni e sugli strumenti finanziari sopra indicati nei 30 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 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.

Per il testo completo della Procedura Internal Dealing si rinvia al sito dell'Emittente <https://group.ferragamo.com>, Sezione Investor Relations Governance/Corporate Governance/Procedure.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

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

In data 20 aprile 2018 il Consiglio, nel rispetto dei requisiti di composizione previsti dal Codice, ha deliberato di confermare l'accorpamento delle funzioni del Comitato per le Remunerazioni e del Comitato per le Nomine in un unico comitato denominato Comitato per le Remunerazioni e Nomine. Alla data della Relazione sono componenti di tale Comitato i consiglieri non esecutivi e indipendenti Umberto Tombari (Presidente), Lidia Fiori e Marzio Alessandro Alberto Saà. Il Comitato Remunerazioni e Nomine svolge, nel rispetto delle condizioni indicate nel Codice, tutte le funzioni previste dallo stesso con riguardo ai due comitati che esso riunisce.

In data 20 aprile 2018 il Consiglio ha deliberato di confermare la competenza del Comitato Controllo e Rischi anche per le Operazioni con Parti Correlate e la Sostenibilità. Nell'espletamento di tale ultima funzione il Comitato Controllo e Rischi si avvale del supporto fornito dal *Risk Management & Group Compliance Director, Group CSR Coordinator* che relaziona altresì su base annuale il Consiglio sulle attività svolte e sulle iniziative programmate per l'anno successivo.

Alla data della Relazione sono componenti del Comitato Controllo e Rischi i consiglieri non esecutivi e indipendenti Marzio Alessandro Alberto Saà (Presidente), Umberto Tombari e Chiara Ambrosetti.

Il Consiglio ha anche nominato un Comitato Strategia di Brand e Prodotto con funzioni propositive e consultive in materia di politiche della comunicazione, di gestione del brand e strategie di prodotto. Alla data della Relazione è composto dai consiglieri Ferruccio Ferragamo (Presidente), Giacomo Ferragamo, Micaela Le Divelec Lemmi, Angelica Visconti e Diego Paternò Castello di San Giuliano.

Ai sensi del Codice, essendo l'Emittente sottoposta a direzione e coordinamento, sono stati nominati come componenti del Comitato per le Remunerazioni e Nomine e del Comitato Controllo e Rischi soltanto consiglieri non esecutivi e indipendenti.

I Comitati interni al Consiglio nello svolgimento delle proprie attività hanno facoltà di accedere alle informazioni e funzioni aziendali necessarie ai loro compiti e possono avvalersi, qualora lo ritengano necessario di consulenti esterni, con un budget di spesa messo a disposizione dalla Società. I Comitati interni al Consiglio possono invitare a partecipare alle riunioni soggetti che non ne sono membri.

Tutte le riunioni dei Comitati interni al Consiglio sono regolarmente verbalizzate. Inoltre ciascun comitato riferisce al primo Consiglio di Amministrazione utile in ordine alle attività svolte dal comitato stesso e sulle proposte e orientamenti formulati nelle forme più opportune.

Alla data della Relazione il Consiglio di Amministrazione non ha riservato a sé nessuna funzione che il Codice attribuisce ai comitati.

7. COMITATO PER LE REMUNERAZIONI E NOMINE

In data 20 aprile 2018, immediatamente dopo la sua nomina, il Consiglio, dopo aver confermato l'accorpamento delle funzioni previste dal Codice di Autodisciplina per il Comitato per le Nomine e per il Comitato per le Remunerazioni ha deliberato la nomina dei componenti del Comitato per le Remunerazioni e Nomine.

L'informativa che segue riguarda le attività svolte dal Comitato Remunerazioni e Nomine con funzioni di Comitato Nomine ("**Comitato**"); le attività svolte nell'Esercizio in materia di remunerazioni saranno invece dettagliate nell'ambito della Relazione sulla Remunerazione messa a disposizione sul sito della Società <https://group.ferragamo.com>, Sezione Investor Relations Governance/Remunerazioni/Relazione/Relazione sulla Remunerazione.

Composizione e funzionamento del Comitato Remunerazioni e Nomine (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Il Comitato Remunerazioni e Nomine è composto da tre amministratori non esecutivi e indipendenti. In particolare, nel corso dell'Esercizio il Comitato è stato composto da tre amministratori tutti non esecutivi e indipendenti nelle persone dei consiglieri Umberto Tombari (Presidente), Marzio Alessandro Alberto Saà e Lidia Fiori.

I lavori sono coordinati dal Presidente nominato dal Comitato stesso. Le riunioni sono regolarmente verbalizzate e il Presidente del Comitato nel corso dell'Esercizio ha regolarmente relazionato il Consiglio

di Amministrazione nella prima riunione utile sulle attività svolte e ha messo a disposizione di tutti i consiglieri i verbali delle riunioni tenutesi.

Nel corso dell'Esercizio si è tenuta una riunione del Comitato in data 2 marzo 2018 per consentire allo stesso di esprimere le proprie valutazioni in vista del rinnovo del Consiglio.

La riunione è durata 1 ora. Su invito del Comitato Remunerazioni e Nomine hanno assistito ai lavori il Consigliere Caretti, la Responsabile HR e consulenti esterni della Società su singoli punti all'ordine del giorno.

Ulteriori informazioni sulla partecipazione dei componenti del Comitato Remunerazioni e Nomine alle riunioni sono contenute nella Tabella 2 allegata alla presente Relazione.

* * *

Per l'esercizio in corso sono previste sei riunioni del Comitato, tre delle quali si sono già tenute in data 21 gennaio 2019, 29 gennaio 2019 e 7 marzo 2019 alla presenza di tutti i suoi membri.

Funzioni del Comitato Nomine

Il Comitato svolge funzioni propositive verso il Consiglio in merito alle nomine dei consiglieri, compresi quelli indipendenti, formula pareri in ordine alle dimensioni del Consiglio ed alla sua composizione, valuta l'equilibrio di competenze, conoscenze ed esperienze professionali nel Consiglio di Amministrazione, esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio di Amministrazione sia ritenuta opportuna, esamina periodicamente la struttura, la dimensione, la composizione e i risultati del Consiglio.

Inoltre, il Comitato esprime raccomandazioni in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore dell'Emittente, tenendo conto della partecipazione dei consiglieri ai comitati costituiti all'interno del Consiglio; esprime raccomandazioni in merito alle valutazioni del Consiglio che derogano al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 Cod. civ.; propone al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti.

Le riunioni del Comitato vengono regolarmente verbalizzate.

* * *

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute quattro riunioni del Comitato in data 2 marzo 2018, 8 marzo 2018, 20 aprile 2018 e 31 luglio 2018. Nella riunione del 2 marzo 2018 sono stati discussi i seguenti temi:

adeguatezza della composizione e dimensione del Consiglio; adeguatezza delle professionalità rappresentate all'interno del Consiglio; opportunità di introdurre un limite massimo di incarichi per i membri del Consiglio di Amministrazione e piani di successione per gli amministratori esecutivi. Per le proprie valutazioni il Comitato si è basato sulla *Board Evaluation* effettuata dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2018 e sulle raccomandazioni contenute nella Lettera pervenuta alla Società dal Presidente del Comitato per la Corporate Governance nel mese di dicembre 2017. Nelle successive riunioni il Comitato ha affrontato in data 8 marzo 2018 e 31 luglio 2018 il tema della cooptazione di un amministratore e in data 20 aprile 2018 la nomina del Direttore Generale e l'individuazione dei Dirigenti Strategici della Società.

* * *

Nello svolgimento della sua attività il Comitato ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, confrontandosi a seconda dei temi trattati con le persone ritenute opportune.

Nel corso dell'Esercizio non sono state destinate risorse finanziarie al Comitato.

8. COMITATO PER LE REMUNERAZIONI

Per le informazioni relative alle funzioni, alla composizione e al funzionamento del Comitato Remunerazioni e Nomine con funzione di Comitato per le Remunerazioni si rinvia alle parti rilevanti della Relazione sulla Remunerazione.

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

In data 7 marzo 2019 il Comitato per le Remunerazioni e Nomine ha presentato al Consiglio una proposta con riferimento alla politica generale per la remunerazione degli amministratori, ivi inclusa quella degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche per l'esercizio 2019 (la "**Politica per la Remunerazione**"), la quale è meglio dettagliata nella Relazione sulla Remunerazione.

Per le informazioni sulla Politica per la Remunerazione e sulle remunerazioni degli amministratori e dei dirigenti strategici nell'esercizio 2018 si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 12 marzo 2019, con il parere favorevole del Comitato per le Remunerazioni e Nomine, e messa a disposizione del pubblico presso la sede legale e sul sito internet della Società per la consultazione da parte degli azionisti della Società.

L'Assemblea degli azionisti della Società, convocata per l'approvazione del bilancio per l'esercizio 2018 ai sensi dell'art. 2364, comma 2 c.c., è convocata anche per deliberare, mediante voto consultivo in senso favorevole o contrario, sulla Sezione I della Relazione sulla Remunerazione.

Nell'esercizio in corso il Comitato per le Remunerazioni e Nomine verificherà la corretta attuazione della Politica per la Remunerazione riferendo compiutamente al Consiglio di Amministrazione.

10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

In data 24 aprile 2015 il Consiglio ha deliberato, in conformità alle previsioni del Codice, l'istituzione di un Comitato Controllo e Rischi, definendone i compiti e le funzioni. In data 30 giugno 2016 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di attribuire a tale Comitato anche la funzione di supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*. In data 20 aprile 2018, immediatamente dopo la sua nomina, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di confermare la competenza del Comitato Controllo e Rischi anche per le Operazioni con Parti Correlate e la Sostenibilità e ne ha nominato i componenti.

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

Il Comitato Controllo e Rischi è composto da tre amministratori non esecutivi e indipendenti. In particolare, nel corso dell'Esercizio il Comitato Controllo e Rischi è stato composto da soli consiglieri non esecutivi e indipendenti nelle persone dei Consiglieri Marzio Alessandro Alberto Saà (Presidente), Umberto Tombari e Chiara Ambrosetti.

I lavori sono coordinati dal Presidente nominato dal Comitato stesso. Le riunioni sono regolarmente verbalizzate e il Presidente del Comitato nel corso dell'Esercizio ha regolarmente relazionato il Consiglio di Amministrazione nella prima riunione utile sulle attività svolte e ha messo a disposizione di tutti i consiglieri i verbali delle riunioni tenutesi.

