

RECORDATI S.p.A.

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

ESERCIZIO 2018

ai sensi degli artt.123 *bis* del Decreto Legislativo 24 Febbraio 1998 n. 58

Approvata dal Consiglio di Amministrazione
in data 28 Febbraio 2019

www.recordati.it

INDICE

Glossario	4
Premessa	5
1. Profilo dell’Emittente ed Informazioni Generali	6
2. Informazioni sugli assetti proprietari (ex art 123-bis, comma 1, TUF)	7
a. Struttura del capitale sociale e diritti attribuiti alle azioni	7
b. Restrizioni al trasferimento di titoli	8
c. Partecipazioni rilevanti nel capitale	8
d. Titoli che conferiscono diritti speciali di controllo	8
e. Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto	8
f. Restrizioni al diritto di voto	9
g. Accordi tra Azionisti	9
h. Clausole di change of control e disposizioni statutarie in materia di Opa	11
i. Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all’acquisto di azioni proprie	11
j. Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e segg. Cod.civ.)	12
k. Altre informazioni	13
3. Compliance (ex art 123-bis, comma 2, TUF)	13
4. Consiglio di Amministrazione	14
4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori	14
4.2 Composizione	17
Tabelle composizione e struttura del Consiglio e dei Comitati	21
4.2.1. Piani di Successione	24
4.2.2. Criteri e Politiche di diversità	24
4.2.3. Numero massimo degli incarichi ricoperti in altre società	26
4.2.4. Induction Programme	26
4.3 Ruolo del Consiglio di Amministrazione	26
4.3.1. Autovalutazione del Consiglio e dei suoi Comitati	32
4.4 Organi Delegati	33
4.5 Altri Consiglieri Esecutivi	35
4.6 Amministratori indipendenti	36
4.7 Lead Independent Director	38
5. Trattamento delle informazioni societarie	38
6. Comitati interni al Consiglio	40
7. Comitato per le Nomine	40
8. Comitato per la Remunerazione	41
9. Remunerazione degli Amministratori	41
10. Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità	42
11. Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi	45
11.1 Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e gestione dei rischi	51
11.2 Responsabile della funzione Auditing di Gruppo	52
11.3 Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01	54
11.4 Il Codice Etico	55
11.5 Società di Revisione	58
11.6. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari	58
11.7 Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	59
11.8 Disciplina delle società controllate aventi sede in paesi extra-UE	59
12. Interessi degli Amministratori e operazioni con Parti Correlate	60
13. Nomina dei Sindaci	62
14. Sindaci (composizione e funzionamento del Collegio Sindacale ex art. 123-bis, comma 2, lettere d e d-bis TUF)	66
Tabella composizione e struttura del Collegio Sindacale	67
15. Rapporti con gli Azionisti	70
16. Assemblee	70
17. Ulteriori pratiche di Governo societario	73

18. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento	73
19. Considerazioni sulla Lettera del 21 Dicembre 2018 del Presidente del Comitato per la Corporate Governance	74
Allegato 1 Caratteristiche professionali degli Amministratori e dei Sindaci	75

GLOSSARIO

Codice: 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.

Consiglio: il Consiglio di Amministrazione di Recordati S.p.A..

Emittente: Recordati S.p.A..

Esercizio: l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione (2018).

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 relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che gli emittenti sono tenuti a redigere ai sensi dell'art. 123-bis TUF.

Società: Recordati S.p.A.

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

PREMESSA

Nel 2018 vi è stato un importante cambiamento nell'azionariato di maggioranza di Recordati S.p.A. ("**Recordati**" o "**Società**").

In data 29 giugno 2018 i membri della famiglia Recordati, quali azionisti di Fimei S.p.A. - azionista di maggioranza della Società - hanno comunicato di aver raggiunto un accordo per la cessione ad un consorzio di fondi di investimento controllato da CVC Capital Partners VII dell'intero capitale di Fimei S.p.A. che, a tale data, risultava titolare del 51,79% del capitale della Società.

In esecuzione del predetto accordo, in data 6 dicembre 2018, è stata perfezionata la cessione da parte degli azionisti di Fimei S.p.A. in favore di Rossini Investimenti S.p.A. (quale società a tal fine designata in base all'accordo sopra menzionato) dell'intera partecipazione dagli stessi detenuta in Fimei S.p.A..

Per effetto di tale trasferimento, CVC Capital Partners VII Limited è divenuta l'azionista di controllo della Società, ai sensi dell'articolo 2359, comma 1, numero 2), del Codice Civile, e dell'articolo 93 del TUF, come risulta dalla comunicazione ricevuta ai sensi dell'art. 120 del D. Lgs. n. 58/1998.

Sempre in data 6 dicembre 2018, a seguito della cessione di azioni di cui sopra, si sono verificati i presupposti giuridici per la promozione da parte di Rossini Investimenti S.p.A. di un'offerta pubblica di acquisto obbligatoria, ai sensi e per gli effetti degli articoli 102 e 106, comma 1-*bis*, del TUF, avente ad oggetto massimo n. 97.735.180 azioni ordinarie della Società, rappresentative del 46,735% del capitale sociale di Recordati S.p.A. ed escluse le n. 5.172.571 azioni proprie dell'Emittente, pari al 2,473% e incluse massime n. 2.091.500 azioni ordinarie Recordati S.p.A. in caso di esercizio di tutte le stock option derivanti dai Piani di Stock Option in vigore (la "**Offerta Pubblica di Acquisto**").

Il 21 dicembre 2018, l'Offerta Pubblica d'Acquisto è stata autorizzata da Consob ed il 2 gennaio 2019 ha avuto inizio il periodo d'adesione.

In data 1° Febbraio 2019 si è concluso il periodo di adesione all'Offerta Pubblica di Acquisto: le azioni ordinarie di Recordati S.p.A. portate in adesione sono state n. 59.816, pari a circo lo 0,061% delle azioni oggetto dell'Offerta e, dunque, pari a circa lo 0,029% del capitale sociale della Società. Pertanto, all'8 febbraio 2019, data di pagamento del corrispettivo dovuto ai titolari delle azioni portate in adesione e del contestuale trasferimento delle stesse a favore dell'offerente, la partecipazione detenuta da Fimei (quale acquirente effettivo designato nell'ambito dell'Offerta) in Recordati S.p.A. era pari al 51,820% del capitale sociale.

In considerazione dei risultati definitivi dell'Offerta Pubblica d'Acquisto, non si sono verificati i presupposti per l'esercizio dell'Obbligo e del Diritto di Acquisto ai sensi, rispettivamente, degli art. 108, commi 1 e 2, e 111 del TUF.

Per maggiori informazioni in merito all'Offerta Pubblica di Acquisto si rimanda alle comunicazioni e alla documentazione messa a disposizione del pubblico ai sensi della normativa vigente sul sito internet della Società alla pagina: http://www.recordati.it/it/investors/offerta_publica_di_acquisto.

A seguito degli eventi sopra richiamati, in data 5 febbraio 2019, l'Assemblea degli Azionisti ha nominato un nuovo Consiglio di Amministrazione. Al riguardo, per maggiori informazioni, si rinvia alla sezione 4.2. ("Composizione") della presente Relazione.

Commento del dott. Andrea Recordati, Amministratore Delegato: *“Nel corso del 2018 si è conclusa un’importante transizione dell’azionariato di maggioranza di Recordati. È stato raggiunto un accordo con un consorzio di fondi d’investimento controllato da CVC Capital Partners, un riconosciuto gruppo di investitori, per l’acquisizione indiretta del 51,791% del capitale azionario di Recordati S.p.A.. Questo cambiamento di proprietà assicura la continuità per il management e i dipendenti e lo sviluppo della società nel futuro seguendo le linee strategiche che sono state alla base del successo di nostro Gruppo per molti anni. Inoltre, i nostri nuovi azionisti contribuiranno con la loro expertise e il loro network internazionale nel mercato farmaceutico all’espansione delle nostre attività supportando un’accelerazione della nostra strategia di crescita”.*

1. PROFILO DELL’EMITTENTE ED INFORMAZIONI GENERALI

Recordati S.p.A. (Reuters RECI.MI, Bloomberg REC IM) è stata fondata nel 1926 ed è una società per azioni quotata sull’indice FTSE MIB di Borsa Italiana Spa (ISIN IT 0003828271).

La Società e il Gruppo ad essa facente capo, con circa 4.100 dipendenti, sono impegnati nella ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti farmaceutici - sia originali sia su licenza, appartenenti a diverse aree terapeutiche compresa un’attività specializzata nelle malattie rare – integratori e dispositivi medici, nonché prodotti di chimica farmaceutica. Svolgono le proprie attività operative nei principali paesi Europei, compresa la Russia, Turchia, Nord Africa, Stati Uniti d’America, Canada, Messico, alcuni paesi del Sud America, Giappone e Australia.

Alla data del 31 dicembre 2018 il Gruppo risulta articolato in 46 controllate (di cui 4 italiane) oltre alla capogruppo Recordati S.p.A..

Il sistema di governo societario di Recordati ha come obiettivo primario la creazione di valore per gli Azionisti tramite un approccio responsabile e sostenibile, senza perdere di vista la rilevanza sociale dell’attività svolta e tutti gli interessi coinvolti. I valori di Recordati sono identificati nel Codice Etico, aggiornato, da ultimo, dal Consiglio di Amministrazione in data 4 maggio 2017 (consultabile sul sito web di Recordati¹).

La struttura di *corporate governance* adottata dalla Società è fondata sul modello organizzativo tradizionale e si compone, quindi, dei seguenti organi sociali: (i) l’Assemblea degli Azionisti, (ii) il Consiglio di Amministrazione e (iii) il Collegio Sindacale. Il controllo contabile è demandato, in applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia, ad una società di revisione iscritta nell’albo speciale tenuto dalla Consob. E’ altresì stato nominato un Organismo di Vigilanza 231 che vigila sul corretto funzionamento del “Modello 231” e ne cura l’aggiornamento.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno due comitati con funzioni propositive e consultive: il Comitato per la Remunerazione e il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, entrambi costituiti di soli amministratori indipendenti.

Recordati aderisce e si conforma al Codice di Autodisciplina delle Società quotate, come edito nel luglio 2018², con le integrazioni e gli adeguamenti conseguenti alle caratteristiche del Gruppo indicati nella presente Relazione.

¹http://www.recordati.it/it/corporate_governance/modello_organizzativo_ex_dlgs_231/2001/codice-etico.pdf

² consultabile sul sito internet di Borsa Italiana: <http://www.borsaitaliana.it>.

Le informazioni contenute nel presente documento, salvo ove diversamente indicato, sono riferite all'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2018 e, in relazione a specifici temi, aggiornate alla data della sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione (28 febbraio 2018).

La Relazione richiama in alcuni casi documentazione o informazioni consultabili sul sito internet della Società (www.recordati.it).

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

a) Struttura del capitale sociale e diritti attribuiti alle azioni (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a) TUF)

Il capitale sottoscritto e versato ammonta a €26.140.644,5 suddiviso in n. 209.125.156 azioni ordinarie del valore nominale di € 0,125 cad. come da tabella riportata in calce alla presente sezione. Le azioni sono quotate sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana ed emesse in regime di dematerializzazione.

I diritti attribuiti dalle azioni sono indicati nello Statuto. In particolare, ogni azione attribuisce il diritto ad una parte proporzionale degli utili di cui sia deliberata la distribuzione dall'Assemblea; l'art. 28 dello Statuto prevede, infatti, che gli utili netti di bilancio vengano così distribuiti: (a) il 5% (cinque per cento) al fondo di riserva legale, fino al limite di legge; (b) il resto, salvo che l'Assemblea, su proposta del Consiglio, deliberi degli speciali prelevamenti a favore di riserve straordinarie o per altra destinazione, oppure disponga di mandarlo tutto o in parte ai successivi esercizi, a tutte le azioni. Il Consiglio di Amministrazione può deliberare la distribuzione di acconti sui dividendi, nei limiti e con le modalità stabilite dalla legge. I dividendi non riscossi entro il quinquennio dal giorno in cui divennero esigibili, si prescrivono a favore della società e vanno a vantaggio della riserva straordinaria.

Come risulta dalla apposita tabella, riportata in appresso, non vi sono altre categorie di azioni, né altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione, ad eccezione di quanto oltre indicato con riferimento ai piani di stock option.

In relazione ai piani di stock option in essere e agli eventuali aumenti di capitale sociale al servizio di detti piani si rinvia ai documenti informativi predisposti ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Emittenti Consob relativi a ciascun piano di stock option in essere reperibili nel sito internet della Società all'indirizzo:

http://www.recordati.it/it/corporate_governance/remunerazioni/piani_di_stock_options nonché alla Relazione sulla Remunerazione predisposta ai sensi dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti ed anch'essa reperibile nel sito della Società (http://www.recordati.it/it/corporate_governance/remunerazioni/relazioni_sulla_remunerazioni)

STRUTTURA DEL CAPITALE			
	N. azioni	% rispetto al c.s.	Quotato /non quotato
Azioni ordinarie	209.125.156	100	Quotato sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana
Azioni a voto multiplo	0	0	

Azioni con diritto di voto limitato	0	0	
Azioni prive del diritto di voto	0	0	

Non esistono strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

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

Lo Statuto della Società stabilisce che le azioni della Società sono liberamente trasferibili.

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

In base alle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del D. Lgs. n. 58/1998 ed alle altre informazioni pervenute, alla data del 27 Febbraio 2019, i seguenti soggetti detengono partecipazioni, direttamente o indirettamente, superiori al 3% del capitale sociale ("partecipazioni rilevanti").

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE			
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante*
CVC CAPITAL PARTNERS	FIMEI S.p.A.	51,82%	51,82%
FMR LLC	Fidelity Management & Research (Japan) Limited FMR Co Inc FIAM LLC FMR Investment Management (UK) Limited Fidelity Institutional Asset Management Trust Company	4,34%	4,34%

* Si ricorda che le azioni proprie sono azioni per cui il diritto di voto è sospeso solo temporaneamente ai sensi di legge.

Alla data del 28 Febbraio 2019, Recordati S.p.A. detiene inoltre n. 5.055.071 azioni proprie pari al 2,42% del capitale per cui il diritto di voto è sospeso ai sensi di legge.

Le partecipazioni rilevanti sono consultabili sul sito della Consob (www.consob.it).

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

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

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

Non esiste un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti che preveda un meccanismo di esercizio dei diritti di voto diverso da quello previsto per la generalità degli azionisti.

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

Ogni azione ordinaria attribuisce il diritto di voto senza limitazione alcuna.