Il Presidente del Comitato ha competenze contabili, finanziarie e di gestione dei rischi ritenute adeguate dal Consiglio al momento della nomina.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute dieci riunioni del Comitato Controllo e Rischi e precisamente in data 23 gennaio 2018, 14 febbraio 2018, 2 marzo 2018, 4 maggio 2018, 14 giugno 2018, 26 luglio 2018, 1° ottobre 2018, 5 novembre 2018, 11 dicembre 2018 e 13 dicembre 2018.

Le riunioni sono durate mediamente circa 2 ore.

La partecipazione alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi di soggetti che non ne sono membri è avvenuta su invito del Comitato stesso e su singoli punti all'ordine del giorno.

Alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi tenutesi nel corso dell'Esercizio hanno partecipato i componenti del Collegio Sindacale e, a seconda degli argomenti, il Presidente della Società, l'Amministratore Delegato, il CFO e Dirigente Preposto, il Direttore Amministrativo, il Responsabile della Funzione *Internal Audit*, il *Risk Management & Group Compliance Director*, *Group CSR Coordinator*, i responsabili della Società di Revisione e consulenti esterni della Società.

A tutte le riunioni del Comitato Controllo e Rischi hanno partecipato il *General Counsel* e il Responsabile Affari Societari con funzioni di segretario.

Ulteriori informazioni sulla partecipazione dei componenti del Comitato Controllo e Rischi alle riunioni sono contenute nella Tabella 2 allegata alla presente Relazione.

Per l'esercizio in corso sono state programmate cinque riunioni, tre delle quali si sono già tenute in data 21 gennaio 2019, 12 febbraio 2019 e 7 marzo 2019 alla presenza di tutti i suoi membri.

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi ha funzioni consultive e propositive e fornisce al Consiglio un parere preventivo per l'espletamento dei compiti ad esso affidati dal Codice in materia di controllo interno e gestione dei rischi (fornendo, tra l'altro, un parere vincolante nel caso di decisioni relative alla nomina, revoca e dotazione di risorse del Responsabile dell'*Internal Audit*).

In particolare, il Comitato Controllo e Rischi è investito dei seguenti compiti:

- valutare, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti il revisore legale e il Collegio Sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- esaminare le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione *Internal Audit*;

- monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *Internal Audit*;
- chiedere alla funzione *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferire al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio relative alla gestione dei rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il Consiglio sia venuto a conoscenza;
- supervisionare le questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*.

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 Controllo e Rischi funge anche da Comitato per le Operazioni con Parti Correlate ai sensi dell'art. 2391-bis del c.c., del Regolamento Consob recante le disposizioni in materia di operazioni con parti correlate, adottato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successivamente modificato con delibera n. 19974 del 27 aprile 2017 (il "**Regolamento Consob OPC**") e della procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate della Società (la "**Procedura OPC**"). Per informazioni sulla Procedura OPC si rinvia al successivo paragrafo 12.

* * *

Nel corso dell'Esercizio il Comitato Controllo e Rischi si è riunito dieci volte. Le sue attività si sono principalmente concentrate sulle verifiche relative all'approvazione dei dati contabili, inclusa la procedura di *impairment test*, sul sistema di controllo interno e gestione dei rischi e sulle strategie di sostenibilità dell'Emittente.

Inoltre, nel corso dell'Esercizio il Comitato ha esaminato alcune operazioni con parti correlate, ha seguito l'implementazione del Piano di Audit per l'esercizio 2018, espletando anche un *assessment* sulla funzione Internal Audit, ha ricevuto degli aggiornamenti dal Group Tax Director, ha monitorato l'implementazione del progetto di *Enterprise Risk Management* e del piano di sostenibilità in conformità alla normativa in

tema di informazioni non finanziarie.

* * *

Alle riunioni del Comitato hanno partecipato tutti i componenti del Collegio Sindacale.

Le riunioni del Comitato sono state regolarmente verbalizzate.

Nello svolgimento delle sue funzioni il Comitato 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.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato ha usufruito di un proprio budget per i pareri di terzi indipendenti in relazione alle operazioni con parti correlate sottoposte alla sua valutazione e per avere supporto nell'*assessment* della funzione Internal Audit. Per le altre attività il Comitato si è avvalso dei mezzi e delle strutture aziendali dell'Emittente.

11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il Consiglio, cui compete la responsabilità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nel suo complesso, definisce, anche attraverso il supporto del Comitato Controllo e Rischi, le linee di indirizzo affinché i principali rischi della Società e del Gruppo - ivi inclusi i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società - risultino identificati, misurati, gestiti e monitorati in linea con i modelli di riferimento nazionali ed internazionali.

Nel definire le linee di indirizzo del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, il Consiglio ha inoltre determinato nella riunione del 12 marzo 2019 la compatibilità di tale sistema con gli obiettivi strategici individuati e il livello di rischio ritenuto accettabile.

La Società adotta un modello di gestione integrata dei rischi, in linea con gli standard riconosciuti in ambito di *Enterprise Risk Management* ("**ERM**") e le *best practices*, ispirato al *framework* emanato dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (noto come CoSO ERM).

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 per organizzare il sistema dei presidi a tutela dei suddetti rischi.

Al fine di massimizzare le sinergie derivanti da un approccio al sistema di controllo interno e gestione dei rischi integrato ed omogeneo, il *Chief Risk Officer and Sustainability Coordinator* opera coordinandosi con

gli altri attori del sistema, quali l'*Internal Audit*, il Dirigente Preposto e tutti gli altri soggetti che a diverso titolo concorrono alle attività di rilevazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali.

La metodologia utilizzata tende a definire un processo integrato e strutturato di identificazione, 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 sistema adottato per la gestione integrata dei rischi prevede il periodico svolgimento delle seguenti principali attività: validazione del modello di governo dei rischi, aggiornamento della mappatura, identificazione e valutazione dei rischi e dei presidi adottati per il loro contenimento, valutazioni relative al livello di rischio complessivo e definizione delle opportune strategie di monitoraggio e gestione.

Per quanto riguarda il sistema di controllo interno esso 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 fornita agli organi sociali ed al mercato e la conformità alle leggi e regolamenti vigenti.

La Società 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.

Particolare rilievo nell'ambito del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è assunto:

- dalle funzioni legali e di compliance, con un ruolo di coordinamento nella prevenzione e gestione dei rischi di non conformità alle leggi o regolamenti applicabili, attraverso un'attività di indirizzo, supporto e monitoraggio per tutto il Gruppo;
- dal sistema interno di segnalazione da parte dei dipendenti dell'intero Gruppo di irregolarità o potenziali non conformità rispetto al Codice Etico, alle procedure interne, nonché a leggi e regolamenti applicabili (c.d. *whistleblowing*), introdotto e gestito, in linea con le *best practices* nazionali e internazionali, al fine di garantire un canale informativo specifico e riservato, nonché l'anonimato del segnalante.

Come parti integranti del sistema di controllo interno nel suo complesso, devono considerarsi le seguenti componenti:

- il Codice Etico, finalizzato a promuovere e mantenere un adeguato livello di correttezza, trasparenza ed eticità nella conduzione delle attività del Gruppo;

- il sistema di gestione dei rischi in relazione al processo di informativa finanziaria introdotto in conformità a quanto previsto dall'articolo 154-bis del TUF;
- il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato al fine di assicurare la prevenzione dei reati contemplati dal D. Lgs. 231/2001;
- il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione (*Anticorruption Policy*);
- il processo di gestione e le attività poste in essere per la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria finalizzato alla rilevazione delle informazioni richieste dal Decreto Legislativo 254/2016 e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione.

La Direttiva 2014/95/UE ("Direttiva Barnier") ha introdotto degli obblighi di *disclosure* relativamente a delle informazioni non finanziarie ed è stata recepita dal D. Lgs. 254/2016, che trova applicazione a partire dagli esercizi aventi inizio dal 1° gennaio 2017. La Dichiarazione dei Dati Non Finanziari illustra le attività del Gruppo, il suo andamento, i risultati e l'impatto prodotto con riferimento ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani ed alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Per maggiori informazioni si rinvia alla Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario relativa all'Esercizio messa a disposizione sul sito internet della Società <https://group.ferragamo.com>, Sezione *Investor Relation Governance/Assemblea* degli Azionisti.

La Società, nell'ottica della sempre maggior importanza attribuita alle attività di responsabilità sociale d'impresa, attraverso un "Green Team" dedicato, prosegue inoltre lo sviluppo di appositi progetti in ambito di sostenibilità, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e l'impatto interno ed esterno delle attività svolte, nonché di facilitare un rapporto diretto con il territorio in tutte le sue valenze ambientali e sociali.

* * *

Il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente ha definito la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società.

In data 12 marzo 2019, sentito il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, esaminata la relazione periodica predisposta dallo stesso Comitato sulle attività poste in essere, il Consiglio di Amministrazione ha valutato come efficace il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno della Società, ritenendolo adeguato rispetto alle specifiche caratteristiche ed al profilo di rischio assunto.

* * *

Principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria.

1) Premessa

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 della Società.

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.

In modo corrispondente alla metodologia utilizzata dalla Società 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* ed è allineata alle *best practices* generalmente riconosciute.

Nel corso dell'Esercizio la Società si è attenuta alle prescrizioni dell'art. 154-bis del TUF finalizzate 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.

A tal proposito si precisa che la Società ha predisposto un apposito Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione e diffuso a tutte le società del Gruppo aventi rilevanza ai fini dell'art. 154-bis del TUF, in cui vengono delineate ed esplicitate le linee guida al fine dell'implementazione ed aggiornamento del modello.

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

a. Fasi del Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

Le principali fasi del sistema implementato dalla Società 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 ai quali effettuare le attività di approfondimento dei rischi e dei controlli amministrativo-contabili, adottando sia parametri quantitativi, definiti sulla base del peso rilevante che le grandezze da considerare hanno sulle principali voci di bilancio, sia elementi di natura qualitativa. 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 effettuata 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 al *perimetro* 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 all’accesso ai sistemi, al controllo degli sviluppi e delle modifiche dei sistemi e, in generale, all’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 dell’*Internal Audit*, relativamente alla valutazione sulla sua adeguatezza ed efficacia, nei confronti dell’organo amministrativo, per il tramite del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale.

b. Ruoli e funzioni coinvolte

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, Finanza e Controllo 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 *Finance Director/Chief Financial Officer* di ciascuna di tali società sono stati inoltre individuati come responsabili di garantire l’adeguata implementazione e il mantenimento del sistema di controllo interno nelle rispettive organizzazioni per conto del Dirigente Preposto.

A tale riguardo è stato previsto un sistema di attestazioni attraverso l’emissione di *representation letters* rilasciate dai legali rappresentanti e *Chief Financial Officer* delle società controllate rilevanti, circa

l'affidabilità e l'accuratezza dei sistemi per la reportistica finanziaria destinata alla predisposizione del bilancio consolidato di Gruppo a supporto 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).

11.1 AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

In data 31 luglio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha nominato per cooptazione ai sensi dell'articolo 2386, comma 1, del Cod. Civ. Micaela Le Divelec Lemmi quale nuovo Consigliere, attribuendole altresì la carica di Amministratore Delegato della Società. In pari data il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, ha altresì deliberato di conferire a Micaela Le Divelec Lemmi il ruolo di Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

L'Amministratore Delegato, in quanto incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, guida la progettazione, realizzazione e gestione del sistema e, anche attraverso il Comitato Guida *ERM* da lui presieduto, monitora lo stato di implementazione delle azioni definite per la gestione dei rischi, relazionando periodicamente il Consiglio, il Comitato Controllo e Rischi ed il Collegio Sindacale sulle attività svolte.

Nel corso dell'Esercizio l'Amministratore Incaricato ha proceduto ad aggiornare l'identificazione e la valutazione dei principali rischi aziendali del Gruppo alle mutate condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare. I risultati di tale valutazione, che ha tenuto conto delle peculiarità organizzative e di *business* interne ed esterne, nonché delle diverse tipologie di rischi, estendendo l'analisi a quelli di natura strategica, operativa, finanziaria e di *compliance*, sono stati sottoposti all'esame del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio.

Tra le attività svolte nel corso dell'Esercizio, attraverso la supervisione del Comitato Guida *ERM* ed il coinvolgimento del *management* responsabile delle principali aree di *business*, si segnala il monitoraggio dell'evoluzione dei rischi attraverso l'utilizzo di specifici indicatori di rischio (*Key Risk Indicators*), che consentono al *management* di intercettare variazioni significative dei relativi presidi, e di intervenire tempestivamente per ridurre la probabilità di accadimento o attivare e potenziare le coperture adeguate alla mitigazione del loro impatto.

Come previsto dal modello *ERM* adottato, l'Amministratore Incaricato ha inoltre curato l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo, anche sulla base dei risultati dell'attività condotta dall'*Internal Audit*, i cui risultati sono contestualmente riportati all'attenzione dei presidenti del Consiglio, del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale.

L'Amministratore Incaricato ha altresì riferito al Comitato Controllo e Rischi o al Consiglio in merito a problematiche e criticità eventualmente emerse nello svolgimento della propria attività e di cui abbia avuto notizia.

L'Amministratore Incaricato ha il potere di chiedere alla funzione di *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione delle operazioni aziendali.

11.2 RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

In data 6 ottobre 2016, il Consiglio, su proposta dell'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, ha nominato Lorenzo Velardo quale Responsabile della funzione di *Internal Audit*.

Sempre su proposta dell'Amministratore Incaricato, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale, il Consiglio ha deliberato la remunerazione del Responsabile dell'*Internal Audit*, in linea con le politiche di remunerazione della Società e si è assicurato che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità.

Come deliberato nella riunione di nomina, il Responsabile dell'*Internal Audit* riporta gerarchicamente al Consiglio, non ha responsabilità operative ed è autorizzato, come tutti i componenti della sua funzione, all'accesso alle informazioni necessarie per lo svolgimento degli incarichi affidati, con riferimento alla Società e alle sue controllate.

L'attività di verifica condotta dall'*Internal Audit* sull'operatività ed idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, inclusa l'affidabilità dei sistemi informativi, compresi quelli utilizzati per la reportistica finanziaria, è stata svolta in conformità ad un piano approvato dal Consiglio in data 14 dicembre 2017 che, in linea con gli *standard* internazionali per la pratica professionale, è basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei rischi, secondo un approccio cosiddetto *top down*.

La funzione di *Internal Audit* ha avuto a disposizione risorse finanziarie congrue rispetto alle attività svolte nell'Esercizio, utilizzate anche per il ricorso a professionisti esterni in occasione delle consulenze specialistiche rese necessarie nel corso degli incarichi.

Nel corso dell'anno, l'*Internal Audit* ha condotto le proprie attività in linea con il piano approvato. Gli incarichi svolti sono classificabili nelle seguenti tipologie:

- *financial audit*, focalizzati su processi di natura finanziaria, inclusi quelli relativi alla gestione dei rischi e dei connessi presidi di natura amministrativo-contabile adottati dalle società del Gruppo ai fini della predisposizione dell'informativa finanziaria;
- *compliance audit*, finalizzati ad assicurare l'effettivo rispetto del sistema di controllo previsto per ottemperare a norme di legge o procedure / regolamenti interni;
- *operational audit*, finalizzati alla valutazione dell'adeguatezza, efficacia e funzionalità dei processi operativi, delle procedure, dei sistemi, dei metodi e delle risorse in rapporto agli obiettivi delle strutture organizzative aziendali.

Nel corso dell'Esercizio, il Responsabile dell'*Internal Audit* ha predisposto, su base periodica, relazioni sulla propria attività contenenti i principali risultati emersi ed un giudizio sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, il rispetto dei piani definiti per il loro contenimento e la sostanziale idoneità del sistema di controllo interno a conseguire un profilo di rischio complessivo ritenuto accettabile. Tali relazioni sono state oggetto di presentazione nei confronti del Presidente del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo e Rischi, del Collegio Sindacale e dell'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Le valutazioni riportate dal Responsabile dell'*Internal Audit* nelle proprie relazioni non hanno evidenziato particolari situazioni di criticità, né anomalie nelle diverse aree aziendali interessate dall'attività di monitoraggio, salve minori eccezioni tutte gestite nell'ambito dell'ordinaria attività di verifica e monitoraggio e di gestione dei rischi, nonché la loro ragionevole conformità agli obiettivi prefissati.

11.3 MODELLO ORGANIZZATIVO ex D. Lgs. 231/2001

La Società ha adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo (il "**Modello**") ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001 (il "**Decreto 231**") la cui parte generale è disponibile sul sito della Società <https://group.ferragamo.com>, nella sezione Governance/Modello 231 e Codice Etico.

Il Modello, che con le opportune specificità è stato adottato anche dalla controllata Ferragamo Parfums S.p.A., è stato oggetto di costanti aggiornamenti nel corso del tempo per tener conto delle modiche legislative intervenute o delle mutate condizioni aziendali, l'ultimo dei quali è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 14 marzo 2017.

Il Modello è volto ad assicurare la prevenzione dei reati contemplati nel Decreto 231, che ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il regime della responsabilità amministrativa a carico degli enti per determinati reati commessi, nel loro interesse o a loro vantaggio, da parte di soggetti che rivestono posizione di vertice o di persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di questi.

Il Modello è stato predisposto secondo le seguenti fasi principali:

- individuazione delle tipologie di reato potenzialmente fonte di responsabilità amministrativa e delle relative aree ed attività aziendali ritenute a rischio reato (cosiddette attività sensibili), attraverso una attività di *risk-assessment* svolta con i soggetti al vertice della struttura societaria;
- verifica e valutazione dei presidi di controllo esistenti e predisposizione delle azioni necessarie al miglioramento del sistema dei controlli, in coerenza con gli scopi perseguiti dal Decreto 231, nonché dei fondamentali principi della separazione dei compiti, della verificabilità delle operazioni aziendali e della possibilità di documentarne il controllo;
- definizione dei principi/ protocolli di comportamento cui devono uniformarsi tutte le condotte tenute dai soggetti destinatari del Modello.

Il Modello è stato predisposto avuto riguardo all'obiettivo di porre in essere un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente.

In conformità al Decreto 231 e nel rispetto di quanto previsto dallo stesso Modello adottato per sovrintendere al corretto funzionamento del Modello è stato nominato un Organismo di Vigilanza al quale è attribuito il compito di verificare l'effettività, l'adeguatezza e l'osservanza del Modello.

Il Consiglio di Amministrazione ritenendo opportuno cogliere l'opportunità di razionalizzare il sistema dei controlli interni ha conferito al Collegio Sindacale l'incarico di Organismo di Vigilanza ex d. Lgs 231/2001. Alla data della presente Relazione l'Organismo di Vigilanza dell'Emittente è pertanto composto dai componenti del Collegio Sindacale nelle persone di Andrea Balelli (Presidente), Fulvio Favini e Paola Caramella.

11.4 SOCIETA' DI REVISIONE

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

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

11.5 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI

In data 13 dicembre 2018 il Consiglio di Amministrazione, preso atto delle dimissioni del CFO e Dirigente Preposto Ugo Giorcelli aventi efficacia dal giorno 11 gennaio 2019, sentito il Comitato per le Remunerazioni e Nomine, previo parere del Collegio Sindacale e nel rispetto dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla normativa vigente e dallo Statuto Sociale, ha nominato il Direttore Amministrativo di Gruppo Marco Fortini Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-bis del TUF e dell'art. 32 dello Statuto (il "**Dirigente Preposto**"), con decorrenza dall'11 gennaio 2019.

L'articolo 32 dello Statuto prevede che il dirigente in questione sia scelto tra i dirigenti della Società con comprovata esperienza in materia contabile e finanziaria.

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, ossia l'insieme delle attività volte ad identificare e a valutare le azioni o gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza possano 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 tutti i poteri ed i mezzi necessari per l'esercizio dei compiti allo stesso attribuiti.

Fatte salve le responsabilità di amministratori e manager, il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno nel suo complesso, prevede un *Chief Risk Officer and Sustainability Coordinator* e un comitato, Comitato Guida *ERM*, nominato e presieduto dall'Amministratore Delegato e composto dai dirigenti con responsabilità strategiche. Il *Chief Risk Officer and Sustainability Coordinator* e il Comitato Guida *ERM* hanno il compito di coadiuvare l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi nell'assunzione delle principali decisioni nella progettazione, realizzazione e gestione del Modello *ERM*. Tra queste, la diretta valutazione dei rischi di natura "strategica", la ratifica delle

valutazioni sugli altri rischi e l'approvazione delle misure e dei piani di azione prioritari per la loro gestione.

11.6 COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

In linea con i principi ed i criteri applicativi del Codice, il modello adottato dalla Società ha individuato e attribuito specifici ruoli per le varie fasi di disegno, implementazione, governo e monitoraggio del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno nel suo complesso e, in modo specifico, del processo di informativa finanziaria (cosiddetto “**Sistema 262**”) e del Modello adottato in attuazione del Decreto 231 sopra descritti.