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

In data 29 giugno 2018 i membri della famiglia Recordati, quali azionisti di Fimeì S.p.A. – azionista di maggioranza della Società - hanno comunicato di aver raggiunto un accordo per la cessione ad un consorzio di fondi di investimento controllato da CVC Capital Partners VII dell'intero capitale di Fimeì S.p.A. che, a tale data, risultava titolare del 51,79% del capitale della Società (il "**Contratto**"). In data 4 luglio 2018, tale Contratto è stato oggetto di pubblicità ai sensi dell'art. 122 del TUF, in quanto contiene tra l'altro alcune pattuizioni (le "**Pattuizioni**") funzionali all'esecuzione dell'operazione regolata dal Contratto stesso, che possono essere considerate come pattuizioni aventi natura parasociale e sono state pertanto prudenzialmente oggetto delle relative formalità pubblicitarie.

In esecuzione del predetto Contratto, in data 6 dicembre 2018, è stata perfezionata la cessione da parte degli azionisti di Fimeì S.p.A. S.p.A. in favore di Rossini Investimenti S.p.A. (quale società a tal fine designata in base all'accordo sopra menzionato) dell'intera partecipazione dagli stessi detenuta in Fimeì S.p.A..

A seguito del perfezionamento di detta cessione tutte le Pattuizioni del Contratto hanno esaurito la loro efficacia.

In data 29 giugno 2018, Rossini Holdings S.à r.l., ("**Rossini Holdings**"), ha sottoscritto due accordi di investimento con Andrea Recordati e un accordo di investimento con Fritz Squindo (congiuntamente, gli "**Accordi di Investimento**"). I predetti accordi disciplinano le condizioni dell'investimento rispettivamente di Andrea Recordati e Fritz Squindo in Rossini Luxembourg S.à r.l., una società controllata da Rossini Holdings, subordinatamente all'acquisto da parte di Rossini Luxembourg dell'intero capitale sociale di FIMEI S.p.A., società titolare a tale data di azioni ordinarie rappresentative del 51,791% del capitale sociale sottoscritto di Recordati. Gli Accordi di Investimento contengono, tra l'altro, alcune pattuizioni (le "**Pattuizioni**"), funzionali all'esecuzione dell'operazione regolata dagli Accordi di Investimento stessi, che sono suscettibili di assumere natura parasociale rilevante ai fini dell'adempimento delle relative formalità pubblicitarie.

In data 4 luglio 2018, tali Pattuizioni sono state rese note ai sensi dell'art. 122 del TUF.

In data 6 dicembre 2018 sono stati sottoscritti due accordi modificativi dei predetti Accordi, entrambi resi noti ai sensi dell'art. 122 del TUF in data 11 dicembre 2018.

In data 6 dicembre 2018, Rossini Holdings S.à r.l. société à responsabilité limitée costituita ai sensi del diritto lussemburghese, con sede legale in 20 avenue Monterey, L-2163 Lussemburgo, Gran Ducato del Lussemburgo, R.C.S. Luxembourg: B 224480 ("**CVC Luxco**"), Rossini Luxembourg S.à r.l. société à responsabilité limitée costituita ai sensi del diritto lussemburghese, con sede legale in 20 avenue Monterey, L-2163 Lussemburgo, Gran Ducato del Lussemburgo, R.C.S. Luxembourg: B 224498 ("**Lux Equityco**") e Rossini Co-Invest GP Limited ("**General Partner**"), nella propria qualità di general partner di Rossini Co-Invest L.P. (la "**Partnership**") entrambi con sede legale in 1 Waverley Place, Union Street, St Helier, Jersey, Channel Islands JE1 1SG, hanno sottoscritto con PSP Investments Holding Europe Limited con sede a Londra, 10 Bressenden Place SW1E 5DH, Regno Unito, ("**PSP**") alcune pattuizioni parasociali rilevanti ai sensi dell'art. 122 del TUF (il "**Patto Parasociale PSP**").

Tale Patto Parasociale PSP è stato fatto oggetto di pubblicità ai sensi dell'art. 122 del TUF in data 11 dicembre 2018.

In data 6 dicembre 2018, Rossini Holdings S.à r.l. société à responsabilité limitée costituita ai sensi del diritto lussemburghese, con sede legale in 20 avenue Monterey, L-2163 Lussemburgo, Gran Ducato del Lussemburgo, R.C.S. Luxembourg: B 224480 ("**CVC Luxco**"), Rossini Luxembourg S.à r.l. société à responsabilité limitée costituita ai sensi del diritto lussemburghese, con sede legale in 20 avenue Monterey, L-2163 Lussemburgo, Gran Ducato del Lussemburgo, R.C.S. Luxembourg: B 224498 ("**Lux Equityco**") e Rossini Co-Invest GP Limited ("**General Partner**") nella propria qualità di general partner di Rossini Co-Invest L.P. (la "**Partnership**") entrambi con sede legale in 1 Waverley Place, Union Street, St Helier, Jersey, Channel Islands JE1 1SG, hanno sottoscritto con Finance Street SSMA C.V., AlInvest LIVE Co C.V., ACIF VII C.V., ACIF (Euro) VII C.V., AG Co-Investment C.V., AJ Co C.V., AlInvest GA Co 2018 C.V. e APSS Co-Investment C.V. (unitamente, "**AlInvest**") alcune pattuizioni parasociali rilevanti ai sensi dell'art. 122 del TUF (il "**Patto Parasociale AlInvest**").

Tale Patto Parasociale AlInvest è stato fatto oggetto di pubblicità ai sensi dell'art. 122 del TUF in data 11 dicembre 2018.

In data 19 febbraio 2019, con riferimento agli accordi di investimento sottoscritti tra Andrea Recordati, da una parte, e Rossini Luxembourg e Rossini Holdings S. à r.l., dall'altra parte, in data 29 giugno 2018, come modificati in data 6 dicembre 2018 (gli "**Accordi di Investimento AR**"), i quali contengono alcune pattuizioni che potrebbero essere rilevanti ai sensi dell'art. 122, commi 1 e 5, TUF e sono già stati oggetto di comunicazione al pubblico (anche mediante pubblicazione per estratto sulla stampa quotidiana) in data 4 luglio e 11 dicembre 2018, è stata comunicata la seguente modifica: in data 14 febbraio 2019 (i) Andrea Recordati ha sottoscritto n. 6.350.000 azioni ordinarie e n. 1.150.000 azioni privilegiate (tali azioni ordinarie e privilegiate, le "**Azioni**") di Rossini Luxembourg S. à r.l. ("**Rossini Luxembourg**"), controllante indiretta di Recordati S.p.A. ("**Recordati**"); (ii) Andrea Recordati ha trasferito le suddette Azioni alla società dal medesimo controllata Indio s.s., con sede legale in Milano, via Paolo Andreani 4, c.f. 97832790154 ("**Indio**"); (iii) attraverso la sottoscrizione di appositi accordi di adesione con Andrea Recordati, Rossini Luxembourg e Rossini Holdings S. à r.l. ("**Rossini Holdings**"), Indio ha aderito agli Accordi di Investimento AR (gli "**Accordi di Adesione Indio**"); e (iv) Indio ha intestato fiduciarmente le Azioni a Cordusio Società Fiduciaria per Azioni, società soggetta a direzione e coordinamento di Unicredit S.p.A., con sede legale in Milano, via Borromei n.5, iscritta presso il Registro delle Imprese di Milano al n. 863916 ("**Cordusio**") e ha conferito a Cordusio istruzioni irrevocabili, in quanto conferite anche nell'interesse di Rossini Luxembourg e Rossini Holdings, di rispettare le previsioni degli Accordi di Investimento AR e dello statuto di Rossini Luxembourg.

Tramite gli Accordi di Adesione Indio, la stessa Indio ha assunto su di sé i diritti e gli obblighi nascenti dagli Accordi di Investimento AR in capo ad Andrea Recordati, che comunque rimane parte di tali accordi.

Inoltre, ai sensi degli Accordi di Adesione Indio, la stessa Indio si è impegnata nei confronti di Rossini Holdings e Rossini Luxembourg a trasferire le azioni ordinarie e privilegiate di Rossini Luxembourg da questa detenute in favore di Andrea Recordati o di una sua parte correlata, qualora Indio cessasse di essere qualificabile a sua volta quale parte correlata di Andrea Recordati.

Nessuna modifica è intervenuta con riferimento agli analoghi accordi tra Fritz Squindo, da una parte, e Rossini Luxembourg e Rossini Holdings, dall'altra parte, sottoscritti in data 29 giugno 2018 e modificati in data 6 dicembre 2018 contestualmente agli Accordi di Investimento AR (gli "**Accordi di Investimento FS**"), oggetto di contestuale comunicazione al pubblico in data 4 luglio e 11 dicembre 2018). In data 14 febbraio 2019 le azioni di Rossini Luxembourg oggetto dei suddetti Accordi di Investimento FS sono state sottoscritte da Cordusio per conto di Fritz Squindo e quest'ultimo ha conferito a Cordusio istruzioni irrevocabili, in quanto conferite anche nell'interesse

di Rossini Luxembourg e Rossini Holdings, di rispettare le previsioni degli Accordi di Investimento FS e dello statuto di Rossini Luxembourg.

Per completezza, si precisa che l'estratto dei patti sopra menzionati pubblicati ai sensi di legge e le informazioni essenziali sulle pattuizioni rilevanti sopra menzionate, come anche eventualmente modificate, in linea con quanto previsto dalla normativa applicabile, sono disponibili sul sito internet della Società: http://www.recordati.it/it/patti_parasociali.

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

La Società e alcune sue controllate, nell'ambito delle loro attività operative, sono parti, in qualità di licenziatarie, di alcuni contratti di licenza i quali, come d'uso nei contratti internazionali, prevedono clausole che attribuiscono alla licenziante la facoltà di risolvere tali contratti in caso di cambiamento diretto e/o indiretto di controllo della licenziataria.

Inoltre, i prestiti obbligazionari emessi dalla Società (nel 2014 e nel 2017) - per complessivi US\$75milioni e €125milioni - entrambi collocati privatamente presso investitori istituzionali internazionali nonché la maggior parte dei maggiori accordi di finanziamento sottoscritti dalla Società - per complessivi €511milioni - prevedono, come d'uso in operazioni finanziarie di questo tipo, una clausola che attribuisce alle parti creditrici la facoltà di ottenere l'immediato rimborso in caso di cambiamento di controllo della Società.

Lo Statuto della Società non prevede deroghe alle disposizioni in materia di OPA sulla *passivity rule* ai sensi dell'art. 104, comma 1ter del TUF né l'applicazione delle regole di neutralizzazione ai sensi dell'art. 104-bis, comma 1 del TUF.

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

Il Consiglio di Amministrazione è stato delegato ad aumentare il capitale sociale, ai sensi dell'art. 2443 Cod. civ., dall'Assemblea degli Azionisti dell'11 aprile 2017.

L'aumento di capitale sociale potrà essere eseguito in una o più volte, gratuitamente o a pagamento, per un ammontare massimo di nominali € 50.000.000, per un periodo massimo di cinque anni dalla data della deliberazione, mediante emissione di azioni ordinarie e/o di warrant validi per la sottoscrizione di dette azioni, da assegnarsi o da offrirsi in opzione agli Azionisti, con facoltà, ai sensi del combinato disposto dell'art. 2441, ultimo comma, del Cod. civ. e dell'art. 134, secondo comma, TUF, di offrire le azioni in sottoscrizione a dipendenti di Recordati S.p.A. o di società dalla medesima controllate nell'ambito di piani di stock option deliberati dall'Assemblea (e quindi con possibilità di escludere il diritto di opzione limitatamente ad un quarto delle azioni di nuova emissione). Il Consiglio di Amministrazione potrà inoltre deliberare che l'emissione avvenga con sovrapprezzo, determinandone l'entità, nonché prevedere che, qualora l'aumento deliberato non venga integralmente sottoscritto entro il termine di volta in volta all'uopo fissato, il capitale risulti aumentato di un importo pari alle sottoscrizioni raccolte fino a tale termine.

Alla data odierna il Consiglio non ha dato attuazione a tale delega, neanche parzialmente.

La stessa Assemblea degli Azionisti ha attribuito agli Amministratori, ai sensi dell'art. 2420-ter del Cod. civ., la facoltà di emettere, in una o più volte, per un ammontare massimo di nominali € 80.000.000, obbligazioni convertibili in azioni ordinarie, o con warrant validi per la sottoscrizione di dette azioni, da offrirsi in opzione agli Azionisti, per il periodo massimo di cinque anni dalla data della deliberazione, nel rispetto della normativa vigente in tema di limiti all'emissione di

obbligazioni, e deliberando contestualmente l'aumento del capitale sociale per un ammontare corrispondente al valore nominale delle azioni da attribuire in conversione.

Alla data odierna il Consiglio non ha dato attuazione a tale delega, neanche parzialmente.

Lo Statuto non prevede la competenza del Consiglio ad emettere strumenti finanziari partecipativi.

*

L'Assemblea ordinaria con delibera del 18 aprile 2018 ha rinnovato l'autorizzazione per l'acquisto e la disposizione di azioni proprie ai sensi degli artt. 2357 e segg. Cod. civ. fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2018, prevista per il 11 aprile 2019. In particolare, il numero massimo di azioni acquistabili, tenuto conto delle azioni proprie di volta in volta già detenute in portafoglio dalla Società, è 10.000.000, per un potenziale esborso complessivo non superiore a € 300.000.000, ad un corrispettivo minimo non inferiore al valore nominale dell'azione Recordati (€ 0,125) e ad un corrispettivo massimo non superiore alla media dei prezzi ufficiali di Borsa delle cinque sedute precedenti l'acquisto, aumentata del 5%. Gli acquisti dovranno essere effettuati sui mercati regolamentati, nel rispetto e secondo le modalità di cui all'art. 144bis, primo comma, lett. b), del Regolamento Emittenti Consob e del Regolamento UE n.596/2014 del 16 aprile 2014 e relative disposizioni attuative, ove applicabili nonché nel rispetto delle prassi di mercato ammesse da Consob ai sensi dell'art. 180 TUF.

Alla chiusura dell'Esercizio la Società deteneva in portafoglio n. 5.153.571 azioni proprie, corrispondenti al 2,4643% del capitale sociale.

Alla data odierna il Consiglio non si è avvalso di tale autorizzazione e non ha avviato alcun programma di acquisto di azioni proprie.

Il Consiglio, tenuto conto che l'attuale autorizzazione andrà in scadenza con l'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2018, ha deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per l'approvazione del bilancio 2018 il rinnovo dell'autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione di azioni proprie allo scopo di mantenere la necessaria flessibilità operativa su un adeguato orizzonte temporale. Per ulteriori informazioni si rinvia alla Relazione degli Amministratori sul relativo punto all'ordine del giorno, che sarà resa disponibile, anche nel sito internet della Società, nei termini di legge.

j) Attività di direzione e coordinamento (ex. art. 2497 e segg. Cod. civ.)