In particolare, sono stati identificati e opportunamente comunicati all'interno del Gruppo i soggetti coinvolti nel Sistema 262, le relative principali responsabilità e le modalità di coordinamento e *reporting* previste nell'ottica dell'efficienza e della massima integrazione reciproca.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

La Società ha approvato la Procedura OPC per la disciplina delle operazioni con parti correlate, ai sensi dell'art. 2391-*bis* c.c. e del Regolamento Consob OPC e conferito al Comitato Controllo e Rischi competenze anche in relazione alle operazioni con parti correlate.

La Procedura OPC è stata riesaminata dal Consiglio in data 31 luglio 2018, con il parere favorevole del Comitato Parti Correlate, al fine di adeguarne il contenuto al Regolamento Consob adottato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 come modificato da ultimo con delibera 19974 del 27 aprile 2017.

Il testo integrale della Procedura OPC è disponibile sul sito internet della Società <https://group.ferragamo.com>, nella sezione Governance/Corporate Governance/Procedure.

La Procedura OPC individua i principi ai quali l'Emittente si deve attenere al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate realizzate dalla stessa Società, direttamente o per il tramite di società da essa controllate.

La Procedura OPC prevede, in particolare, la definizione della tipologia delle possibili operazioni da concludersi con parti correlate sulla base del superamento della soglia del 5% per gli indici di rilevanza stabiliti dal Regolamento Consob OPC e delle soglie che la Società stessa ha determinato, quali il 2,5% in

caso di operazioni poste in essere con la società controllante quotata (ove ve ne sia una) o con soggetti correlati a quest'ultima ovvero in caso di operazioni che possano incidere sull'autonomia gestionale della Società o che, comunque, riguardino attività o beni di rilevanza strategica per la Società.

A seguito della determinazione della categoria dell'operazione da concludere con una determinata parte correlata, il Consiglio o gli amministratori esecutivi – unitamente e con il supporto del direttore affari societari dell'Emittente – valuta, secondo i criteri espressamente indicati nella Procedura OPC stessa, la cumulabilità di suddette operazioni al fine di verificare se, a fini informativi, sia opportuno che l'operazione in parola rientri nella procedura più restrittiva prevista per le operazioni di maggiore rilevanza.

Successivamente viene valutata la possibilità di avvalersi di una delle esenzioni dall'applicazione della disciplina di cui al Regolamento Consob OPC che la Società ha deciso di adottare e, ove ciò non sia possibile, si procede mediante l'attuazione delle cautele deliberative necessarie.

Sulla base della tipologia di operazione da concludere, il Comitato Controllo e Rischi è chiamato a seconda dei casi: (i) a partecipare alla fase delle trattative ed alla fase istruttoria dell'operazione in parola; (ii) ad esprimersi con un parere preventivo e vincolante nei confronti del Consiglio di Amministrazione in merito all'operazione da concludere; (iii) ad esprimersi con un parere preventivo non vincolante in merito all'operazione.

In seguito la Società, ove se ne presenti la necessità, procede con la pubblicazione degli eventuali documenti necessari al fine di adempiere gli obblighi informativi previsti sia dal Regolamento Consob OPC, sia dalle ulteriori disposizioni normative e regolamentari di volta in volta applicabili.

Fatto salvo quanto sopra precisato con riferimento alla scelta della Società di non avvalersi delle deroghe concesse ai sensi dell'articolo 10 del Regolamento Consob OPC, l'Emittente ha adottato varie esenzioni dall'applicazione delle disposizioni del Regolamento Consob OPC.

In particolare l'Emittente, in aggiunta ai casi per i quali lo stesso Regolamento Consob OPC prevede l'esclusione dell'applicazione della relativa disciplina, ha deciso di escludere dall'applicazione delle disposizioni in parola – nei limiti ed alle condizioni previste nella Procedura OPC– le operazioni da concludersi con parti correlate ove: (i) considerate "esigue" (per tali intendendosi le operazioni con parti correlate il cui valore assoluto non sia superiore ad Euro 100.000); (ii) considerate "ordinarie"; (iii) considerate urgenti in conformità con le disposizioni statutarie; (iv) concluse con o tra società controllate. Sono inoltre escluse le deliberazioni inerenti ai piani di compensi basati su strumenti finanziari approvati dall'Assemblea ai sensi dell'articolo 114-bis del TUF e le relative operazioni esecutive,

nonché le deliberazioni in materia di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche al ricorrere di particolari condizioni.

Inoltre nella Procedura OPC la Società ha previsto la possibilità di assumere “delibere quadro” ai sensi di quanto previsto dal Regolamento Consob OPC, nonché la facoltà di avvalersi, in situazioni espressamente delineate nel contesto della procedura in parola, del cd. meccanismo del *whitewash*, ossia la possibilità che il Consiglio di Amministrazione, nonostante l’avviso contrario del Comitato Controllo e Rischi, approvi le operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza nel rispetto di specifiche condizioni e modalità previste nella procedura stessa.

Si precisa che il Consiglio 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 del 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. 30 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 tre membri effettivi e di due supplenti.

I sindaci durano in carica 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. Le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono inoltre includere candidati di genere diverso, secondo quanto previsto nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, in modo da consentire una composizione del Collegio Sindacale nel rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

Tanti soci che rappresentino, anche congiuntamente, almeno il 2,5% 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.

Con Determinazione Dirigenziale n. 13 del 24 gennaio 2019, Consob ha stabilito, fatta salva l'eventuale minor quota prevista dallo statuto, la quota minima di partecipazione necessaria per la presentazione delle liste dei candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate che hanno chiuso l'esercizio sociale il 31 dicembre 2018.

In particolare la quota fissata per Salvatore Ferragamo S.p.A. è stata la seguente:

CRITERI DI DETERMINAZIONE DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE			QUOTA DI PARTECIPAZIONE
CLASSE DI CAPITALIZZAZIONE	QUOTA DI FLOTTANTE >25%	QUOTA DI <u>MAGGIORANZA <50%</u>	
> 1 miliardo di euro e <= 15 miliardi di euro	non rilevante	non rilevante	1,0%

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. Al riguardo 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 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 ventuno giorni prima di tale Assemblea.

Di ciò sarà fatta menzione nell'avviso di convocazione. Nel caso in cui nel suddetto termine di 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, contenente 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 il Collegio Sindacale così formato non assicuri il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi, l'ultimo candidato eletto dalla lista di maggioranza viene sostituito dal primo candidato non eletto della stessa lista appartenente al genere meno rappresentato. Ove ciò non fosse possibile, il componente effettivo del genere meno rappresentato viene nominato dall'Assemblea con le maggioranze di legge, in sostituzione dell'ultimo candidato della lista di maggioranza;
- e) 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. In ogni caso resta fermo il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

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. Se la sostituzione non consente il rispetto della normativa vigente sull'equilibrio tra i generi l'Assemblea deve essere convocata al più presto per assicurare il rispetto di detta normativa.

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. In ogni caso resta fermo l'obbligo di rispettare la normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

14. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE (ex art. 123-bis, comma2, lettere d) e d-bis), TUF)

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato, con il sistema del voto di lista, dall'Assemblea ordinaria della Società del 27 aprile 2017 per il triennio 2017-2019, ad eccezione del Sindaco Effettivo avv. Paola Caramella che è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018, ai sensi del combinato disposto dell'articolo 2401 del Codice Civile e dell'articolo 30 dello Statuto, con le maggioranze di legge e senza vincolo di lista. L'avv. Paola Caramella era già subentrata nella carica di Sindaco Effettivo a far data dall'11 ottobre 2017 in seguito alle dimissioni rassegnate dalla Prof.ssa Alessandra Daccò in data 10 ottobre 2017, in quanto appartenente alla stessa lista di maggioranza presentata dal socio Ferragamo

Finanziaria S.p.A. in cui era stata candidata la Prof.ssa Daccò in occasione dell'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2017.

La nomina del Sindaco Effettivo Paola Caramella resterà valida per la durata residua del Collegio Sindacale attualmente in carica e pertanto fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019.

In data 20 aprile 2018 l'Assemblea ha altresì deliberato, con le maggioranze di legge e senza vincolo di lista, di nominare, su proposta dell'azionista di maggioranza Ferragamo Finanziaria S.p.A., Antonietta Donato quale Sindaco Supplente della Società al fine di integrare la composizione del Collegio Sindacale in conformità a quanto disposto dall'articolo 2401, comma 1, del Codice Civile e dell'articolo 30 dello Statuto.

Al 31 dicembre 2018 e alla data della Relazione il Collegio Sindacale risulta pertanto composto dai seguenti membri: Andrea Balelli (tratto dalla lista di minoranza presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio ed intermediari finanziari, anche internazionali, azionisti della Società, e conseguentemente investito della carica di Presidente), Fulvio Favini (Sindaco Effettivo tratto dalla lista di candidati presentata dall'azionista Ferragamo Finanziaria S.p.A.), Paola Caramella (appartenente alla lista di maggioranza presentata dall'azionista Ferragamo Finanziaria S.p.A.), Antonietta Donato (Sindaco Supplente) e Roberto Coccia (Sindaco Supplente).

Ulteriori informazioni sulla composizione del Collegio Sindacale e sulla partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio sono indicate nella Tabella 3 allegata alla presente Relazione.

Le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco sono riportate nei loro rispettivi *curriculum vitae* che ai sensi dell'artt. 144-*decies* del Regolamento Emittenti Consob sono allegati alla presente Relazione e sono disponibili sul sito dell'Emittente <https://group.ferragamo.com>, nella sezione Governance/Collegio Sindacale.

L'elenco degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti dai sindaci della Società nelle società di cui al Libro V, Titolo V, Capi V, VI e VII del c.c., è riportato in allegato alla presente Relazione. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato da Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-*quinquiesdecies* del Regolamento Emittenti Consob.

La remunerazione dei sindaci è commisurata all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo coperto, nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa.

Il Collegio Sindacale deve riunirsi almeno ogni 90 giorni. Le riunioni del Collegio Sindacale, qualora il presidente ne accerti la necessità, possono essere validamente tenute in videoconferenza o in

teleconferenza, 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.

Nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale si è riunito ventuno volte. Le riunioni si sono tenute in data 11 gennaio 2018, 14 e 20 febbraio 2018, 6, 23 e 28 marzo 2018, 20 aprile 2018, 14 giugno 2018, 18, 26 e 31 luglio 2018, 3 settembre 2018, 25 settembre 2018, 27 settembre 2018, 4 ottobre 2018, 5, 19 e 20 novembre 2018, 5, 7 e 13 dicembre 2018.

Per il 2019 il Collegio Sindacale ha tenuto 2 riunioni in data 21 gennaio 2019 e 22 febbraio 2019.

Le riunioni sono durate mediamente circa 3 ore ciascuna e alle stesse hanno partecipato tutti i componenti del Collegio Sindacale.

Successivamente alla chiusura dell'Esercizio non sono intervenuti cambiamenti nella composizione del Collegio Sindacale.

Criteri e politiche di diversità

La Società ha applicato dei criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del Collegio Sindacale al fine di garantire la presenza di competenze e professionalità adeguate, nonché il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi. A tale fine è stato adeguato lo Statuto della Società e sono date indicazioni agli azionisti negli avvisi di convocazione dell'Assemblea.

Si precisa inoltre che le nomine di Paola Caramella a sindaco effettivo e di Antonietta Donato a sindaco supplente, deliberate dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018, assicurano il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi, che impone la presenza di un sindaco effettivo del genere meno rappresentato e di un sindaco supplente che possa eventualmente sostituirlo. Alla data della Relazione più di un terzo dei membri effettivi e supplenti del Collegio Sindacale è costituito da donne.

La composizione del Collegio Sindacale risulta adeguatamente diversificata per età, genere e percorso formativo e professionale, nonché provenienza, come si evince dai *curriculum* dei sindaci. Il Consiglio di Amministrazione non ha pertanto valutato necessario formalizzare l'approvazione di politiche in materia di diversità in relazione alla composizione dell'organo di controllo, poiché il tema è di fatto già presidiato.

In data 25 settembre 2018 il Collegio Sindacale 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 e dal Codice di Autodisciplina, e ha reso noto l'esito di tali verifiche al Consiglio di Amministrazione che ne ha dato informativa al mercato. In ottemperanza all'art. 2.C.2. del Codice, il Presidente del Consiglio di Amministrazione si è attivato affinché i Sindaci abbiano un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi, nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento. Nel corso dell'Esercizio il Collegio Sindacale ha incontrato alcuni *manager* della Società i quali hanno rendicontato sulle attività da essi svolte e di rilevanza nell'ambito delle attività del Collegio. Il Collegio Sindacale ha inoltre incontrato amministratori e sindaci di società controllate del Gruppo.

I componenti del Collegio Sindacale hanno partecipato alle iniziative di *induction* promosse dalla Società per i componenti del Consiglio di Amministrazione.

La Società 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 la natura, i termini, l'origine e la 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* sia attraverso incontri dedicati, sia prendendo parte alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi nell'ambito del quale il Responsabile dell'*Internal Audit* ha relazionato in merito alla propria attività.

In data 27 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione, ritenendo opportuno continuare a razionalizzare il sistema dei controlli interni, ha confermato al Collegio Sindacale eletto in pari data dall'Assemblea degli Azionisti l'incarico di Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs 231/2001.

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 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.

La Società ha istituito un'apposita sezione nell'ambito del proprio sito internet nella quale sono state messe a disposizione le informazioni concernenti l'Emittente che rivestono rilievo per i propri azionisti.

L'Emittente ha creato una funzione aziendale per gestire i rapporti con gli investitori e nominato un *Investor Relations Manager* nella persona dell'Ing. Paola Pecciarini.

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 <https://group.ferragamo.com>.

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 le presentazioni distribuite in occasione delle conference call trimestrali con gli investitori istituzionali, gli analisti e la comunità finanziaria.

Inoltre, sono consultabili sul sito internet della Società 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 è prevista 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 l'Assemblea deve essere convocata dal Consiglio almeno una volta all'anno, entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale oppure entro 180 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 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 nei termini di legge, quando ne facciano richiesta tanti soci che rappresentino almeno il 5% 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.

In deroga alla regola generale per cui ogni azione dà diritto ad un voto, ai sensi dell'articolo 6 dello Statuto, in conformità all'articolo 127-quinquies del TUF, ciascuna azione dà diritto a voto doppio (e dunque a due voti per ogni azione) ove siano soddisfatte entrambe le seguenti condizioni: (a) l'azione sia appartenuta allo stesso soggetto, in virtù di un diritto reale legittimante l'esercizio del diritto di voto (piena proprietà con diritto di voto o nuda proprietà con diritto di voto o usufrutto con diritto di voto) per il Periodo continuativo di almeno ventiquattro mesi; (b) la ricorrenza del presupposto sub (a) sia attestata dall'iscrizione continuativa per il Periodo nell'Elenco Speciale, nonché da apposita comunicazione attestante il possesso azionario riferita alla data di decorso del Periodo rilasciata dall'intermediario presso il quale le azioni sono depositate ai sensi della normativa vigente.

I soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno 1/40 del capitale sociale, possono richiedere, entro 10 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 eventuale richiesta di integrazione, viene data notizia, nelle stesse forme prescritte per la pubblicazione dell'avviso di convocazione, almeno 15 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 (o 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 attribuite 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 disponibile sul sito dell'Emittente <https://group.ferragamo.com>, nella sezione Governance/Assemblea degli Azionisti.

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.

Ai sensi dell'art. 127-ter del TUF gli azionisti possono porre domande sulle materie all'ordine del giorno, anche prima dell'Assemblea, mediante invio a mezzo raccomandata a.r. a Salvatore Ferragamo S.p.A. - Ufficio Affari Societari - Via Mercalli 205 - 207, 50019 Sesto Fiorentino (FI) oppure per posta elettronica certificata all'indirizzo salvatore.ferragamo@legalmail.it. L'esercizio del diritto si intenderà validamente

effettuato solo se accompagnato dalla certificazione dell'intermediario comprovante la qualità di socio, salvo che alla Società non sia già pervenuta la comunicazione dell'intermediario necessaria per la partecipazione all'Assemblea. Alle domande pervenute prima dell'Assemblea è data risposta, al più tardi durante la stessa, con facoltà di fornire una risposta unitaria alle domande aventi lo stesso contenuto.

L'articolo 16 del Regolamento assembleare prevede la possibilità per ogni socio di chiedere la parola su ciascuno degli argomenti posti in discussione, chiedendo informazioni e formulando eventuali proposte attinenti agli stessi.

In occasione dell'Assemblea tenutasi in data 20 aprile 2018 l'azionista di controllo ha formulato una proposta in merito al settimo punto all'ordine del giorno, relativamente alla determinazione della retribuzione fissa massima complessiva per ciascun esercizio del Consiglio di Amministrazione appena eletto.

Il Consiglio, nel corso dell'Assemblea del 20 aprile 2018, nella quale sono intervenuti tutti gli amministratori della Società ad eccezione dei Consiglieri Lidia Fiori, Fulvia Ferragamo e Peter K.C. Woo (assenti giustificati), ha riferito sull'attività svolta e programmata e si è adoperato per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

Il Comitato Remunerazioni e Nomine ha riferito sul proprio funzionamento e sulle attività svolte nella Relazione sulla Remunerazione presentata agli azionisti in Assemblea.

Si segnala che nel corso dell'Esercizio si sono verificate significative variazioni nella capitalizzazione di mercato delle azioni dell'Emittente, mentre la composizione della compagine azionaria di controllo è rimasta sostanzialmente invariata, sebbene le partecipazioni azionarie della Sig.ra Fulvia Ferragamo e del Marchese Giuseppe Paternò Castello di San Giuliano siano state trasferite per successione ai rispettivi eredi.

Il Consiglio ha ritenuto che per l'Emittente non vi fosse interesse a proporre all'Assemblea modifiche statutarie in merito alle percentuali stabilite per l'esercizio delle azioni e delle prerogative poste a tutela delle minoranze.

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

In data 30 giugno 2016 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di attribuire al Comitato Controllo e Rischi la funzione di supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*.

In data 15 dicembre 2016 il Consiglio di Amministrazione della Società ha implementato quale strumento di potenziamento del sistema di controllo interno un meccanismo di *whistleblowing*, ovvero un canale specifico di segnalazione di eventuali irregolarità o violazioni di norme o procedure da parte dei dipendenti dell'intero gruppo. Per monitorare e gestire le segnalazioni è stato inoltre creato un Comitato Etico composto dai responsabili delle funzioni *Internal Audit*, Risorse Umane e Legale.

In data 14 dicembre 2017 il Consiglio di Amministrazione ha adottato una *Policy* Anticorruzione applicabile ai dipendenti e a tutti coloro che operano in nome e per conto delle Società del Gruppo, al fine di individuare e prevenire ogni fenomeno corruttivo.

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.

19. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 21 DICEMBRE 2018 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

Le raccomandazioni contenute nella lettera del 21 dicembre 2018 del Presidente del Comitato per la Corporate Governance in tema di Corporate Governance sono state portate all'attenzione *in primis* del Presidente del Consiglio di Amministrazione, dell'Amministratore Delegato, del Presidente Collegio Sindacale e dei Presidenti dei Comitati Remunerazioni e Nomine e Controllo e Rischi, e successivamente dell'intero Consiglio di Amministrazione e dell'intero Collegio Sindacale.

Si riportano di seguito le considerazioni della Società e le iniziative intraprese in merito alle raccomandazioni del Comitato.

I temi della tempestività e completezza della informativa pre-consiliare sono stati oggetto di due specifici quesiti in sede di Board Evaluation, in relazione ai quali i consiglieri si sono espressi ritenendo congruo il termine di preavviso di tre giorni nell'invio della documentazione e hanno ritenuto generalmente soddisfacente l'operato della Società nel rispetto dello stesso. Nei casi in cui tale termine non è stato rispettato il Presidente ha comunque assicurato un'ampia trattazione ed esposizione nella successiva riunione del Consiglio. Relativamente alla completezza della documentazione è prassi inviare ai consiglieri, in alcuni casi, degli *executive summary* su determinati argomenti all'ordine del giorno, nonché di mettere sempre a disposizione i verbali dei Comitati interni al Consiglio contenenti le attività

istruttorie effettuate. In tutte le riunioni del Consiglio che hanno previsto l'assunzione di deliberazioni con il parere dei Comitati interni al Consiglio è stato espressamente previsto all'ordine del giorno un punto dedicato alla relazione dei presidenti dei comitati sulle attività dagli stessi svolte. Le esigenze di riservatezza sono tutelate senza compromettere l'adeguatezza e la tempestività dei flussi informativi che precedono le riunioni consiliari attraverso l'utilizzo di un canale dedicato e protetto cui possono accedere soltanto i consiglieri, i sindaci e i soggetti eventualmente autorizzati.