In data 28 Febbraio 2019 il Consiglio di Amministrazione della Società, neo nominato dall'Assemblea degli Azionisti in data 5 febbraio 2019, ha accertato l'attività di direzione e coordinamento esercitata da Rossini Luxembourg S.à.r.l nei confronti di Recordati S.p.A. ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile. In pari data, il Consiglio di Amministrazione ha verificato che la Società soddisfa i requisiti di cui all'art. 16 comma 1 lettera b, c e d, del Regolamento Mercati. Quanto agli obblighi di pubblicità previsti dall'art. 2497-bis del codice civile, di cui all'art. 16, comma 1 lettera a) del richiamato Regolamento, la Società procederà tempestivamente nei termini di legge.

Precedentemente la Società, pur essendo controllata da Fimei S.p.A., non riteneva di essere soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di quest'ultima, ai sensi degli artt. 2497 e segg. Cod. civ..

Ciò in quanto Fimei S.p.A. risultava essere una mera holding di partecipazioni, priva di qualsiasi struttura operativa; non esisteva alcuna procedura autorizzativa o informativa della Società nei

rapporti con la controllante e, pertanto la Società definiva in piena autonomia i propri indirizzi strategici ed operativi.

Le società italiane interamente controllate hanno riconosciuto l'attività di direzione e coordinamento da parte della Società ponendo in essere gli adempimenti pubblicitari di Legge.

k) Altre informazioni

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma primo, lettera i) del TUF (*"gli accordi tra la società e gli amministratori, i componenti del consiglio di gestione o di sorveglianza, che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto"*) sono illustrate nella Relazione sulla remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123 – ter del TUF.

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

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

Come evidenziato già nella Sezione 1, la Società, con le modalità precisate nel presente documento, aderisce al Codice, accessibile al pubblico sul sito web di Borsa Italiana al seguente indirizzo: <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2018clean.pdf>
In particolare, qualora La Società abbia ritenuto di discostarsi da taluni principi o criteri applicativi ne ha fornite le motivazioni nella corrispondente sezione della presente Relazione ovvero nella corrispondente sezione della Relazione sulla Remunerazione.

Le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interni esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, richieste dall'art. 123-bis, comma 2, lett b) TUF, sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata al sistema di controllo interno e gestione dei rischi (Sez. 11a).

I meccanismi di funzionamento dell'assemblea degli azionisti, i suoi principali poteri, i diritti degli azionisti e le modalità di esercizio, richiesti dall'art. 123-bis, comma 2, lett c) TUF, sono illustrati nella sezione della Relazione dedicata alle Assemblee (Sez. 11a).

La composizione ed il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati, richiesti dall'art. 123-bis, comma 2, lett d) TUF, sono illustrati nella sezione della Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 4) e, più in dettaglio per i Comitati, nella sezione della Relazione dedicata ai Comitati interni al Consiglio (Sez. 6).

Le informazioni in merito ai criteri e politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale richieste dall'art. 123-bis, comma d-bis, TUF, sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 4.2.2.).

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

La nomina e la sostituzione degli Amministratori è disciplinata dagli artt. 15, 16 e 18 dello Statuto, i quali, per completezza, si riportano integralmente qui di seguito:

art.15) La nomina del Consiglio di Amministrazione avverrà, nel rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi, sulla base di liste presentate dai soci con le modalità di seguito specificate, nelle quali i candidati dovranno essere elencati mediante un numero progressivo.

Le liste presentate dai soci, sottoscritte da coloro che le presentano, dovranno essere depositate presso la sede della Società, a disposizione di chiunque ne faccia richiesta, almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'assemblea in prima convocazione e saranno soggette alle altre forme di pubblicità previste dalla normativa pro tempore vigente.

Ogni socio, i soci aderenti ad un patto parasociale rilevante ai sensi dell'art. 122 D.Lgs. 58/1998, il soggetto controllante, le società controllate e quelle soggette a comune controllo ai sensi dell'art. 93 del D.Lgs. 58/1998, non possono presentare o concorrere alla presentazione, neppure per interposta persona o società fiduciaria, di più di una sola lista né possono votare liste diverse, ed ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Le adesioni ed i voti espressi in violazione di tale divieto non saranno attribuiti ad alcuna lista.

Avranno diritto di presentare le liste soltanto i soci che, da soli o insieme ad altri soci presentatori, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti almeno il 2,5% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, ovvero rappresentanti la minor percentuale eventualmente stabilita da inderogabili disposizioni di legge o regolamentari, quale sarà anche richiamata nell'avviso di convocazione.

Unitamente a ciascuna lista, entro i rispettivi termini sopra indicati, dovranno depositarsi, secondo quanto anche disposto dalla vigente disciplina (i) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza degli eventuali requisiti specifici prescritti per le rispettive cariche; (ii) un curriculum vitae riguardante le caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato con l'eventuale indicazione dell'idoneità dello stesso a qualificarsi come indipendente.

Dovrà inoltre essere depositata, entro il termine previsto dalla disciplina applicabile per la pubblicazione delle liste da parte della Società, l'apposita certificazione rilasciata da un intermediario abilitato ai sensi di legge comprovante la titolarità, al momento del deposito presso la Società della lista, del numero di azioni necessario alla presentazione stessa.

Le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che appartenga al genere meno rappresentato una quota di candidati pari a quella prescritta dalla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi per la composizione del Consiglio di Amministrazione medesimo.

Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono sono considerate come non presentate.

Alla elezione del Consiglio di Amministrazione si procederà come di seguito precisato:

a) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti vengono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, gli Amministratori da eleggere tranne uno;

b) il restante Amministratore sarà il candidato elencato al n. 1 della lista di minoranza che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista di cui alla precedente lettera a), e che abbia ottenuto il secondo maggior numero di voti. 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, di cui al quarto comma del presente articolo.

Ai fini della nomina degli amministratori di cui al punto b) del precedente comma, in caso di parità tra liste, prevale quella presentata da soci in possesso della maggiore partecipazione ovvero in subordine dal maggior numero di soci.

Qualora con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia conseguita la nomina di un numero di Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 148, comma terzo, del D. Lgs. n. 58 del 28 febbraio 1998 pari al numero minimo stabilito dalla legge 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) del comma che precede, sarà sostituito dal 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 terzo, del D. Lgs. n. 58/1998 pari almeno al minimo prescritto dalla legge. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei citati requisiti.

Qualora, inoltre, con i candidati eletti con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi, il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato non eletto della stessa lista secondo l'ordine progressivo. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

Nel caso in cui venga presentata un'unica lista, tutti gli Amministratori da eleggere saranno tratti dalla lista medesima; nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge, senza osservare il procedimento sopra previsto. Il tutto, fermo il rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi.

Sono comunque salve diverse ed ulteriori disposizioni previste da inderogabili norme di legge o regolamentari.

Art. 16) - I compensi spettanti al Consiglio di amministrazione sono stabiliti dall'Assemblea per l'intero periodo della carica, o di esercizio in esercizio, anche sotto forma di partecipazione agli utili.

Art. 18) - Qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, il Consiglio nomina fra i suoi membri il Presidente ed eventualmente un Vice-Presidente. Il Consiglio nomina inoltre tra i suoi membri uno o

più Amministratori Delegati. Al Presidente spettano i poteri previsti dalla legge; nei casi di sua assenza o impedimento per qualunque ragione, tali poteri sono esercitati dal Vice-Presidente o, in mancanza, dal Consigliere più anziano.

Il Consiglio nomina infine un Segretario in persona anche estranea al Consiglio stesso.

Si sottolinea che in base allo statuto vigente hanno diritto di presentare le liste soltanto i soci che, da soli o insieme ad altri soci presentatori, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti almeno il 2,5% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, ovvero rappresentanti la minor percentuale eventualmente stabilita da inderogabili disposizioni di legge o regolamentari. In proposito si segnala che ai sensi degli artt. 144-quater e 144-septies del Regolamento Emittenti, nonché della determinazione CONSOB n. 13 del 24 gennaio 2019, la percentuale di partecipazione per la presentazione di liste di candidati nel Consiglio di Amministrazione della Società è attualmente pari all'1%.

In base a quanto consentito dall'art. 147-ter, comma primo, TUF, lo statuto prevede inoltre che ai fini del riparto degli amministratori da eleggere, non si tenga conto delle liste che non abbiano conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle liste.

Per assicurare l'elezione di almeno un amministratore di minoranza lo statuto prevede che dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti espressi dagli azionisti vengono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, gli Amministratori da eleggere tranne uno. Il restante Amministratore è il candidato elencato al n. 1 della lista di minoranza che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista di maggioranza e che abbia ottenuto il secondo maggior numero di voti espressi dagli azionisti. In caso di parità tra liste, l'Amministratore di minoranza verrà tratto dalla lista presentata da soci in possesso della maggiore partecipazione ovvero in subordine dal maggior numero di soci.

Per quanto riguarda il meccanismo di nomina adottato per assicurare l'elezione del numero minimo di amministratori indipendenti ai sensi dell'art. 147-ter, comma quarto TUF, lo statuto prevede che ove il suddetto numero di amministratori indipendenti non sia stato raggiunto, il candidato non indipendente eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista di maggioranza venga sostituito dal 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. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato sopra indicato, la sostituzione avviene con delibera assunta dall'assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti in possesso dei requisiti di indipendenza.

Nel caso in cui venga presentata un'unica lista, lo statuto prevede peraltro che tutti gli Amministratori da eleggere vengano tratti dalla suddetta lista; nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, si prevede che l'Assemblea deliberi con le maggioranze di legge, senza osservare il procedimento sopra descritto.

Lo statuto non prevede requisiti di indipendenza degli amministratori ulteriori rispetto a quelli di cui all'art. 148, comma terzo, D.Lgs. 58/1998, per quanto aderendo la Società al Codice, il Consiglio di Amministrazione procede alla verifica del possesso dei requisiti di indipendenza anche ai sensi del Codice stesso ed invita, in sede di nomina dell'organo amministrativo da parte dell'Assemblea, i candidati alla carica di Amministratore inseriti nelle liste a dichiarare anche il possesso di questi ultimi, come adottati dalla Società.

In particolare, si rinvia alla tabella in calce alla presente Sezione per l'individuazione tra gli Amministratori attualmente in carica di quelli che risultano indipendenti ai sensi del TUF e quelli che sono indipendenti ai sensi del Codice.

In relazione alla disciplina sull'equilibrio tra i generi negli organi sociali (L. 120/2011, artt. 147-ter e 148 TUF, art. 144-undecies RE) che si applica ai rinnovi degli organi sociali successivi al 18 agosto 2012, la Società ha apportato le modifiche allo Statuto sociale necessarie ad adeguarsi a detta nuova disciplina in data 8 maggio 2012.

In particolare, è previsto che la nomina del Consiglio di Amministrazione avvenga nel rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi (comunque sulla base di liste presentate dai soci).

Lo Statuto prevede, inoltre, modalità per assicurare che la composizione del Consiglio di Amministrazione sia conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi: il candidato del genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista che ha riportato il maggior numero di voti sarà sostituito dal primo candidato del genere meno rappresentato non eletto della stessa lista secondo l'ordine progressivo. A tale procedura di sostituzione si farà luogo sino a che non sia assicurata la composizione del Consiglio di Amministrazione conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi. Qualora infine detta procedura non assicuri il risultato da ultimo indicato, la sostituzione avverrà con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato.

La Società ha inoltre preso atto delle raccomandazioni relative alla diversità, anche di genere, nella composizione degli organi sociali introdotte nel Codice di Autodisciplina nel luglio 2018.

Si evidenzia che con il rinnovo del Consiglio di Amministrazione deliberato dall'Assemblea degli azionisti in data 5 Febbraio 2019 è cominciato il terzo mandato nell'ambito dell'applicazione della Legge 120/2011, che prevede, per il terzo mandato, che al genere meno rappresentato venga riservato una quota pari almeno a un terzo degli Amministratori, arrotondato per eccesso all'unità superiore.

L'Emittente rende noto che non è soggetto ad ulteriori norme giuridiche in materia di nomina e sostituzione del Consiglio di Amministrazione.

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

Lo Statuto attualmente vigente prevede che la Società sia amministrata da un Consiglio di Amministrazione costituito da un numero variabile da sei a sedici membri.

Composizione dal 1 gennaio 2018 al 6 dicembre 2018/5 Febbraio 2019

L'Assemblea degli azionisti dell'11 aprile 2017 aveva nominato per tre esercizi, con scadenza con l'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, un Consiglio composto di nove amministratori, di cui sei indipendenti, tra i quali tre di genere femminile, in conformità ai criteri indicati dalle applicabili disposizioni in materia di equilibrio dei generi (almeno 1/3 dei componenti del genere meno rappresentato) e di numero minimo di amministratori indipendenti (almeno un terzo del Consiglio negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib³). In occasione della sopra menzionata nomina era stata presentata un'unica lista di candidati alla carica di Amministratore da parte del Socio di maggioranza FIMEI S.p.A.⁴. Il Consiglio

³ Il Codice di Autodisciplina raccomanda (criterio applicativo 3.C.3.) che negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib almeno un terzo del consiglio di amministrazione sia costituito da amministratori indipendenti. Se a tale quota corrisponde un numero non intero, quest'ultimo è arrotondato per difetto.

⁴ La lista presentata da FIMEI S.p.A., unitamente all'ulteriore relativa documentazione depositata ai sensi di legge e della regolamentazione applicabile consultabile nel sito www.recordati.it, (sezione Investors/Assemblee degli Azionisti/2017). La lista candidava i seguenti: Dr. Alberto Recordati, Dr. Andrea Recordati, Dr. Fritz Squindo, Dr.ssa Rosalba Casiraghi, Avv. Michaela Castelli, Dr.ssa Elisa Corghi, Prof. Marco Vitale, Dr. Mario Garraffo, Dr. Paolo Fresia.

di Amministrazione è stato eletto con il voto favorevole del 75,3% del capitale sociale.

Successivamente, nel contesto del perfezionamento dei cambiamenti societari relativi alla compagine azionaria di Recordati S.p.A. occorsi in data 6 dicembre 2018 di cui è già data informativa nella sezione 2 dedicata agli Assetti Proprietari, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, amministratore esecutivo, dott. Alberto Recordati, il consigliere non indipendente e non esecutivo Prof. Marco Vitale e il consigliere indipendente dott. Paolo Fresia hanno rassegnato le loro dimissioni da tutte le cariche rispettivamente ricoperte in Recordati S.p.A..