La Società inoltre valuta annualmente il permanere dei requisiti di indipendenza in capo ai propri amministratori, in occasione del Consiglio di Amministrazione che approva il bilancio di esercizio, e ne dà evidenza al mercato con apposito comunicato stampa. La valutazione viene effettuata tenendo sempre presenti sia i requisiti di indipendenza previsti dal TUF, sia quelli del Codice di Autodisciplina. Alla data della Relazione non sono presenti casi di disapplicazione dei criteri di indipendenza previsti dal Codice relativamente all'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione.

La Società esegue l'autovalutazione attraverso l'utilizzo di un questionario il cui contenuto è approvato dal Consiglio di Amministrazione stesso. Il processo di autovalutazione viene coordinato dall'Ufficio Affari Societari che raccoglie i formulari compilati, incontra i consiglieri che ne facciano richiesta e predispone una sintesi dei risultati raggiunti con i commenti esposti da ogni consigliere. I risultati della Board Evaluation sono messi a disposizione del Consiglio di Amministrazione per le proprie valutazioni. L'esito della Board Evaluation è anche oggetto di specifica valutazione da parte dei consiglieri indipendenti che ne esaminano le risultanze in apposita riunione convocata dal *Lead Independent Director* che poi condivide con il Presidente e l'Amministratore Delegato le eventuali istanze emerse. L'esito della Board Evaluation viene anche esaminata, per le parti di propria competenza e responsabilità, dal Comitato per le Nomine della Società in una apposita riunione per le analisi di propria competenza nonché dagli amministratori indipendenti nella loro annuale riunione convocata dal *Lead Independent Director*.

12 marzo 2019

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Ferruccio Ferragamo

ALLEGATO 1

CURRICULUM VITAE DEI COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Ferruccio Ferragamo

Nato a Fiesole (Firenze) il 9 settembre 1945. Ha fatto il suo ingresso nell’Azienda di famiglia nel 1963. Diventato Direttore Generale nel 1970, dal 1984 fino al 2006 è stato l’Amministratore Delegato del Gruppo. Dal 2006 ricopre la carica di Presidente. Dal 1996 è stato Amministratore Delegato della Ferragamo Finanziaria, ricoprendo dal 2016 la carica di Presidente. Inoltre è attualmente Presidente di Polimoda, e ricopre inoltre il ruolo di invitato alla Giunta di Assonime. Ha fatto parte dei Consigli di Amministrazione di Fondiaria Assicurazioni S.p.A., di Marzotto S.p.A, di Pitti Immagine S.r.l., di Cassa di Risparmio di Firenze, di Centro di Firenze per la Moda italiana e invitato alla Giunta di Confindustria. Per l’attività svolta alla guida della Società ha ricevuto vari premi e riconoscimenti, tra i quali: MF Fashion Award nel 1999, Imprenditore dell’anno nel 2004, premio Arte e Tecnologia 2006, “Sigillo” dell’Università per Stranieri di Perugia per l’Eccellenza della cultura italiana nel 2014.

Giacomo (James) Ferragamo

Nato a Firenze nel 1971 e laureato in *Marketing e International Business* presso la Stern Business School di New York, è Direttore Divisione Calzature e Pelletteria del Gruppo Salvatore Ferragamo, con responsabilità dei processi di ideazione, progettazione e produzione di scarpe e pelletteria donna e uomo. Ha iniziato la sua attività professionale da Saks Fifth Avenue, dove è stato per due anni buyer della linea casual maschile; successivamente ha effettuato un *internship* alla Goldman Sachs di Londra, durante la frequenza del Master della New York University in *Finance, Accounting e International Business*. Nel 1998 è entrato nel Gruppo Salvatore Ferragamo dove ha iniziato il suo percorso manageriale dapprima nel dipartimento calzature donna, dove ha seguito alcuni importanti progetti di sviluppo prodotto, e nel 2000 è diventato *General Merchandising Manager*. Nel 2004 è stato nominato responsabile della Divisione Prodotto Pelletteria Donna; a questo incarico, nel 2008, si è aggiunta la responsabilità della Divisione Prodotto Calzature Donna e nel 2015 è diventato Direttore Divisione Calzature e Pelletteria Donna e Uomo. Giacomo Ferragamo ha lanciato alcune delle borse iconiche del

marchio Salvatore Ferragamo, come “Sofia”, “W Bag”, “Marisa”; ha seguito “Red Carpet”, il primo progetto *Made to Order* per le calzature femminili da sera e da cocktail; ha curato il progetto “L’Icona”, realizzato nel 2013 per il 35° anniversario della calzatura *bestseller* Vara. È inoltre membro di YPO (*Young Presidents’ Organization*).

Micaela Le Divelec Lemmi

Laureata in Economia e Commercio presso l’Università degli Studi di Firenze nel 1992, ha conseguito successivamente l’abilitazione all’esercizio della professione di Dottore Commercialista, sebbene ad oggi non sia più iscritta all’albo. Ha iniziato la sua carriera in EY nel 1992 come revisore, per poi entrare nel gruppo Gucci nel 1998, dove ha ricoperto diverse cariche di crescente responsabilità, tra cui *Controller*, *Chief Financial Officer* ed *Executive Vice President*. Tra il 2013 e il 2015 ha ricoperto la carica di Gucci *Executive Vice President & Chief Corporate Operations Officer* con responsabilità delle funzioni di Risorse Umane, Legale, *Corporate Security*, *Corporate Social Responsibility & Corporate Compliance*. Nel 2014 ha assunto anche l’incarico di CEO di Richard Ginori, controllata di Kering, sino al 2015, anno in cui ha assunto il ruolo di *Executive Vice President and Chief Consumer Officer*, con responsabilità su tutti i mercati ed i canali di vendita. Nell’aprile 2018 è entrata nella Società in qualità di Direttore Generale e dal luglio 2018 ricopre la carica di Amministratore Delegato. Dal 2016 è membro indipendente del consiglio di amministrazione di Beni Stabili S.p.A. SIIQ e dal 2017 membro del consiglio di amministrazione di Pitti Immagine S.r.l. Ricopre infine il ruolo di Consigliere di Indirizzo del Maggio Musicale Fiorentino.

Giovanna Ferragamo

Seconda dei sei figli di Salvatore Ferragamo, ha iniziato a lavorare presso la Società 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 consigliere della Società ed è Presidente della Fondazione Ferragamo. È membro del Consiglio Direttivo di Camera Nazionale della Moda Italiana e membro del Consiglio di Reggenza di Banca d’Italia, sede di Firenze.

Leonardo Ferragamo

Consigliere di amministrazione della Società 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 e 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.

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 Società come responsabile Sviluppo Prodotto Scarpe Donna fino al 2004 e come assistente dell'amministratore delegato nel 2005. Dal 2006 al 2013 è amministratore delegato di Sigma Gi S.p.A., società avente ad oggetto commercio all'ingrosso e al dettaglio di abbigliamento e accessori. Dal 2006 è membro del Consiglio di Amministrazione della Società e dal 2013 svolge un incarico speciale di coordinamento delle attività digitali del Gruppo. Dal 2010 al 2012 ha ricoperto il ruolo di presidente di Sigma online S.r.l., avente ad oggetto commercio elettronico di abbigliamento e accessori.

Francesco Caretti

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, con successiva specializzazione in Finanza Aziendale presso la Harvard Business School (CFMP nel 1975). Nella fase iniziale della sua carriera (1968-1971) è stato *Controller* del Cotonificio Vittorio Olcese (società quotata controllata dal Gruppo SNIA-BPD). Dal 1971 si occupa di attività di Investment Banking e di Corporate Finance, inizialmente in Caboto S.p.A., allora banca d'affari indipendente, successivamente confluita nell'attuale Banca IMI, divenendone Amministratore Delegato e Direttore Generale nel periodo 1981 - 1986. Nel periodo 1986 - 1992 è stato Amministratore Delegato e Direttore Generale de La

Centrale Finanziaria (Investment Bank del Banco Ambrosiano Veneto, origine dell'attuale Banca Intesa Sanpaolo). Nel 1992 ha fondato Caretti & Associati S.p.A., Corporate Finance Advisors con sede in Milano, ricoprendone la posizione di Presidente e Amministratore Delegato sino al marzo 2017. E' stato tra i promotori dell'Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (AIAF) divenendone Vice Presidente e poi Presidente nel periodo 1977 - 1984. In tale veste ha contribuito all'evoluzione dell'informativa societaria e finanziaria relativa alle società quotate e all'introduzione di rapporti sistematici tra le medesime, gli investitori e il mercato. Ha ricoperto ininterrottamente a partire dal 1984 l'incarico di consigliere in numerose società quotate, tra cui Caboto - Milano Centrale (in veste di Amministratore Delegato), Jolly Hotels (in veste di Vice Presidente), Beghelli, Marzotto e Zignago e nel corso della sua attività ha altresì coordinato importanti IPO alternativamente nelle funzioni di Global Coordinator e di Financial Advisor.

Peter K.C. Woo

Presidente di Wheelock Holdings Pte. Limited che controlla la società quotata Wheelock and Company Limited, The Wharf Real Estate Investment Company Limited e The Wharf (Holdings) Limited, che includono nel proprio portafoglio numerose attività a Hong Kong, Cina e Singapore. È membro del Consiglio dei consulenti per l'innovazione e lo sviluppo strategico della HKSAR. È stato membro del Comitato permanente della Conferenza consultiva politica del popolo cinese (2003 - 2018) ed è stato membro dei CPPCC di Hong Kong (2008 - 2018). Dal 2008 è membro del Board of Governors della China-United States Exchange Foundation.