Il Consiglio di Amministrazione riunitosi in data 6 dicembre 2018, successivamente al perfezionamento dei predetti cambiamenti societari:

- ha preso atto delle dimissioni dei consiglieri sopra indicati ed ha conseguentemente deliberato, ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile e dell'art. 17 dello Statuto Sociale, la nomina per cooptazione del dott. Giampiero Mazza, della dott.ssa Cathrin Petty e del dott. Søren Vestergaard-Poulsen, i quali sono rimasti in carica fino alla successiva assemblea;
- ha nominato il dott. Giampiero Mazza Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- ha parimenti preso atto delle dimissioni rassegnate, al fine di consentire il rinnovo integrale con voto di lista dell'organo di amministrazione di Recordati ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, dagli altri Amministratori in carica a tale data, nominati dall'Assemblea dell'11 aprile 2017 su proposta dell'azionista di maggioranza FIMEI S.p.A. – dott. Andrea Recordati (Vice Presidente ed Amministratore Delegato) e dott. Fritz Squindo (non indipendente ed esecutivo) nonché dott.ssa Rosalba Casiraghi, avv. Michaela Castelli, dott.ssa Elisa Corghi e dott. Mario Garraffo (tutti e quattro indipendenti e non esecutivi) – rassegnate in data 6 dicembre 2018, con efficacia dalla prossima Assemblea dei Soci, a seguito del perfezionamento dei cambiamenti societari relativi alla compagine azionaria indiretta di Recordati S.p.A. occorsi in data 6 dicembre 2018;
- ha conseguentemente deliberato di convocare l'Assemblea Ordinaria degli Azionisti per il rinnovo dell'organo amministrativo in data 5 Febbraio 2019.

Si riepiloga di seguito la **composizione del Consiglio di Amministrazione da 1 gennaio 2018 al 6 dicembre 2018** e le qualifiche di ciascun Amministratore in tale periodo:

Alberto Recordati	Presidente	Esecutivo	-	*Cda 19.03.1986
Andrea Recordati	Vice Pres e AD	Esecutivo	-	*Assemblea 29.04.1998
Rosalba Casiraghi	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 17.04.2014
Micaela Castelli	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 17.04.2014
Elisa Corghi	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 11.04.2017
Paolo Fresia	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 17.04.2014
Mario Garraffo	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 29.04.1999
Fritz Squindo	Amministratore	Esecutivo	-	*Cda 14.03.2013
Marco Vitale	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 13.04.1997

*Data prima nomina nel Cda

Si riepiloga di seguito la **composizione del Consiglio di Amministrazione da dal 6 dicembre 2018 al 5 febbraio 2019** e le qualifiche di ciascun Amministratore in tale periodo:

Giampiero Mazza	Presidente	Esecutivo	-
Andrea Recordati	Vice Pres e AD	Esecutivo	-
Rosalba Casiraghi	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente
Micaela Castelli	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente
Elisa Corghi	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente
Mario Garraffo	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente

Cathrin Petty	Amministratore	Esecutivo	-
Søren Vestergaard-Poulsen	Amministratore	Esecutivo	-
Fritz Squindo	Amministratore	Esecutivo	-

Attuale composizione

Il Consiglio di Amministrazione in carica alla data della presente Relazione è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti del 5 febbraio 2019, per tre esercizi, con scadenza con l'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021.

L'Assemblea degli azionisti del 5 febbraio 2019 ha nominato un Consiglio composto di undici amministratori, di cui quattro di genere femminile e tre indipendenti, in conformità ai criteri indicati dalle applicabili disposizioni normative e di autodisciplina in materia di equilibrio dei generi (almeno 1/3 dei componenti del genere meno rappresentato) e di numero minimo di amministratori indipendenti (almeno un terzo del Consiglio negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib⁵):

- 10 amministratori (Flemming Ørnskov, Andrea Recordati, Fritz Squindo, Giampiero Mazza, Francisco Javier de Jaime Guijarro, Søren Vestergaard-Poulsen, Cathrin Petty, Joanna Le Couilliard, Michaela Castelli, Alfredo Altavilla) tratti dalla lista di maggioranza, presentata dall'azionista FIMEI S.p.A., titolare, a tale data, di una partecipazione del 51,79% del capitale sociale;
- 1 amministratore (Silvia Elisabetta Candini) tratta dalla lista di minoranza presentata da SGR e investitori istituzionali titolari complessivamente dell'1,303% del capitale sociale.

La lista risultata più votata è stata quella presentata da FimeI S.p.A. che ha ottenuto il 71,315% del capitale avente diritto di voto rappresentato in Assemblea, mentre la seconda lista è stata votata dal 28,544% del capitale votante⁶. Il capitale votante rappresentava il 78,454% del capitale sociale dell'Emittente.

Si segnala che il Consiglio di Amministrazione uscente con l'Assemblea del 5 febbraio 2019, tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione del Consiglio tenutosi all'inizio dell'esercizio 2018 nonché di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, anche a seguito delle modifiche introdotte nel luglio 2018, ha indirizzato agli Azionisti alcuni orientamenti in relazioni alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione all'interno della Relazione degli Amministratori sull'unico punto all'ordine del giorno dell'Assemblea, relativo alla nomina del nuovo organo amministrativo.

In particolare, il Consiglio uscente *“avuto riguardo alle consolidate regole di governo societario secondo le quali il numero dei componenti del consiglio deve essere adeguato alle dimensioni ed alla complessità dell'assetto organizzativo della Società e avuto riguardo alle positive dinamiche di funzionamento dell'organo amministrativo registrate nell'arco dell'ultimo triennio”* ha espresso l'orientamento che *“in sede di formulazione delle proposte all'Assemblea, gli Azionisti si adoperino affinché il numero di amministratori da eleggere per il triennio 2019-2021 sia in numero tra nove e dodici ed affinché la nuova composizione, come già raccomandato dallo stesso Codice e in continuità con il passato, rappresenti in modo adeguato, in relazione all'attività svolta dalla Società, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze ed esperienze professionali e manageriali necessarie per una buona conduzione aziendale, tenuto conto anche*

⁵ Il Codice di Autodisciplina raccomanda (criterio applicativo 3.C.3.) che negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib almeno un terzo del consiglio di amministrazione sia costituito da amministratori indipendenti. Se a tale quota corrisponde un numero non intero, quest'ultimo è arrotondato per difetto.

⁶ Le liste presentate, unitamente all'ulteriore relativa documentazione depositata ai sensi di legge e della regolamentazione applicabile consultabile nel sito www.recordati.it, (sezione Investors/Assemblee degli Azionisti/2019).

della dimensione internazionale di Recordati”⁷.

L’azionista di controllo ha accolto tali orientamenti.

Si riepiloga di seguito la composizione del Consiglio di Amministrazione alla data della presente Relazione e le qualifiche di ciascun Amministratore a tale data:

Flemming Ørnskov	Presidente	Non Esecutivo	-	*Cda 05.02.2019
Alfredo Altavilla	Vice Presidente	Non esecutivo	-	*Cda 05.02.2019
Andrea Recordati	AD	Esecutivo	-	*Assemblea 29.04.1998
Silvia Candini	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 05.02.2019
Michaela Castelli	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 17.04.2014
Joanna Le Couilliard	Amministratore	Non esecutivo	Indipendente	*Assemblea 05.02.2019
Francisco Javier de Jaime Guijarro	Amministratore	Esecutivo	-	*Assemblea 05.02.2019
Giampiero Mazza	Amministratore	Esecutivo	-	*Cda 06.12.2018
Cathrin Petty	Amministratore	Esecutivo	-	*Cda 06.12.2018
Søren Vestergaard-Poulsen	Amministratore	Esecutivo	-	*Cda 06.12.2018
Fritz Squindo	Amministratore	Esecutivo	-	*Cda 14.03.2013

*Data prima nomina nel Cda

Le caratteristiche personali e professionali di ciascun Amministratore – le quali spaziano dalle materie economiche, finanziarie e gestionali anche, per alcuni di essi, con un’importante esperienza a livello internazionale nei settori di business in cui operano la Società e il Gruppo, alle materie giuridiche e di corporate governance - sono riportate nell’allegato 1 alla presente Relazione, dove sono altresì indicate le cariche ricoperte dagli Amministratori in altre società quotate.

Al riguardo, in quanto era nell’interesse della Società rafforzare l’esperienza del Consiglio, anche a livello internazionale, nei settori di business in cui operano la Società e il Gruppo, l’Assemblea degli Azionisti del 5 febbraio 2019 ha approvato la proposta del socio di maggioranza FIMEI S.p.A. di autorizzare l’esonero dei componenti del Consiglio di Amministrazione dal divieto di concorrenza previsto dall’art. 2390 del codice civile con riferimento agli incarichi da essi ricoperti in altre società e resi noti a tale data.

In data 5 febbraio 2019 il Consiglio di Amministrazione ha accertato il possesso dei requisiti di indipendenza da parte dei Consiglieri Silvia Candini, Michaela Castelli e Joanna Le Couilliard.

⁷ La relazione degli Amministratori sull’ordine del giorno dell’assemblea del 5 febbraio 2019 è consultabile nel sito www.recordati.it, (sezione Investors/Assemblee degli Azionisti/2019)

TABELLE COMPOSIZIONE E STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN CARICA AL 31 DICEMBRE 2018												Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità		Comitato Remun.	
Carica	Componenti	Anno di nascita	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *	Esec	Non Esec.	Indip. Da Codice	Indip. Da TUF	Num. di presenze ***	Num. altri incarichi in società quotate ****	** ** *	Num di presenze ***	** ** *	Num di presenze ***
Presidente	GIAMPIERO MAZZA	1969	6.12.2018	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	Na ⁸	X				4/4	0				
Vice Presidente e Amm. Del. ◇	ANDREA RECORDATI	1971	11.4.2017	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	M	X				17/17	0				
Amministratore	ROSALBA CASIRAGHI	1950	11.4.2017	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	M		X	X	X	17/17	1	M	3/3 ⁹	M	5/5
Amministratore	MICHAELA CASTELLI	1970	11.4.2017	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	M		X	X	X	17/17	4	P ¹⁰	5/5	M	5/5
Amministratore	ELISA CORGHI	1972	11.4.2017	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	M		X	X	X	17/17	2	M	5/5		
Amministratore o ¹¹	MARIO GARRAFFO	1937	11.4.2017	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	M		X	X (**)	X	17/17	1			P	5/5
Amministratore	CATHRIN PETTY	1973	6.12.2018	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	Na ⁸	X				4/4	0				
Amministratore •	FRITZ SQUINDO	1956	11.4.2017	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	M	X				17/17	0				
Amministratore	Søren VESTERGAARD-POULSEN	1969	6.12.2018	Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 5.02.2019	Na ⁸	X				3/4	1				

⁸ Nominato per cooptazione dal Consiglio di Amministrazione in data 6.12.2018.

⁹ Membro dall'8.5.2018

¹⁰ Nominata Presidente in data 8.5.2018.

¹¹ Nominato LID in data 9.07.2018.

AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO (2018)

Presidente	ALBERTO RECORDATI	1953	11.4.2017	6.12.2018	M	X				12 ¹² /13	0				
Amministratore	PAOLO FRESIA	1988	11.4.2017	6.12.2018	M		X	X	X	10/13	0				
Amministratore o ¹³	MARCO VITALE	1937	11.4.2017	6.12.2018	M		X	X (**)	X (**)	8/13	1	P	2/2 ¹⁴		

• 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).

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

(**) Il Consiglio ha valutato il Dr. Mario Garraffo come indipendente, nonostante la permanenza in carica come Consigliere della Società per più di nove anni negli ultimi dodici anni ritenendo che, per le specifiche competenze e professionalità e per la costante attività di controllo e stimolo al Consiglio, abbia dimostrato di aver mantenuto intatte le proprie caratteristiche di indipendenza e di libertà di giudizio nel valutare l'operato del management. Si segnala inoltre che, il Consiglio in data 8 maggio 2018 ha ritenuto non più sussistenti i requisiti di indipendenza in capo al Prof. Vitale. Si rinvia al riguardo a quanto più dettagliatamente indicato nella sezione 4.6.

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

(****) 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; per l'elenco completo degli altri incarichi anche in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, si rinvia all'elenco riportato nell'Allegato 1 al presente documento.

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

Si segnala che l'informazione relativa alla data di prima nomina degli Amministratori nel Consiglio della Società è indicata a pag. 18/20.

INDICARE IL QUORUM RICHIESTO PER LA PRESENTAZIONE DELLE LISTE IN OCCASIONE DELL'ULTIMA NOMINA: 1%

N. DI RIUNIONI SVOLTE DURANTE IL 2018	CDA: 17	CCRS: 5	CR: 5
--	-------------------	-------------------	-----------------

¹² Si segnala che una delle indicate riunioni del Consiglio si è svolta nell'arco di due giorni. La presenza del Dott. Alberto Recordati è stata positivamente conteggiata per tenendo conto della sua partecipazione nella sola seconda parte della stessa.

¹³ LID fino alla data dell'8.5.2018.

¹⁴ Membro fino all'8.5.2018.

Per completezza, si riporta di seguito la tabella che illustra l'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN CARICA DAL 5 FEBBRAIO 2019										Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità	Comitato Remur
Carica	Componenti	Anno di nascita	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m) *	Esec	Non Esec.	Indip. Da Codice	Indip. Da TUF	**	**
Presidente	Flemming Ørnskov	1958	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M		X				
Vice Presidente	Alfredo Altavilla	1963	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M		X				
Amministratore Delegato. ◇	Andrea Recordati	1971	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M	X					
Amministratore	Silvia Elisabetta Candini	1970	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	m		X	X	X	M	M
Amministratore	Michaela Castelli	1970	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M		X	X	X	P	M
Amministratore	Francisco Javier de Jaime Guijarro	1964	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M	X					
Amministratore	Joanna Susan Le Couilliard	1963	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M		X	X	X	M	P
Amministratore	Giampiero Mazza	1969	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M	X					
Amministratore	Cathrin Petty	1973	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M	X					
Amministratore*	Fritz Squindo	1956	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M	X					
Amministratore	Søren Vestergaard-Poulsen	1969	5.2.2019	Approvazione bilancio 2021	M	X					

• 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).

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

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

4.2.1. Piani di Successione

In sede di adesione alle modifiche apportate al Codice nel dicembre 2011, in ottemperanza al Principio 5.C.2. del Codice, il Consiglio di Amministrazione ha valutato che non è necessario adottare un piano formalizzato di successione per gli amministratori esecutivi e nel tempo non sono emerse situazioni che abbiano evidenziato l'opportunità di dotarsi di quest'ultimo. Tenuto conto dei cambiamenti degli assetti proprietari avvenuti a fine del 2018 e della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019, la Società avrà cura di sottoporre nuovamente al Consiglio neo nominato detta valutazione nel corso del 2019.

4.2.2 Criteri e politiche di diversità (ex art 123-bis, comma 2, lettera d-bis TUF e Principio 2.P.4. Codice di Autodisciplina)

Il D. Lgs. n. 254/2016 in materia di informazioni non finanziarie, di attuazione della direttiva 2014/95/UE, (entrato in vigore a partire dal 25 gennaio 2017) introduce l'obbligo per le società quotate di rendere note, nella relazione sul governo societario relativa agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017, informazioni dettagliate sulle politiche in materia di diversità "applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche". Nel caso in cui nessuna politica sia applicata, la Società è tenuta a motivare in maniera chiara e articolata le ragioni di tale scelta.

Nell'ambito del processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione che si è tenuto all'inizio del 2018, la Società ha svolto uno specifico approfondimento al riguardo, invitando gli Amministratori a fornire commenti in relazione alle tematiche di diversità dei membri del Consiglio ai fini di determinazioni circa l'adozione di eventuali specifiche politiche finalizzate a promuovere la diversità.

Le risultanze di tale approfondimento sono state esaminate dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito dell'analisi generale di quanto emerso in via complessiva dalle risposte ai questionari pervenuti, svoltasi nella riunione consiliare dell'8 Febbraio 2018; al riguardo, si segnala che non sono emerse specifiche segnalazioni finalizzate ad orientare il Consiglio in relazione alle proprie politiche in materie di diversità dei membri relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale.

Il Consiglio, a seguito di approfondita discussione, ha ritenuto quindi non necessario predisporre una politica formalizzata per promuovere la diversità in tali aspetti, tenendo conto che il Consiglio, anche in assenza di tale politica formalizzata e, in particolare, tramite lo svolgimento annuale del processo di autovalutazione, può già efficacemente monitorare ed individuare nel tempo la propria ottimale composizione qualitativa e quantitativa; il Consiglio ha ritenuto - nell'ambito di un processo di responsabilizzazione che coinvolge, da un lato, il consiglio di amministrazione stesso e dall'altro, gli azionisti, che, qualora sorgano esigenze specifiche per il buon funzionamento del Consiglio - incluse criticità relative ad aspetti attinenti la diversità dei propri membri - di poter ricorrere, come già peraltro fatto nel 2017 e nuovamente nel 2018 in via preliminare all'assemblea del 5 febbraio 2019, alla formulazione di eventuali raccomandazioni ai soci prima della nomina del nuovo consiglio e del nuovo collegio sindacale ovvero richiedere l'integrazione del Consiglio con la nomina di un nuovo/nuovi amministratore/i

anche in corso di mandato, qualora tali esigenze non possano essere posticipate al rinnovo del mandato.

Tale valutazione sopra descritta si applica anche con riferimento a quanto raccomandato più in generale dal Codice di Autodisciplina, a seguito delle modifiche introdotte nel luglio 2018 con riferimento al principio 2.P.4., relativamente all'applicazione da parte dell'Emittente di criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri.

Al riguardo, come già anticipato nella sezione dedicata alla composizione del Consiglio di Amministrazione, si ricorda che il Consiglio uscente con l'Assemblea del 5 febbraio 2019, tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione del Consiglio tenutosi all'inizio dell'esercizio 2018 nonché di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, anche a seguito delle modifiche introdotte nel luglio 2018, ha indirizzato agli Azionisti alcuni orientamenti in relazioni alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione all'interno della Relazione degli Amministratori sull'unico punto all'ordine del giorno dell'Assemblea del 5 febbraio 2019, relativo alla nomina del nuovo organo amministrativo.

In particolare, il Consiglio uscente *“avuto riguardo alle consolidate regole di governo societario secondo le quali il numero dei componenti del consiglio deve essere adeguato alle dimensioni ed alla complessità dell'assetto organizzativo della Società e avuto riguardo alle positive dinamiche di funzionamento dell'organo amministrativo registrate nell'arco dell'ultimo triennio”* ha espresso l'orientamento che *“in sede di formulazione delle proposte all'Assemblea, gli Azionisti si adoperino affinché il numero di amministratori da eleggere per il triennio 2019-2021 sia in numero tra nove e dodici ed affinché la nuova composizione, come già raccomandato dallo stesso Codice e in continuità con il passato, rappresenti in modo adeguato, in relazione all'attività svolta dalla Società, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze ed esperienze professionali e manageriali necessarie per una buona conduzione aziendale, tenuto conto anche della dimensione internazionale di Recordati”*.

Si conferma che l'azionista di controllo ha accolto tali orientamenti e, in particolare, che quattro membri del Consiglio su undici risultano appartenere al genere meno rappresentato (e quindi almeno un terzo del Consiglio) e che, più in generale, la nuova composizione evidenzia che è stato perseguito l'obiettivo di assicurare adeguata competenza e professionalità dei membri del Consiglio, anche con di carattere internazionale. Pertanto, il tema risulta correttamente presidiato.

Peraltro, con riferimento alle misure per promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, l'Emittente ed in generale il Gruppo Recordati è impegnato, come richiamato nel proprio Codice Etico in vigore, a offrire pari opportunità di lavoro senza discriminazioni di etnia, sesso, età, orientamento sessuale, disabilità fisiche o psichiche, nazionalità, credo religioso, appartenenza politica e sindacale e ad assicurare ai propri dipendenti un trattamento equo e meritocratico. Per un maggior dettaglio delle politiche praticate relative a questo tema si rimanda alla rispettiva sezione (*“Diversità e pari opportunità”*) della Dichiarazione non Finanziaria.

4.2.3. Numero massimo degli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione ha nel tempo preferito non definire criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e controllo in altre società compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore della Società. Ciò in quanto ha finora ritenuto opportuno lasciare alla responsabilità dei singoli Amministratori tale valutazione di compatibilità.

Il processo di autovalutazione del Consiglio, a più riprese ed anche da ultimo ad inizio del 2018, ha confermato la positiva generale valutazione in merito al funzionamento del Consiglio e dei Suoi Comitati anche con particolare riferimento a tale aspetto.

Tenuto conto della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019, nel corso del 2019 la Società avrà cura di sottoporre al Consiglio neo nominato l'aggiornamento degli orientamenti relativi a detti criteri.

4.2.4. Induction Programme

A seguito della nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale avvenuta in data 11 aprile 2017, il Presidente e l'Amministratore Delegato non hanno ritenuto necessario organizzare una specifica sessione di induction in quanto, con l'eccezione della Dr.ssa Corghi e del Dr. Santi, gli altri amministratori e sindaci erano già parte degli organi di amministrazione e di controllo uscente.

Nel mese di maggio 2018, il Presidente e l'Amministratore Delegato hanno organizzato, quale sessione di induction specifica, una visita al sito produttivo di Milano per gli Amministratori Indipendenti ed i Sindaci.

A seguito della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019, il Presidente e l'Amministratore Delegato stanno organizzando un apposito programma di induction per i nuovi Amministratori.

In generale, comunque, nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato provvede ad illustrare quanto rileva ai fini della presentazione dell'andamento della Società e del Gruppo, fornendo, tra l'altro, costantemente informazioni in merito ai più rilevanti aggiornamenti del quadro normativo di settore ed al loro impatto sulla Società. Anche con riferimento ai principi di corretta gestione dei rischi, nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione l'Amministratore Delegato ha cura che vengano svolti gli opportuni approfondimenti, qualora ritenuto opportuno, in aggiunta all'attività di analisi annuale del Catalogo Rischi di Recordati.

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

Nel corso dell'Esercizio il Consiglio di Amministrazione si è riunito 17 volte, con riunioni di durata media pari ad un'ora e trenta circa. Nella tabella in calce alla Sezione 4.2 è riportata la

percentuale di partecipazione di ciascun Amministratore alle riunioni del Consiglio e dei comitati di appartenenza.

Per quanto concerne l'esercizio in corso, sono programmate 11 riunioni e il Consiglio si è già riunito 3 volte; il calendario delle riunioni nelle quali vengono esaminati i risultati dell'anno e di periodo viene annualmente comunicato al pubblico entro un mese dalla chiusura dell'esercizio precedente e pubblicato sul sito della Società (<http://www.recordati.it/it/investors/calendario>). La tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare è assicurata dal Presidente mediante la distribuzione agli Amministratori, nei giorni immediatamente antecedenti la data prevista per la riunione del Consiglio, della documentazione relativa alle materie poste all'ordine del giorno. In alcune occasioni, per esigenze di riservatezza e urgenza, è stato possibile fornire l'informativa in merito ad alcuni argomenti posti all'ordine del giorno solo nell'ambito della riunione consiliare. In tali occasioni, gli argomenti erano comunque stati trattati in via istruttoria da parte dei comitati costituiti in seno al Consiglio per quanto di competenza ed in ogni caso, il Presidente ha avuto cura che fossero forniti adeguati approfondimenti durante le sessioni consiliari. In sede di adesione alle modifiche apportate al Codice nel dicembre 2011, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto generalmente congruo un preavviso di tre giorni e tale termine nelle riunioni tenutesi successivamente è stato normalmente rispettato (nell'Esercizio la documentazione relativa a situazioni contabili di periodo è stata peraltro inviata con un preavviso medio di circa 4,2 giorni). Il processo di autovalutazione del Consiglio svoltosi ad inizio 2018 ha confermato la sostanziale congruità del termine.

Il neo nominato Presidente del Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019 ha espressamente sottoposto all'attenzione del nuovo Consiglio di Amministrazione, nominato in pari data, la congruità di tale termine che è stata confermata, salva la presenza di particolari situazioni di urgenza o riservatezza.

Nel corso dell'Esercizio e delle riunioni consiliari già tenutesi nel corso del 2019 hanno partecipato alle riunioni del Consiglio, al fine di fornire opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno, tra gli altri: il Direttore della Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gruppo, il Direttore Corporate Development, il Direttore della Direzione Affari Legali e Societari di Gruppo (anche in funzione di Segretario del Consiglio), il Direttore Audit di Gruppo (anche in funzione di Data Protection Officer e membro interno dell'Organismo di Vigilanza) nonché il General Manager Farmaceutica Italia.

Il Consiglio di Amministrazione ha la funzione di definire gli indirizzi strategici della Società e del Gruppo ad essa facente capo ed ha la responsabilità di governarne la gestione. Ai sensi dell'art. 22 dello Statuto, il Consiglio è investito dei più ampi poteri per l'amministrazione e la gestione ordinaria e straordinaria della Società ed ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione e il raggiungimento degli scopi sociali, esclusi solo quelli che la legge, in modo tassativo, riserva all'Assemblea. Il Consiglio ha attribuito, nei termini nel seguito indicati, parte delle proprie competenze gestionali all'Amministratore Delegato.

Sono inoltre attribuite alla competenza del Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2365, comma 2, Cod. civ., le deliberazioni concernenti:

- la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505-bis Cod. civ.;
- l'istituzione o soppressione di sedi secondarie;
- l'indicazione di quali Amministratori abbiano la rappresentanza della Società;
- la riduzione di capitale nel caso di recesso del Socio;
- l'adeguamento dello statuto sociale a disposizioni normative;
- il trasferimento della sede sociale in altro comune del territorio nazionale.

Il Consiglio di Amministrazione è altresì competente per la nomina e la revoca, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ai sensi dell'art. 154-*bis* TUF.

Alla competenza del Consiglio sono inoltre riservate, conformemente a quanto indicato dal Codice, le seguenti materie:

- l'esame e l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo Recordati, nonché il periodico monitoraggio della loro attuazione;
- la definizione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società;
- la definizione del sistema di governo societario della Società stessa e della struttura del Gruppo stesso, definendo linee guida della governance delle controllate;
- la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e delle controllate aventi rilevanza strategica, come in appresso definite, predisposto dagli organi delegati, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- l'attribuzione e la revoca delle deleghe agli Amministratori delegati e al comitato esecutivo, con definizione dei limiti, delle modalità di esercizio e della periodicità, non superiore al trimestre, con cui gli organi delegati devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
- la determinazione, esaminate le proposte del Comitato per la Remunerazione, sentito il Collegio Sindacale, della remunerazione degli Amministratori delegati e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione di questi ultimi e qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del Consiglio;
- anche ai sensi di legge e di statuto, la valutazione del generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;
- l'esame e l'approvazione preventiva delle operazioni di significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario della Società e delle sue controllate, con particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più Amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi e, più in generale, alle operazioni con parti correlate ai sensi della Procedura per la disciplina per le operazioni con parti correlate approvata dal Consiglio stesso il 24 novembre 2010 (e rivista da ultimo nel 2017); stabilire a tal fine criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo;
- l'effettuazione, una volta all'anno, di una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure manageriali e professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna, prima della nomina del nuovo Consiglio;
- l'informativa, nella relazione sul governo societario, sulle modalità di applicazione del Codice di Autodisciplina;
- previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, la definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti all'emittente e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di

- compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati e nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo;
- l'individuazione di uno o più Amministratori incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Amministratore/i incaricato/i del Sistema di Controllo Interno);
 - l'individuazione di un Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni di competenza del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in materia di sostenibilità (per tale intendendosi i processi, le iniziative e le attività tese a presidiare l'impegno della Società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del valore) nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
 - previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, l'approvazione della dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario; la responsabilità di garantire che quest'ultima sia redatta e pubblicata in conformità al Decreto Legislativo n. 254/2016 spetta gli Amministratori, che agiscono secondo criteri di professionalità e diligenza;
 - previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, la valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché della sua efficacia;
 - previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, l'approvazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal Responsabile della Funzione di Internal Audit, sentiti anche il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi;
 - previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità la descrizione, nella relazione sul governo societario, delle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
 - la valutazione, sentito il Collegio Sindacale, dei risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
 - su proposta dell'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi e previo parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nonché sentito il Collegio Sindacale, la nomina e revoca del responsabile della Funzione di internal audit, assicurando che lo stesso sia dotato di risorse adeguate e ne definisce la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali;
 - la nomina e revoca i componenti dell'Organismo di Vigilanza della Società costituito e funzionante ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
 - l'adozione del Modello Organizzativo di Gestione e Controllo predisposto ai sensi del d. Lgs. 231/2001 e l'approvazione degli adeguamenti alle disposizioni normative di volta in volta vigenti.

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di avvalersi, con effetto a partire dal 20 dicembre 2012, delle facoltà di derogare agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi prescritti in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizioni e cessioni, ai sensi dell'art. 70, comma 8 del RE.