Dal 2000 al 2007 è stato nominato dal governo di Hong Kong come presidente del Consiglio per lo sviluppo commerciale di Hong Kong. È stato presidente dell'Autorità ospedaliera di Hong Kong dal 1995 al 2000 e presidente del Consiglio del Politecnico di Hong Kong dal 1993 al 1997. È stato vicepresidente nel 1991 per il Forum internazionale dei dirigenti d'impresa di Prince of Wales, un'organizzazione internazionale incentrata sull'implementazione di programmi di sostenibilità in tutto il mondo. Dal 1994 al 2004 è stato presidente fondatore del Comitato del Fondo per l'Ambiente e la Conservazione di Hong Kong istituito dal governo di Hong Kong. È stato nominato "Justice of the Peace" nel 1993 e ha ricevuto la "Gold Bauhinia Star" nel 1998 dal governo di Hong Kong. Nell'ottobre 2012 ha ricevuto la medaglia Grand Bauhinia per il suo illustre servizio pubblico, in particolare la sua eccellente leadership e il significativo contributo alla promozione del commercio e ai servizi sanitari. Nel 2011 è stato anche premiato "Business Person of the Year" dagli SCMP/DHL HK Business Awards e nel 1995 è stato selezionato come "Leader of the Year" dallo Standard Hong Kong. Nel 2018 ha ricevuto anche il Diamond Award da HK

Tatler per il suo impegno per la filantropia e contributi allo sviluppo del business a Hong Kong. Nel 1993 ha ricevuto la "Croce di ufficiale nell'ordine di Leopold" del defunto re Baldovino del Belgio. Ha inoltre ricevuto numerosi diplomi di dottorato onorari conferitigli da università negli Stati Uniti, in Australia e a Hong Kong.

Angelica Visconti

Laureata in Economia e Commercio all'Università Bocconi di Milano nel 1997. Ha partecipato all'*Executive Program* della Kellogg University di Chicago e trascorso un semestre alla New York University. Successivamente ha ricoperto il ruolo di analista finanziario per Duff e Phelps Credit Rating Co e poi di *junior controller* per Nestlé Italia. Ha inoltre operato nel settore della comunicazione finanziaria presso Image Building. Nel 2002 è entrata nella Società, prima a New York nell'ufficio Marketing ed in seguito, a Shanghai come *assistant* del *Managing Director* della Region Greater China. Nel 2007 è tornata in Italia e ha ricoperto l'incarico di Responsabile Retail Italia e successivamente di South Europe Director (Retail e Wholesale Sud Europa); oggi lavora nell'*Headquarter* di Firenze come *Global Wholesale Director*, svolgendo attività strategiche per il canale di vendita *Wholesale* e coordinandone l'implementazione nelle Regions. Dal 2018 è membro del Consiglio di Amministrazione della Società.

Marzio Alessandro Alberto 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 rientrato in Italia. Dal 1986 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, tra cui Same Deutz-Fahr, Parmalat, Juventus F.C. ed è stato membro dell'"advisory board" di Ing Direct Italia. Attualmente ricopre la carica di consigliere di Erfin – Eridano Finanziaria Spa. Dal 1994 al 1998 è stato vice presidente della Camera di Commercio Americana in Italia. Dal 2002/2003 al 2008/2009 ha insegnato Contabilità e Bilancio presso l'Università Bocconi di Milano.

Umberto Tombari

Ordinario di Diritto Commerciale dal 2000, dal 2001 insegna Diritto Commerciale presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche 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' stato nel consiglio di amministrazione di società industriali, bancarie, di SGR e di società di leasing. E' Vice Presidente di ACRI. 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 Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze. E' altresì membro del Comitato di Supporto Cassa Depositi e Prestiti.

Chiara Ambrosetti

Attualmente svolge attività di *advisory* su temi di strategia, *governance* e continuità generazionale nelle imprese familiari. Dal 2002 al 2018 è stata consigliere di amministrazione di The European House-Ambrosetti S.p.A.. Dal 2002 al 2015 ha lavorato per The European House-Ambrosetti come componente del comitato di gestione e senior consultant. Ha gestito e coordinato numerosi progetti per clienti italiani ed internazionali su temi di strategie di impresa, di M&A, di *governance*, di ottimizzazione del rapporto famiglia-impresa, di internazionalizzazione, di *supply chain*, di costruzione di scenari e studi di settore e di sviluppo territoriale con un particolare *expertise* sui settori moda e beni di lusso. Ha inoltre curato le attività di *corporate development* del Gruppo The European House-Ambrosetti gestendo numerose partnership strategiche, tra cui l'acquisizione della partecipazione in K Finance (di cui è stata consigliere di amministrazione dal 2008 al 2015), lo sviluppo in Italia del business di Roubini Global Economics e l'alleanza strategica con altre società di consulenza in Nord America ed Europa. Tra il 1999 e il 2002 ha lavorato a Londra per Gucci Group (oggi Kering) sull'acquisizione e integrazione di importanti brand quali Bottega Veneta, YSL, Sergio Rossi, Boucheron e sullo sviluppo di altri marchi emergenti del gruppo. Ha inoltre svolto un ruolo di supporto al consiglio nella definizione delle strategie a livello *corporate* e dei singoli *brand* e sulla difesa dal *takeover* ostile di LVMH. Tra il 1996 e il 1998 ha lavorato per il marchio Gucci collaborando alla definizione delle linee guida strategiche e coordinando il processo di pianificazione strategica dei canali distributivi. Ha conseguito la laurea in Economia e Commercio presso l'Università Luigi Bocconi di Milano e il Senior Executive Programme presso la London Business School.

Lidia Fiori

Nata a Roma il 28 febbraio 1950, si è laureata in Economia Aziendale all'Università "Luigi Bocconi" di Milano nell'anno accademico 1972-73. Ha un'esperienza trentennale di consulenza all'alta direzione aziendale per la ricerca e l'inserimento di dirigenti; è stata Partner di importanti società di *executive search*, realizzando progetti di ricerca in vari settori e per diverse funzioni aziendali in Italia e in Europa. Ha co-fondato Value Search – Executive Search Partners occupandosi in modo particolare delle ricerche nei settori dei Servizi Finanziari e Professionali. Prima di entrare nell'*executive search* ha iniziato la sua carriera professionale in McKinsey & Company dove ha creato ed è stata responsabile del Research Department e del Recruiting. Dal 2008 ha lasciato la partnership attiva e collabora a progetti di ricerca come indipendente. Inoltre, collabora attivamente pro bono con alcuni enti non profit per la ricerca di manager e specialisti da inserire nelle loro strutture e per l'ideazione e la realizzazione di varie attività a favore delle onlus coinvolte.

CARICHE DEI COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE AL 31 DICEMBRE 2018

Nome e cognome	Società	Carica
Ferruccio Ferragamo	Il Borro S.r.l.	Presidente
	Arpa S.r.l.	Presidente
	Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	Osteria del Borro S.r.l.	Presidente
	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Presidente
	Effesette di Ferruccio Ferragamo & C. S.r.l.	Socio
	Pieffe di Ferruccio Ferragamo & C. S.a.s	Socio Accomandatario
	Ferragamo Parfums S.p.A. *	Presidente
	Ferragamo USA Inc. *	Executive Vice President
	S-FER International Inc. *	Executive Vice President
	Sator Realty Inc. *	Executive Vice President
	Ferragamo Canada Inc. *	Consigliere
	Polimoda	Presidente
	Centro di Firenze per la Moda Italiana	Consigliere
Palazzo Antinori S.r.l.	Consigliere	
Giacomo (James) Ferragamo	YPO (Young Presidents' Organization)	Membro
Micaela Le Divelec Lemmi	Ferragamo Parfums S.p.A. *	Amministratore Delegato
	Ferrimag Ltd*	Director
	Ferragamo USA Inc.*	Director
	Ferragamo Korea Ltd. *	Director
	Ferragamo Japan K.K. *	Director
	Beni Stabili S.p.A.	Consigliere
Pitti Immagine S.r.l.	Consigliere	
Giovanna Ferragamo	Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	Gieffe di Giovanna Ferragamo & C. S.a.s.	Socio accomandatario
	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Consigliere
	Giquattro di Giovanna Ferragamo & C. S.r.l.	Socio
	Camera Moda S.r.l. unipersonale	Consigliere
	Camera Nazionale della Moda Italiana	Consigliere
	Consiglio di Reggenza di Banca d'Italia (sede di Firenze)	Membro
	Fondazione Ferragamo	Presidente
Leonardo Ferragamo	Palazzo Feroni Finanziaria S.p.A.	Amministratore delegato
	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Consigliere

	Lungarno Alberghi S.r.l.	Presidente
	Windows on Europe S.p.A.	Presidente
	Nautor Holding S.r.l.	Presidente
	Oy Nautor ab	Presidente
	Prisma Property Investment Management S.r.l.	Presidente
Diego Paternò Castello di San Giuliano	Sigma Gi S.p.A.	Consigliere
	Essegi S.r.l.	Presidente e A.D.
	Solandra S.r.l.	Amministratore Unico
	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Consigliere
Francesco Caretti	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Consigliere Consigliere
	IdB Holding S.p.A.	Consigliere
	Starhotels Sp.A	Consigliere Consigliere
	PEK S.p.A.	Consigliere
Peter K.C. Woo	LCJG Limited	Presidente d'onore
	Lane Crawford (Hong Kong) Limited	Presidente senior
	Majestic Honour Limited	Consigliere
	Vanguard Cosmo Limited	Consigliere
	Wheelock and Wharf Pte. Holdings Limited	Presidente
	Wheelock Holdings Pte. Limited (BVI company)	Presidente
	Wheelock Holdings PTE Limited (HK company)	Presidente
	Wheelock Equity (Pte) Limited	Presidente
Angelica Visconti	Finvis S.r.l.	Presidente
Marzio Alessandro Alberto Saà	ITS S.p.A.	Consigliere
	ERFIN – ERIDANO FINANZIARIA S.p.A.	Consigliere
Umberto Tombari	Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze	Presidente
Chiara Ambrosetti	-	-
Lidia Fiori	-	-

(*) Società appartenente al Gruppo Salvatore Ferragamo

CURRICULUM VITAE COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE

Andrea Balelli

Laureato con lode in Economia e Commercio presso La Sapienza Università di Roma, iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Roma e al Registro dei Revisori Legali. Ha iniziato la propria esperienza professionale a Roma, in PricewaterHouseCoopers nel 2000. Ha successivamente lavorato presso l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato e Capitalia Service Jv. Si è poi spostato a Milano per assumere l'incarico di Vice President del Corporate Accounting Team in Archon Group, società del Gruppo Goldman Sachs. Attualmente svolge attività di consulenza su aspetti strategici, organizzativi e finanziari per aziende private e pubbliche, con particolare riguardo a piani industriali e piani di ristrutturazione, operazioni di ristrutturazione del debito in ambito giudiziale e stragiudiziale, operazioni ordinarie e straordinarie di impresa e valutazioni d'azienda. È membro del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale di diverse società tra le quali Pillarstone Italy SpA e Sirti SpA.