Si segnala che, in attuazione di quanto sopra, nel corso del 2018, il Consiglio, in particolare:

- ha valutato il generale andamento della gestione e monitorato l'attuazione del Piano Triennale 2017-2019 anche tramite il confronto dei risultati conseguiti con quelli programmati, desumibili dal budget 2018 approvato, effettuato come da prassi consolidata

- generalmente in occasione dell'approvazione trimestrale delle situazioni contabili di periodo;
- ha esaminato le analisi di impairment riguardanti il bilancio 2017, gli assunti di valutazione economica e le ipotesi previsionali utilizzate a questi fini;
 - ha approvato le più rilevanti disposizioni aziendali;
 - ad inizio 2018 ha valutato positivamente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e delle società controllate aventi rilevanza strategica predisposto dall'Amministratore Delegato, con il supporto dell'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, con particolare riferimento al sistema di controllo interno, alla gestione dei rischi sulla base delle informazioni fornite in sede di Consiglio, tramite apposite relazioni e/o altra documentazione (es. organigrammi) presentate dal Responsabile Auditing di Gruppo, dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, dall'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01, dall'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e dallo stesso Amministratore Delegato;
 - ha fissato gli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione del Presidente (dott. Alberto Recordati) e del Vice Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale (dott. Andrea Recordati);
 - con il parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, ha adeguato le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società e del Gruppo Recordati al fine di recepire le competenze in materia di sostenibilità;
 - sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ha approvato il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione internal audit per il 2018;
 - ha confermato quali controllate con rilevanza strategica, facendo riferimento a criteri prevalentemente dimensionali (fatturato) o in considerazione della peculiarità del mercato ove opera la controllata (in particolare, il mercato dei farmaci orfani): Laboratoires Bouchara Recordati S.a.s, Recordati Ireland Ltd., Jaba-Recordati S.A., Recordati Pharma GmbH, Innova Pharma S.p.A., Orphan Europe SARL, Recordati Ilac Recordati Rare Diseases Inc, Rusfic Llc e Casen Recordati SL;
 - ha esaminato e approvato preventivamente le operazioni della Società e delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano rivestito un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Società o sue controllate (in particolare: acquisizioni di specialità medicinali e di società nonché contratti di finanziamento);
 - ha approvato la proposta di un nuovo Piano di Stock Options 2018-2022 da sottoporre all'Assemblea dei Soci del 18 aprile 2018 ed ha deliberato in data 3 agosto 2018 una nuova assegnazione di stock options sulla base di detto nuovo piano approvato dall'Assemblea;
 - ha esaminato l'implementazione organizzativa del Regolamento (UE) 2016/679 relativo al trattamento dei dati personali a livello della Società e del Gruppo, condividendo la designazione del Direttore Internal Audit quale Data Protection Officer di Recordati;
 - ha esaminato ed approvato l'aggiornamento delle procedure aziendali in materia di market abuse che erano state da ultimo modificate nel 2016 a seguito dell'entrata in vigore del Regolamento (UE) n. 596/2014 contenente la disciplina degli abusi di mercato, ai fini di adeguarle alla normativa e regolamentazione emesse successivamente sia in sede nazionale che in sede comunitaria; ciò anche quale aggiornamento del Modello di gestione, organizzazione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 della Società;
 - ha designato il dott. Mario Garraffo Lead Independent Director;
 - anche tenendo conto degli esiti del processo di autovalutazione svolto ad inizio del 2018, il Consiglio (che, si ricorda, svolge nel suo *plenum* le funzioni assegnate dal Codice al Comitato

Nomine) ha formalizzato attraverso una propria Relazione orientamenti agli Azionisti circa la composizione del consiglio di amministrazione da nominare da parte dell'Assemblea dei Soci convocata in data 5 febbraio 2019;

- a fine 2018 ha esaminato e approvato il budget di Gruppo 2019 e ha fissato gli obiettivi per tale esercizio;
- ha approvato in data 21 dicembre 2018 il Comunicato di cui all'art. 103, comma 3, del TUF e all'art. 39 del Regolamento Emittenti relativo all'offerta pubblica di acquisto obbligatoria promossa da Rossini Investimenti S.p.A. ai sensi e per gli effetti degli articoli 102 e 106, comma 1-*bis*, del TUF, avente ad oggetto massimo n. 97.735.180 azioni ordinarie della Società, rappresentative del 46,735% del capitale sociale di Recordati S.p.A..

Nel corso del 2019, alla data della presente Relazione, il Consiglio, in particolare:

- ha valutato ed approvato l'accordo di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro di lungo corso tra la Società ed il dott. Alberto Recordati.
- a seguito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea dei Soci del 5 febbraio 2019, ha conferito gli incarichi di Presidente (Dr. Flemming Ornskov) e di Vice Presidente (dott. Alfredo Altavilla) e ha confermato l'incarico di Amministratore Delegato (dott. Andrea Recordati), rinnovando altresì l'attribuzione delle precedenti deleghe operative. Inoltre, in pari data, ha rinnovato la costituzione del Comitato per la Remunerazione e del Comitato per il Controllo, Rischi e Sostenibilità. Il Consiglio ha altresì confermato la precedente valutazione del Consiglio uscente di non procedere a costituire un comitato nomine.
- in data 11 febbraio 2019, il Consiglio ha determinato, previo parere del Comitato per la Remunerazione e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione del Presidente e dell'Amministratore Delegato, comprensivo della fissazione della indennità di fine carica nonché il compenso per la partecipazione ai Comitati endoconsiliari;
- ha altresì valutato ed approvato, previo parere del Comitato per la Remunerazione, l'accordo di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro di lungo corso tra la Società ed il dott. Andrea Recordati, permanendo quindi, da tale data, unicamente il rapporto amministrativo;
- ha accertato in data 28 febbraio 2019 l'esercizio da parte di Rossini Luxembourg S.à.r.l dell'attività di direzione e coordinamento nei confronti della Società ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del Codice Civile.

Nel corso dell'esercizio 2018 – in considerazione delle vicende straordinarie che hanno interessato la vita della Società in relazione all'operazione di cessione della partecipazione di controllo da parte della famiglia Recordati al consorzio di fondi d'investimento controllato da CVC Capital Partners, alle dimissioni rassegnate dalla maggior parte dei membri del Consiglio di Amministrazione in data 6 dicembre 2018 con efficacia dal successivo rinnovo del Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019 – era stato rinviato alla riunione del Consiglio di Amministrazione svoltasi alla data della presente Relazione, l'esame del "Catalogo dei Rischi" relativo all'esercizio 2018 in aggiornamento rispetto a quanto esaminato per l'esercizio 2017 e la conseguente valutazione relativa alla compatibilità del livello e natura dei rischi quali identificati dal Catalogo dei Rischi di Gruppo presentato al Consiglio, con gli obiettivi strategici di Gruppo di cui al Piano Triennale 2017-2019, anche nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società, fermo restando che la potenziale esposizione ai rischi d'azienda è costantemente monitorata anche attraverso le misure adottate dal management per prevenire, monitorare e controllare tali rischi.

Al riguardo, si ricorda che il Gruppo ha sviluppato - anche con il supporto della società di consulenza Deloitte S.p.A. - un proprio modello di mappatura, gestione e controllo dei rischi della Società e del Gruppo, che viene tenuto costantemente aggiornato, al fine di meglio identificare i rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi strategici del Piano Triennale vigente anche nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo ed, in generale, al fine identificare e gestire nel modo più efficiente i principali rischi interni ed esterni del Gruppo; tale Modello si ispira ai principi internazionali dell'Enterprise Risk Management (ERM).

Di regola, l'aggiornamento della mappatura dei rischi viene esaminato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, in occasione della riunione in cui esso approva il budget del successivo esercizio.

In data 28 febbraio 2019 il Consiglio ha esaminato il "Catalogo dei Rischi" relativo all'esercizio 2018 in aggiornamento rispetto a quanto esaminato per l'esercizio 2017 e ha valutato che il livello e la natura dei rischi quali identificati dal Catalogo dei Rischi di Gruppo presentato al Consiglio, includendo nelle proprie valutazioni anche i rischi che possono assumere rilievo anche nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società, sono compatibili con gli obiettivi strategici di Gruppo di cui al Piano Triennale 2017-2019, fermo restando che il processo di aggiornamento e revisione della mappatura portata all'esame del Consiglio procederà in coerenza con la definizione del nuovo piano industriale che verrà esaminato dal Consiglio nei prossimi mesi.

4.3.1. Autovalutazione del Consiglio e dei suoi Comitati

All'inizio del 2018 il Consiglio di Amministrazione ha condotto, in relazione all'esercizio 2017 una valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi comitati nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti nonché della loro anzianità di carica, con il supporto della Direzione Affari Legali e Societari di Gruppo della Società. Per maggiori informazioni, si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e Assetti Proprietari relativa a tale esercizio.

Diversamente dagli esercizi passati, il Consiglio di Amministrazione ha convenuto di non effettuare, a cavallo tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019, una autovalutazione sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati. Ciò a motivo dei sostanziali cambiamenti che si sono verificati nel 2018 nella struttura del controllo di Recordati e che hanno avuto effetti anche sulla composizione del Consiglio di Amministrazione e sul suo assetto di governance, finalizzati con l'Assemblea dei Soci tenutasi in data 5 febbraio 2019 che ha nominato il nuovo consiglio di amministrazione.

Infatti, in conseguenza di tali cambiamenti, il Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea dell'11 aprile 2017 si è dimesso (tre amministratori già con effetto dal 6 dicembre 2018 e gli altri con efficacia dall'Assemblea convocata per il 5 febbraio 2019) e d'altro canto, i tre nuovi amministratori cooptati non avrebbero potuto esprimere le loro valutazioni con riguardo ad un arco temporale troppo ridotto. Tuttavia, in data 18 dicembre 2018, il Consiglio di Amministrazione, avvalendosi degli esiti del processo di autovalutazione svoltosi ad inizio del 2018 (che aveva incluso uno specifico approfondimento relativamente ad aspetti di diversità dei propri membri quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale) ha ritenuto di esprimersi, tramite specifica Relazione degli Amministratori, in ordine agli orientamenti da fornire agli azionisti, ed in primis all'azionista di controllo, circa l'adeguata composizione del nuovo Consiglio, da nominare con l'assemblea del 5 febbraio 2019.

Come già dettagliato nel paragrafo dedicato alla “Composizione del Consiglio di Amministrazione”, l’azionista di controllo ha accolto tali orientamenti e secondo quanto anche commentato dall’Amministratore Delegato, dott. Andrea Recordati al termine dell’Assemblea dei Soci che ha nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione : *“Sono molto soddisfatto della nomina di un Consiglio così qualificato, che ha una ampia esperienza e doti di leadership e combina volti nuovi con la continuità di alcuni membri esecutivi e non esecutivi già presenti. Sono lieto di lavorare insieme a Flemming e ai nuovi membri del Consiglio nell’interesse di tutti i nostri azionisti per continuare a sviluppare il Gruppo sulle linee strategiche che hanno assicurato la nostra crescita sia nell’ambito dell’area delle malattie rare sia nell’area primary and specialty care”*.

4.4 ORGANI DELEGATI

Presidente, Vice Presidente e Amministratore Delegato

Ai sensi dell’art. 23 dello Statuto, al Presidente del Consiglio di Amministrazione o, in caso di sua assenza o impedimento per qualunque ragione, al Vice-Presidente, è attribuita la rappresentanza della Società con firma libera per l’esecuzione di tutte le deliberazioni del Consiglio, ogni qualvolta non si sia deliberato diversamente. Il Presidente, inoltre, o, in caso di sua assenza o impedimento per qualunque ragione, il Vice-Presidente, rappresenta la Società in giudizio, con facoltà di promuovere azioni ed istanze giudiziarie ed amministrative per ogni grado di giurisdizione ed anche per giudizi di revocazione e cassazione e di nominare all’uopo avvocati e procuratori alle liti.

Ai sensi dell’art. 24 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione può delegare tutti o parte dei suoi poteri e attribuzioni, oltre che al Presidente, anche al Vice-Presidente e ad uno o più Amministratori Delegati e conferire speciali incarichi a singoli Amministratori o a direttori della Società, anche con facoltà di delega, fissandone le attribuzioni ed i poteri a norma di legge. Ai sensi dell’art. 25 dello Statuto il Consiglio può, altresì, delegare tutti o parte dei suoi poteri ad un Comitato Esecutivo.

Nel corso del 2018 il ruolo di Presidente è stato ricoperto, fino al 6 dicembre 2018, dal dott. Alberto Recordati e, successivamente, dal dott. Giampiero Mazza, nominato nella carica dal Consiglio di Amministrazione che lo aveva cooptato nella riunione in pari data.

Il Dott. Alberto Recordati, nel suo periodo di carica quale Presidente, ha contribuito all’elaborazione delle strategie aziendali da sottoporre al Consiglio di Amministrazione nell’ambito del Comitato di Presidenza, da lui presieduto e di cui erano altresì membri gli altri amministratori esecutivi Dr. Andrea Recordati e Dr. Fritz Squindo avente il compito di esaminare i principali fatti di gestione di Recordati e delle sue controllate. Tale Comitato è venuto meno a seguito delle dimissioni del dott. Alberto Recordati.

Il dott. Alberto Recordati era inoltre qualificato amministratore esecutivo anche in quanto Presidente ed Amministratore Delegato di Fimei S.p.A., società che detiene la partecipazione di maggioranza in Recordati S.p.A..

A seguito della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019, il ruolo di Presidente è stato assegnato al dott. Flemming Ørnskov; sia al dott. Mazza, nel suo periodo di carica quale Presidente sia al dott. Ørnskov non sono state attribuite deleghe operative.

Il Presidente ha istituzionalmente compiti di indirizzo e di controllo: (i) convoca le riunioni del Consiglio e si adopera affinché ai membri del Consiglio medesimo e ai componenti del Collegio Sindacale siano fornite, di regola con un preavviso di 3 giorni prima della riunione consiliare, salvi eccezionali casi di urgenza e di particolare riservatezza, la documentazione e le informazioni necessarie per permettere loro di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al loro esame ed approvazione¹⁵; (ii) coordina le attività del Consiglio e guida lo svolgimento delle riunioni di quest'ultimo; (iii) fornisce costantemente informazioni in merito ai frequenti aggiornamenti del quadro normativo di settore e al loro impatto sulla Società, al fine di accrescere la conoscenza da parte di tutti i membri del Consiglio della realtà e delle dinamiche aziendali.

Per tutto il 2018 il ruolo di Vice Presidente e di Amministratore Delegato è stato ricoperto dal dott. Andrea Recordati.

Dal 16 agosto 2016 – a seguito anche di conferma subito dopo la nomina del nuovo organo di amministrazione deliberato in data 5 febbraio 2019 - al dott. Andrea Recordati, in qualità di Amministratore Delegato, sono stati delegati, nei limiti consentiti dalla legge, tutti i più ampi poteri per l'amministrazione e la gestione ordinaria e straordinaria della Società e lo svolgimento dell'attività di direzione e coordinamento svolta dalla Società nei confronti delle società del Gruppo, determinando l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società per l'esecuzione dei piani strategici, industriali e finanziari approvati dal Consiglio di Amministrazione con la sola esclusione delle operazioni nel seguito indicate (in via esaustiva e tassativa) che, in quanto da compiersi direttamente dalla Società e/o indirettamente tramite controllate, sono operazioni riservate alla competenza del Consiglio di Amministrazione (salvo che si tratti di operazioni infragruppo, ossia compiute con o tra altre società del Gruppo):

- a) l'assunzione di indebitamento finanziario per importo superiore ad Euro 25 milioni per ciascuna operazione e la concessione di garanzie, reali e non, per valore superiore a Euro 10 milioni per ciascuna operazione;
- b) la vendita e l'acquisto di beni immobili di valore superiore ad Euro 10 milioni, nei quali al momento della vendita è esercitata l'attività industriale della Società o delle sue controllate;
- c) l'acquisto o la disposizione della proprietà, o l'acquisto o la concessione in licenza, di diritti di proprietà intellettuale, in particolare, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, di diritti di proprietà intellettuale inerenti a specialità medicinali, integratori, dispositivi medici, per importi superiori ad Euro 10 milioni ciascuno;
- d) l'acquisizione, l'alienazione o altro atto di disposizione di partecipazioni in altre imprese, così come l'acquisizione e l'alienazione di aziende e di rami d'azienda, per valore superiore ad Euro 10 milioni ciascuno;
- e) la stipulazione di accordi, anche transattivi, il cui oggetto sia diverso da quelli che precedono, di valore superiore a Euro 10 milioni per ciascun accordo.

¹⁵ Si ricorda che il neo nominato Presidente del Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019 ha espressamente sottoposto all'attenzione del nuovo Consiglio di Amministrazione, nominato in pari data, la congruità di tale termine che è stata confermata, salva la presenza di particolari situazioni di urgenza o riservatezza.

L'Amministratore Delegato, qualificabile come Chief Executive Officer di Recordati, non si trova in una situazione di Interlocking directorate di cui al Criterio applicativo 2.C.5. del Codice.

In data 5 febbraio 2019 il dott. Alfredo Altavilla è stato nominato quale Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione a cui spettano le funzioni previste dallo Statuto sociale per il caso di assenza o impedimento del Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Comitato Esecutivo

Non è stato costituito un Comitato Esecutivo nell'ambito del Consiglio di Amministrazione.

Informativa al Consiglio

L'Amministratore Delegato ha riferito al Consiglio in occasione delle singole riunioni consiliari circa l'attività svolta nell'esercizio della delega conferitagli dal Consiglio stesso: l'Amministratore Delegato fornisce in occasione di ogni riunione del Consiglio di Amministrazione e indipendentemente dall'intervallo temporale trascorso rispetto alla precedente riunione, un'informativa in ordine all'attività svolta ed alle principali operazioni svolte dalla Società e dalle sue controllate anche se si tratta di operazioni che non richiedono la preventiva approvazione del Consiglio di Amministrazione.

4.5 ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI

Con riguardo al Consiglio di Amministrazione in carica dal 1 gennaio 2018 al 6 dicembre 2018, oltre al Presidente, dott. Alberto Recordati ed all'Amministratore Delegato, dott. Andrea Recordati, è qualificabile come Amministratore Esecutivo il Consigliere dott. Fritz Squindo.

Al dott. Squindo, Direttore generale per il coordinamento della gestione e Chief Financial Officer (nonché preposto alla redazione dei documenti contabili ed Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, come confermato anche dal neo nominato Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019) riportano le funzioni Amministrazione, Finanza e Controllo, Risorse Umane, Information Technology ed Investors Relations & Corporate Communications. Il Dott. Squindo svolge, altresì, la carica di amministratore in altre società del Gruppo.

Con riguardo al Consiglio di Amministrazione in carica dal 6 dicembre 2018 al 5 febbraio 2019, sono qualificabili come Amministratori esecutivi, oltre all'Amministratore Delegato dott. Andrea Recordati e al Consigliere dott. Squindo per le funzioni svolte, anche il Presidente dott. Giampiero Mazza ed i Consiglieri cooptati dal Consiglio di Amministrazione in data 6 dicembre 2018, dott.ssa Cathrin Petty ed il dott. Søren Vestergaard-Poulsen, in quanto rivestono incarichi direttivi nella società controllante indiretta o in altre società della catena di controllo.

Con riferimento al nuovo Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea dei Soci in data 5 febbraio 2019, il Consiglio di Amministrazione ha qualificato come amministratori esecutivi, alla luce delle funzioni svolte, Andrea Recordati, Amministratore Delegato e Fritz Squindo, Direttore Generale per il Coordinamento della Gestione e CFO e nonché, in quanto rivestono incarichi direttivi nella società controllante indiretta o in altre società della catena di controllo, Javier De Jaime Guijarro, Giampiero Mazza, Cathrin Petty e Søren Vestergaard-Poulsen.

4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Con riguardo al Consiglio di Amministrazione in carica dal 1 gennaio 2018 al 6 dicembre 2018, il Consiglio di Amministrazione della Società era caratterizzato da un numero di Amministratori indipendenti che rappresentavano la maggioranza assoluta dei suoi componenti (sei fino all'8 maggio e cinque successivamente), con un approccio più rigoroso di quanto prevedono il TUF ed il Codice di Autodisciplina stesso, anche per gli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib.

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 nomina. Il Consiglio accerta tale sussistenza nella prima riunione successiva alla nomina e rende noti i risultati al mercato.

Successivamente e fermo l'impegno dell'amministratore indipendente a comunicare con tempestività al Consiglio il determinarsi di situazioni che facciano venire meno il requisito, il Consiglio rinnova annualmente la richiesta agli amministratori interessati di confermare la sussistenza dei requisiti, quali previsti dalla legge e dal Codice. Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale procedono poi rispettivamente, alla verifica del contenuto e alla verifica della corretta applicazione dei requisiti e della procedura per accertarli.

In attuazione alle previsioni del Codice, il Consiglio di Amministrazione - in data 8 febbraio 2018 - ha confermato, sulla base delle dichiarazioni fornite dai singoli interessati o delle informazioni comunque disponibili alla Società, in relazione a sei Amministratori, ossia la Dr.ssa Rosalba Casiraghi, la Dr.ssa Elisa Corghi, l'Avv. Michaela Castelli, il Dr. Paolo Fresia, il Dr. Mario Garraffo ed il Prof. Marco Vitale, la sussistenza dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 148, comma 3, del TUF e dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice, fatta eccezione per quanto già segnalato nella Tabella, in nota, a pagina 22 e a quanto oltre specificato.

Si evidenzia che in tale occasione il Consiglio ha confermato le precedenti valutazioni in relazione al rapporto in essere tra la Società ed il Prof. Vitale, nonostante una relazione professionale del valore di €50.000,00 annui, ritenendo il rapporto citato come non rilevante ai fini dell'accertamento dell'indipendenza in considerazione delle ridotte dimensioni quantitative della relazione professionale. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di non includere fra i requisiti ai sensi del Codice in base ai quali viene effettuata la valutazione di indipendenza degli Amministratori, quello relativo alla permanenza in carica del soggetto per più di nove anni negli ultimi dodici esercizi. Ciò in quanto, con preciso riferimento al Prof. Vitale, ed al Dr. Garraffo, il Consiglio ha ritenuto che, per le specifiche competenze e professionalità e per la costante attività di controllo e stimolo al Consiglio, abbiano dimostrato di aver mantenute intatte le proprie caratteristiche di indipendenza e di libertà di giudizio nel valutare l'operato del management. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha rilevato che la permanenza in carica del medesimo soggetto per più di nove esercizi, sussistendo gli altri requisiti previsti dal Codice, non debba di per sé essere considerata un requisito negativo per la qualificazione dell'indipendenza, in quanto il consolidamento della conoscenza delle problematiche specifiche proprie dell'emittente, la statura e professionalità dei soggetti considerati, l'assenza di interessi e rapporti significativi con la Società, costituiscono un valore da considerare positivamente e tali, appunto, da consentire di ritenere integra la capacità di giudizio autonomo e non condizionato. Il Consiglio ha quindi ritenuto sussistente in capo a detti amministratori il requisito di indipendenza ai sensi del Codice confermando la considerazione che nella valutazione del

requisito di indipendenza si debba avere riguardo a criteri sostanziali e non formali, tenuto conto anche di un orientamento diffuso tra le società quotate.

Il Collegio Sindacale ha verificato con esito positivo la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Tuttavia, in data 7 maggio 2018, a seguito di confronti tra la Società e CONSOB in merito al rapporto di collaborazione in essere tra la Società e il Prof. Vitale ed alle valutazioni svolte da CONSOB in relazione all'indipendenza del medesimo, diverse da quelle effettuate dalla Società, il Prof. Vitale ha fatto pervenire una dichiarazione con la quale, pur dissentendo dalla posizione di CONSOB, rivendicando quindi la propria comprovata indipendenza, per sollevare la Società da ulteriori confronti problematici, ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di Presidente e membro del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 8 maggio 2018, preso atto della posizione di CONSOB in merito alla non indipendenza del Prof. Vitale, e della dichiarazione dello stesso, pur confermando di condividere nella sostanza l'indipendenza del Prof. Vitale – come peraltro sempre fatto nell'ambito della periodica valutazione annuale nell'ottica della prevalenza della sostanza sui requisiti formali – ha deliberato di allinearsi alla valutazione svolta da Consob in merito alla non sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo al medesimo.

A seguito di tale valutazione, il numero degli amministratori indipendenti in Consiglio è sceso a cinque membri, comunque in numero superiore a quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina per gli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib (almeno un terzo del consiglio di amministrazione).

Successivamente, nel contesto del perfezionamento dei cambiamenti societari relativi alla compagine azionaria di Recordati S.p.A. occorsi in data 6 dicembre 2018 di cui è già data informativa nella sezione 2 dedicata agli Assetti Proprietari, il consigliere indipendente dott. Paolo Fresia ha rassegnato le dimissioni da Amministratore ed il numero dei consiglieri indipendenti è ulteriormente sceso a quattro (Michaela Castelli, Elisa Corghi, Rosalba Casiraghi e Mario Garraffo), ma sempre superiore a un terzo del consiglio di amministrazione.

Con riferimento al nuovo Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea dei Soci in data 5 febbraio 2019, tre amministratori (Michaela Castelli, Silvia Candini e Joanna Le Couilliard) hanno dichiarato, in sede di presentazione delle liste, di essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del TUF e dal Codice di Autodisciplina e il Consiglio, in pari data, non constando alla Società, in base alle informazioni a disposizione, situazioni in senso contrario, ha confermato la sussistenza di detti requisiti in capo ai medesimi consiglieri.

Gli Amministratori indipendenti, in occasione e prima dell'inizio delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, hanno di volta in volta verificato l'insussistenza di problematiche specifiche che fossero rilevanti nell'ambito del loro ruolo di Amministratori indipendenti.

Nel corso dell'esercizio 2018 i consiglieri indipendenti si sono riuniti in un'occasione a marzo e quindi successivamente in più occasioni ai fini dell'emissione del parere ai sensi dell'art. 39-bis del Regolamento Emittenti Consob nell'ambito dell'offerta pubblica di acquisto di cui già dato informativa in Premessa (rilasciato in data 19 dicembre 2018) senza gli altri amministratori anche su iniziativa del Lead Independent Director.

4.7 LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Attualmente non è stato designato un lead independent director né sono pervenute richieste in tal senso dagli amministratori indipendenti.

Precedentemente, nel corso dell'esercizio 2018 e fino al 5 maggio 2018, il Consiglio aveva designato quale *lead independent director* l'Amministratore indipendente Prof. Vitale, cui hanno fatto riferimento gli Amministratori indipendenti, per un miglior contributo all'attività e al funzionamento del Consiglio, dato il numero significativo di amministratori indipendenti.

A seguito di quanto già indicato nel paragrafo precedente in merito a quanto valutato dal Consiglio in merito all'indipendenza in capo al Prof. Vitale, il Consiglio non aveva proceduto con una nuova nomina.

In data 9 luglio 2018, gli Amministratori indipendenti hanno segnalato al Consiglio l'esigenza di nominare un *lead independent director* che potesse coordinare le attività degli amministratori indipendenti al fine dell'emissione del parere ai sensi dell'art. 39-bis del Regolamento Emittenti Consob nell'ambito dell'offerta pubblica di acquisto di cui già dato informativa in Premessa (rilasciato in data 19 dicembre 2018). Il Consiglio, in accoglimento di detta richiesta, ha nominato il dott. Mario Garraffo lead independent director, attribuendo allo stesso la facoltà di convocare, di sua iniziativa o su richiesta di altri Consiglieri indipendenti e/o non esecutivi, apposite riunioni di soli Amministratori indipendenti o non esecutivi, per la discussione di temi di interesse rispetto agli adempimenti in capo ai medesimi con riferimento alla citata offerta pubblica di acquisto e più in generale rispetto al funzionamento del Consiglio o alla gestione sociale

Come sopra anticipato, il Lead Independent Director ha convocato diverse riunioni di soli amministratori indipendenti: una riunione a marzo e quindi successivamente in più occasioni ai fini dell'emissione del parere ai sensi dell'art. 39-bis del Regolamento Emittenti Consob nell'ambito dell'offerta pubblica di acquisto di cui già dato informativa in Premessa (rilasciato in data 19 dicembre 2018).

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

La Società ha adottato una procedura che disciplina la gestione interna e la comunicazione all'esterno delle informazioni relative alla Società, con particolare riferimento alle Informazioni Rilevanti e Privilegiate, al fine di impedirne una impropria circolazione e divulgazione sia all'interno che all'esterno della Società, nel rispetto della normativa comunitaria e nazionale vigente in materia di abusi di mercato: **“Procedura per la gestione interna delle Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate e la comunicazione al pubblico delle Informazioni Privilegiate”** (in breve “Procedura Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate”)

La Procedura è una componente fondamentale del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società e del Gruppo, nonché parte integrante del complessivo sistema di prevenzione degli illeciti di cui al Decreto Legislativo n. 231/2001.

La Società si è dotata nel tempo di una specifica procedura per la gestione delle informazioni societarie e la versione attualmente vigente è stata da ultimo revisionata nel corso del 2018, quale aggiornamento delle procedure aziendali in materia di market abuse, le quali erano state

precedentemente e significativamente modificate nel 2016 a seguito dell'entrata in vigore del Regolamento (UE) n. 596/2014 contenente la disciplina degli abusi di mercato, ai fini di adeguarle alla normativa e regolamentazione emesse successivamente sia in sede nazionale che in sede comunitaria e, in particolare, alle Linee guida emanate da Consob in materia nell'ottobre del 2017.

Le regole di comportamento fissate dalla Procedura Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate sono finalizzate a porre in essere i necessari presidi organizzativi per la corretta gestione dei flussi informativi, garantire la massima confidenzialità delle Informazioni Privilegiate o comunque suscettibili di divenire tali (Informazioni Rilevanti), contemperando l'interesse alla riservatezza dell'informazione nel corso della sua progressiva formazione e l'obbligo della relativa disclosure in forma non selettiva, tutelare la generalità degli investitori e l'integrità del mercato, essendo volte a prevenire il compimento di operazioni lesive dei loro interessi tramite lo sfruttamento di asimmetrie informative, ovvero l'alterazione delle variabili di mercato, mediante la diffusione di informazioni non veritiere o fuorvianti; ridurre il rischio di reati o illeciti amministrativi in materia di abusi di mercato; tutelare la Società, per le eventuali responsabilità che sulla stessa possano ricadere per gli illeciti commessi da soggetti alla stessa riconducibili; definire i processi di individuazione e gestione delle Informazioni Rilevanti; definire i processi di individuazione e gestione delle Informazioni Privilegiate; definire i processi di comunicazione al pubblico ed alla Consob delle Informazioni Privilegiate.