Fulvio Favini

Iscritto al Registro dei Revisori Legali e all'Albo dei Ragionieri Commercialisti di Firenze. Ha lavorato in Reconta Ernst & Young, ricoprendo i seguenti incarichi: responsabile della sede di Firenze dal 1982, socio dal 1991 e consigliere di amministrazione nel 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.

Paola Caramella

Laureata all'Università di Firenze nel 1981. E' iscritta all'Albo dei Procuratori di Firenze dal 1984 e all'Albo degli Avvocati di Firenze dal 1990; dalla data di iscrizione agli Albi, esercita a tempo pieno e con assiduità la professione forense. Il campo di specializzazione sul quale l'attività professionale si è progressivamente concentrata è il civile, con particolare attenzione all'ambito societario. Gran parte dell'attività professionale è da tempo destinata al settore commerciale con assistenza sia nelle posizioni stragiudiziali sia, soprattutto, nelle vertenze giudiziali e arbitrali.

Ha ricoperto, in rappresentanza del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, la carica di membro del consiglio di amministrazione e quindi di Vicepresidente della Scuola di Musica di Fiesole,

Fondazione Onlus operante nel campo della musica e dell'insegnamento; è stata membro del Consiglio della Fondazione Il Fiore di Firenze, operante nel campo della poesia e della ricerca letteraria. Attualmente è membro del consiglio di amministrazione della società Immobiliare Vigna Nuova S.r.l.

CARICHE DEI COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE AL 31 DICEMBRE 2018

Nome e cognome	Società	Carica
Andrea Balelli	Forward. Red Srl	Amministratore Unico
	Fedaia SPV Srl	Amministratore Unico
	Gardenia SPV Srl	Amministratore Unico
	Italian Credit Recycle Srl	Amministratore Unico
	Restart SPV Srl	Amministratore Unico
	Rienza SPV Srl	Amministratore Unico
	Re Vesta Srl	Amministratore Unico
	Venom Holding Srl	Consigliere
	Airport Cleaning Srl	Sindaco Effettivo
	InfoBlu SpA	Sindaco Effettivo
	Leonardo Energia Scarl	Sindaco Effettivo
	Pillarstone Italy SpA	Sindaco Effettivo
	Pillarstone Italy Holding SpA	Sindaco Effettivo
	PS Reti SpA	Sindaco Effettivo
Sirti SpA	Sindaco Effettivo	
	Fondazione Solidarietà Caritas ONLUS	Componente dell'Organo di Controllo
Fulvio Favini	Fondazione Piccola Betania ONLUS	Consigliere di amministrazione e Vice Presidente
Paola Caramella	Immobiliare Vigna nuova S.r.l.	Amministratore
	Comitato Direttivo della Fondazione Il Fiore di Firenze	Membro

TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE				
	N. azioni	% rispetto al c.s.	Quotato / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie	168.790.000	100	MTA	<p>Ogni azione dà diritto ad un voto. In data 20 aprile 2018 è stata introdotta ai sensi dell'art. 127-<i>quinquies</i> del TUF la c.d. maggioranza del voto, la quale è acquisita al decorrere del periodo minimo di appartenenza di 24 mesi attestata dall'iscrizione continuativa per detto periodo nell'elenco speciale appositamente istituito ed il limite massimo della maggioranza è pari a due voti per ogni azione.</p> <p>I diritti e gli obblighi degli azionisti sono quelli previsti dagli artt. 2346 e ss. c.c., nonché dall'articolo 6 dello Statuto sociale relativamente alla maggioranza del voto.</p>

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Ferragamo Finanziaria S.p.A.	Ferragamo Finanziaria S.p.A.	54,28	54,28
Woo Kwong Ching Peter	Majestic Honour Limited	6,00	6,00

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

La seguente tabella riporta le informazioni relative alla composizione del consiglio di amministrazione nell'Esercizio 2018:

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Esec.	Non- esec.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi ***	(*)
Presidente	Ferruccio Ferragamo	1945	12/12/94	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M	X				15	9/9
Vice Presidente	Giacomo Ferragamo	1971	8/03/18	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M	X				1	7/9
Amministratore Delegato •	Micaela Le Divelec Lemmi	1968	31/07/18	31/07/2018	Appr. bilancio 31/12/18	N/A ⁽¹⁾	X				7	3/9
Amministratore	Giovanna Ferragamo	1943	19/10/06	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X			8	9/9
Amministratore	Leonardo Ferragamo	1953	12/12/94	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X			7	9/9
Amministratore	Diego Paternò Castello di San Giuliano	1970	19/10/06	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X			4	8/9
Amministratore	Francesco Caretti	1944	08/07/02	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X			4	9/9
Amministratore	Peter K.C. Woo	1946	02/03/11	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X			8	7/9
Amministratore	Angelica Visconti	1973	20/04/18	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M	X				1	7/9
Amministratore °	Marzio Alessandro Alberto Saà	1940	29/06/11	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X	X	X	2	9/9
Amministratore	Umberto Tombari	1966	29/06/11	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X	X	X	1	9/9
Amministratore	Chiara Ambrosetti	1971	24/04/15	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X	X	X	-	9/9
Amministratore	Lidia Fiori	1950	11/07/13	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/20	M		X	X	X	-	9/9
---AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO---												
Amministratore Delegato	Eraldo Poletto	1960	03/08/16	27/04/2017	8/03/18	N/A ⁽²⁾	X				-	1/9
Amministratore	Fulvia Ferragamo	1950	12/12/94	24/04/2015	20/04/18	M		X			-	-/9
Amministratore	Piero Antinori	1938	29/06/11	24/04/2015	20/04/18	M		X			-	1/9
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 9												

Quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 147-ter TUF): 1% del capitale sociale

⁽¹⁾ La dott.ssa Micaela Le Divelec Lemmi è stata cooptata in data 31 luglio 2018.

⁽²⁾ Il dott. Poletto è stato nominato a maggioranza dall'Assemblea degli Azionisti del 27 aprile 2017.

*** **

La seguente tabella riporta la composizione e la percentuale di partecipazione dei consiglieri al Comitato per le Remunerazioni e Nomine, al Comitato Controllo e Rischi e al Comitato Strategia di Brand e di Prodotto con riferimento all'Esercizio 2018:

Carica	Nominativo	Comitato Remunerazioni e Nomine		Comitato Controllo e Rischi		Comitato Strategia di Brand e Prodotto	
		(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)
Amministratore	Umberto Tombari	7/7	P	9/10	M		
Amministratore °	Marzio Alessandro Alberto Saà	7/7	M	10/10	P		
Amministratore	Lidia Fiori	7/7	M				
Amministratore	Chiara Ambrosetti			10/10	M		
Presidente	Ferruccio Ferragamo					13/13	P
Amministratore Delegato <- •	Eraldo Poletto					2/13	M ⁽²⁾
Amministratore	Leonardo Ferragamo					13/13	M
Amministratore	Fulvia Ferragamo					3/13	M ⁽³⁾
Vice Presidente	Giacomo Ferragamo					10/13	M ⁽⁴⁾
Amministratore	Diego Paternò Castello di San Giuliano					9/13	M ⁽⁵⁾
Amministratore	Angelica Visconti					9/13	M ⁽⁶⁾
Amministratore Delegato	Micaela Le Divelec Lemmi					7/13	M ⁽⁷⁾
N. riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento		C.R.N.: 7		C.C.R.: 10		C.S.B.P.: 13	

NOTE

- (1) La dott.ssa Micaela Le Divelec Lemmi è stata cooptata dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 31 luglio 2018.
- (2) Il dott. Poletto ha concluso il proprio mandato di Consigliere e Amministratore Delegato della Società in data 8 marzo 2018.
- (3) La sig.ra Fulvia Ferragamo ha cessato di essere membro del CSBP in data 20 aprile 2018.
- (4) Il dott. Giacomo Ferragamo è stato nominato membro del CSBP dal Consiglio di Amministrazione dell' 8 marzo 2018, in sostituzione del dott. Poletto.
- (5) Il dott. Diego Paternò Castello di San Giuliano è stato nominato membro del CSBP dal Consiglio di Amministrazione del 20 aprile 2018.
- (6) La dott.ssa Angelica Visconti è stata nominata membro del CSBP dal Consiglio di Amministrazione del 20 aprile 2018.
- (7) La dott.ssa Micaela Le Divelec Lemmi è stata nominata membro del CSBP dal Consiglio di Amministrazione del 31 luglio 2018.

I simboli di seguito indicati devono essere inseriti nella colonna "Carica":

• Questo simbolo indica l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

<> Questo simbolo indica il principale responsabile della gestione dell'emittente (Chief Executive Officer o CEO).

° Questo simbolo indica il Lead Independent Director (LID).

* Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CdA dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza; "CdA": lista presentata dal CdA).

*** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Nella Relazione sulla corporate governance gli incarichi sono indicati per esteso.

(*). In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del CdA e dei comitati.

(**). In questa colonna è indicata la qualifica del consigliere all'interno del Comitato: "P": presidente; "M": membro.

C.R.N.: indica il Comitato per le Remunerazioni e Nomine.

C.C.R.: indica il Comitato Controllo e Rischi.

C.S.B.P.: indica il Comitato Strategia di Brand e di Prodotto.

TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE

Alla data del 31 dicembre 2018 il Collegio Sindacale della Società è composto come indicato nella seguente tabella.

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio ***	N. altri incarichi ****
Presidente	Andrea Balelli	1975	27/04/2017	27/04/2017	Appr. bilancio 31/12/19	m	X	20/20	15
Sindaco Effettivo	Fulvio Favini	1955	29/06/11	27/04/2017	Appr. bilancio 31/12/19	M	X	20/20	2
Sindaco Effettivo	Paola Caramella	1957	11/10/2017	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/19	N/A ⁽¹⁾	X	20/20	2
Sindaco Supplente	Roberto Coccia	1976	27/04/2017	27/04/2017	Appr. bilancio 31/12/19	m	X	-	-
Sindaco Supplente	Antonietta Donato	1970	20/04/2018	20/04/2018	Appr. bilancio 31/12/19	N/A ⁽²⁾	X	-	-
---SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO---									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 15									
Quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 148 TUF): 1% del capitale sociale									

(1) L'avv. Paola Caramella è stata nominata a maggioranza dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018.

(2) La dott.ssa Antonietta Donato è stata nominata a maggioranza dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018.

NOTE

* Per data di prima nomina di ciascun sindaco si intende la data in cui il sindaco è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel collegio sindacale dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza).

*** In questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del collegio sindacale.

**** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato ai sensi dell'art. 148-bis TUF e delle relative disposizioni di attuazione contenute nel Regolamento Emittenti Consob. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.