Sono tenuti al rispetto di tale procedura i membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo della Società ed i dipendenti e collaboratori della Società e delle Controllate che si trovino ad avere accesso per qualsiasi ragione a Informazioni Rilevanti o Privilegiate.

La Procedura Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate conferma nell'Amministratore Delegato il responsabile per il processo di comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate concernenti la Società anche in relazione alla decisione di attivare la procedura dell'eventuale ritardo della comunicazione al mercato. L'Amministratore Delegato è stato quindi individuato quale Funzione Gestione Informazioni Privilegiate (cosiddetta "FGIP") ai sensi delle linee guida Consob del 2017 ovvero quale funzione responsabile per la gestione delle informazioni privilegiate. L'Amministratore Delegato, quale FGIP, si avvale per lo svolgimento delle proprie attività, del supporto tecnico consulenziale di una "info room" (sempre in linea con le linee guida Consob del 2017) di cui fanno parte, a titolo permanente, il Direttore Generale per il coordinamento della gestione e CFO, il Direttore Affari Legali e Societari e il Direttore Investor Relation & Corporate Communication, nonché, a chiamata, ulteriori esponenti del management interessati di volta in volta dalle specifiche informazioni.

Nel corso del 2018, il Consiglio ha approvato anche l'aggiornamento della "**Procedura di tenuta e gestione dell'elenco delle persone che hanno accesso alle informazioni rilevanti e dell'elenco delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate**" che è volta a disciplinare le modalità di tenuta e regolare aggiornamento dell'Elenco delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate (di seguito "**Insider List**") la cui tenuta è obbligatoria per l'Emittente ai sensi della normativa in vigore e dell'Elenco delle persone che hanno accesso alle informazioni rilevanti (di seguito "**Relevant Information List**" o brevemente "**RIL**"), in applicazione della Procedura Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate, in ottemperanza alla normativa e regolamentazione comunitaria e nazionale applicabile in materia di prevenzione e repressione degli abusi di mercato, tenuto altresì conto degli orientamenti emanati in materia dall'ESMA e dalla CONSOB. In particolare, ai fini dell'applicazione della Procedura Informazioni Rilevanti e

Informazioni Privilegiate, la Società tiene conto delle indicazioni interpretative e applicative contenute nelle Linee Guida Consob.

In particolare, la Società ha, su base volontaria, proceduto a istituire un elenco delle persone che abbiano accesso, nello svolgimento dei propri compiti, alle Informazioni Rilevanti, in conformità a quanto previsto nelle Linee Guida Consob. Tale elenco è volto ad assicurare la tracciabilità delle persone che hanno accesso ad Informazioni Rilevanti nell'ottica di un più efficace monitoraggio dell'informazione societaria anche al fine dell'adempimento degli obblighi di comunicazione al mercato dell'Informazione Privilegiata e della prevenzione e repressione degli abusi di mercato.

Nell'Insider List, invece, sono iscritte le persone che abbiano accesso, nello svolgimento dei propri compiti, alle Informazioni Privilegiate e, in ossequio della normativa comunitaria, la Procedura prevede che l'Insider List abbia anche una sezione di iscritti in cui iscrivere i soggetti che siano permanentemente a conoscenza di tutte le informazioni privilegiate e una sezione in cui è prevista l'iscrizione per singolo evento.

Sempre nel corso del 2018 e sempre quale aggiornamento delle procedure aziendali in materia di market abuse, il Consiglio di Amministrazione ha altresì approvato l'aggiornamento della propria "**Procedura in materia di internal dealing**" che già prevedeva, a decorrere dal 2016, la previsione dei c.d. **black-out period** ovvero di specifici periodi dell'anno - nell'arco temporale che va dal trentesimo giorno precedente il Consiglio di Amministrazione chiamato ad approvare un rapporto finanziario intermedio o di fine anno che la Società è tenuta a rendere pubblici secondo le regole della sede di negoziazione nella quale le azioni sono ammesse alla negoziazione o del diritto nazionale e sino alla diffusione al pubblico delle relative informative - in cui vige un obbligo di astensione dal compimento di operazioni sugli strumenti finanziari emessi dalla Società e quotati in mercati regolamentati. In sede di revisione, il Consiglio ha confermato di non applicare i black-out period al processo di pubblicazione delle relazioni trimestrali.

In base agli assetti organizzativi dell'Emittente, nel corso del 2018 non sono stati individuati nuovi soggetti rilevanti ai fini dell'applicazione della disciplina.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Il Consiglio di Amministrazione ha costituito al proprio interno un Comitato per la Remunerazione e un Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità entrambi con funzioni propositive e consultive, costituiti di soli amministratori indipendenti.

7. COMITATO PER LE NOMINE

Il Consiglio da tempo e da ultimo a seguito della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019, non ha ritenuto necessario procedere alla costituzione di un Comitato per le Nomine¹⁶, riservando espressamente al Consiglio di Amministrazione nel suo plenum i

¹⁶ seppure il Codice di Autodisciplina a partire dall'edizione del dicembre 2011 ne raccomandi la costituzione (principio 5.P.1).

compiti assegnati a quest'ultimo dal Codice. Ciò principalmente in base alla constatazione che non si sono rilevate fino ad ora, anche in virtù della presenza di un Azionista che detiene il controllo di diritto, anche a seguito della cessione dalla famiglia Recordati a consorzio di fondi controllato da CVC (e quindi in considerazione della struttura concentrata dell'azionariato), difficoltà, in particolare, nella predisposizione di proposte di nomina e del fatto che si ritiene quindi preferibile riservare al Consiglio di Amministrazione nel suo plenum le funzioni che il Codice attribuisce al Comitato Nomine e che il Consiglio già svolgeva.

A tale proposito, a fine del 2018, il Consiglio di Amministrazione uscente con l'Assemblea del 5 febbraio 2019, tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione del Consiglio tenutosi all'inizio dell'esercizio 2018 nonché di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, anche a seguito delle modifiche introdotte nel luglio 2018, ha indirizzato agli Azionisti alcuni orientamenti in relazioni alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione all'interno della Relazione degli Amministratori sull'unico punto all'ordine del giorno dell'Assemblea, relativo alla nomina del nuovo organo amministrativo:

In particolare, il Consiglio uscente "avuto riguardo alle consolidate regole di governo societario secondo le quali il numero dei componenti del consiglio deve essere adeguato alle dimensioni ed alla complessità dell'assetto organizzativo della Società e avuto riguardo alle positive dinamiche di funzionamento dell'organo amministrativo registrate nell'arco dell'ultimo triennio" ha espresso l'orientamento che "in sede di formulazione delle proposte all'Assemblea, gli Azionisti si adoperino affinché il numero di amministratori da eleggere per il triennio 2019-2021 sia in numero tra nove e dodici ed affinché la nuova composizione, come già raccomandato dallo stesso Codice e in continuità con il passato, rappresenti in modo adeguato, in relazione all'attività svolta dalla Società, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze ed esperienze professionali e manageriali necessarie per una buona conduzione aziendale, tenuto conto anche della dimensione internazionale di Recordati"¹⁷.

L'azionista di controllo ha accolto tali orientamenti.

8. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Si segnala che per le informazioni relative alla presente sezione si rinvia alle parti rilevanti della Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Si segnala che per le informazioni relative alla presente sezione si rinvia alle parti rilevanti della Relazione sulla Remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

¹⁷ La relazione degli Amministratori sull'unico punto all'ordine del giorno dell'assemblea del 5 febbraio 2019 è consultabile nel sito www.recordati.it, (sezione Investors/Assemblee degli Azionisti/2019)

10. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITA'

Alla data della presente relazione, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità è composto dai seguenti Amministratori non esecutivi e indipendenti: Avv. Michaela Castelli Presidente, Dott.ssa Silvia Candini e Dott.ssa Joanna Le Couilliard.

Precedentemente, dal 1 gennaio 2018 al 7 maggio 2018, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità era composto dai seguenti Amministratori non esecutivi e indipendenti (si veda al riguardo quanto indicato nella sezione dedicata agli amministratori indipendenti n 4.6): prof. Marco Vitale, Presidente, avv. Michaela Castelli e dott.ssa Elisa Corghi.

A seguito della valutazione relativa alla non sussistenza dei criteri di indipendenza in capo al prof. Vitale in data 8 maggio 2018 e delle dimissioni da Presidente e membro del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità da parte di quest'ultimo, il Consiglio ha nominato nuovo Presidente del Comitato l'avv. Michaela Castelli e nuovo membro del medesimo la dott.ssa Rosalba Casiraghi. Tale composizione è rimasta invariata sino all'Assemblea dei Soci tenutasi in data 5 febbraio 2019 che ha nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio riunitosi in pari data ha deliberato di costituire il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, confermando le funzioni e competenze precedentemente assegnate (inclusa la supervisione in materia di sostenibilità) e nominando, come sopra anticipato, i seguenti Amministratori non esecutivi ed indipendenti: Avv. Michaela Castelli Presidente, Dott.ssa Silvia Candini e Dott.ssa Joanna Le Couilliard.

Nel corso dell'Esercizio il Comitato si è riunito cinque volte (durata media 1ora circa). Nell'esercizio in corso, il Comitato si è riunito tre volte. La percentuale di partecipazione dei membri del Comitato alle riunioni è riportata nella tabella in calce alla Sezione 4.2 della presente Relazione.

Il Consiglio ha valutato che tutti i membri possiedono un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi.

Ai lavori del Comitato è stato costantemente invitato a partecipare l'intero Collegio Sindacale.

Su invito del Presidente del Comitato e su singoli punti all'ordine del giorno, hanno partecipato ad alcune riunioni soggetti che non ne sono membri, in particolare, il Direttore Generale per il coordinamento della gestione (nonché Amministratore Incaricato Sistema Controllo Interno e Gestione dei Rischi), il Responsabile Auditing di Gruppo, il Direttore delle Risorse Umane di Gruppo, l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01, esponenti della Società di revisione, nonché consulenti che hanno supportato la Società su specifici progetti esaminati dal Comitato.

La Direzione Affari Legali e Societari di Gruppo è intervenuta per la verbalizzazione delle riunioni.

Funzioni attribuite al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione: supporta con un'adeguata attività istruttoria le valutazioni di competenza del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in materia di sostenibilità (per tale intendendosi i processi, le iniziative e le attività tese a presidiare l'impegno della Società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del

valore) nonché in quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche. In particolare, esprime il proprio parere:

- a) sulle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati e sulla determinazione dei criteri di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati e nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo;
- b) sull'individuazione di uno o più amministratori incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- c) sulla valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché della sua efficacia;
- d) sull'approvazione, con cadenza almeno annuale, del piano di lavoro predisposto dal Responsabile della Funzione Auditing di Gruppo;
- e) sulla descrizione, nella Relazione sul Governo Societario, delle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e sulla valutazione sull'adeguatezza dello stesso;
- f) sulla valutazione dei risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
- g) sulla nomina e sulla revoca del responsabile della funzione di Auditing di Gruppo (già preposto al controllo interno ai sensi dell'art. 150 del D.lgs. 58/1998), sull'assegnazione allo stesso di risorse adeguate all'espletamento delle sue responsabilità, sulla definizione della sua remunerazione coerentemente con le politiche aziendali.

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, inoltre, nell'assistere il Consiglio di Amministrazione:

- valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato, preliminarmente all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del bilancio consolidato;
- esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- esamina 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 Auditing di Gruppo;
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia della funzione Auditing di Gruppo;
- può chiedere alla funzione Auditing di Gruppo lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale;
- riferisce 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 gestione dei rischi;
- formula proposte al Consiglio di Amministrazione in merito a modifiche da apportare al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 adottato dalla Società;
- formula proposte al Consiglio di Amministrazione in merito alla nomina dei membri dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01, ed all'attribuzione a detto organo del budget annuale;
- esprime un parere in merito alla nomina del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;

- esprime un parere in merito alla procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate che la Società deve adottare in conformità al Regolamento CONSOB n. 17221 del 12 marzo 2010, nonché in merito alle eventuali successive modifiche della procedura stessa;
- esprime un parere, rispettivamente vincolante o non vincolante, in merito alle operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza ed alle operazioni con parti correlate di minore rilevanza, in conformità a quanto previsto dalla predetta procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate adottata dalla Società, salvo che si tratti di operazioni con parti correlate riguardanti le remunerazioni;
- assiste il Consiglio di Amministrazione con riferimento al recepimento delle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate in relazione al sistema di controllo interno e gestione dei rischi;
- vigila sui temi di sostenibilità connessi all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle dinamiche di interazione di quest'ultima con tutti gli stakeholder;
- esamina le linee guida del piano di sostenibilità e le modalità di attuazione della politica di sostenibilità;
- esamina l'impostazione generale del bilancio di sostenibilità e l'articolazione dei relativi contenuti, nonché la completezza e la trasparenza dell'informativa fornita attraverso il medesimo bilancio;
- esprime, su richiesta del Consiglio, un parere su questioni di sostenibilità.

Il Comitato, nelle riunioni sopra indicate, ha svolto principalmente le seguenti attività:

- ha esaminato le relazioni periodiche dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01 e del Responsabile Audit di Gruppo ed i risultati degli audit condotti dalla Direzione Audit;
- ha esaminato la proposta del Piano d'Audit per il 2018;
- ha preso atto del piano di attività dell'Organismo di Vigilanza per il 2018;
- sentita la Società di Revisione ed il Collegio Sindacale ed unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ha esaminato i risultati del processo di revisione contabile riguardanti il bilancio e il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- ha formulato la proposta al Consiglio in merito alla destinazione di un budget di spesa all'Organismo di Vigilanza per le spese di funzionamento dello stesso Organismo, relative all'applicazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/01;
- ha esaminato l'adeguatezza delle Linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- ha esaminato la sezione della Relazione sul Governo Societario relativa all'esercizio 2017 dedicata al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- ha esaminato la struttura organizzativa della funzione Auditing di Gruppo;
- ha esaminato le attività implementate dalla Società finalizzate a fornire le informazioni non finanziarie richieste dal D. Lgs 254/2016 relative all'esercizio 2018 nonché la relativa documentazione, inclusa l'analisi di materialità dando parere favorevole;
- ha esaminato, in via propedeutica alla disamina ed approvazione consiliare, l'aggiornamento delle procedure aziendali in materia di market abuse ai fini di adeguarle alla normativa e regolamentazione emesse successivamente alla precedente revisione del 2016 sia in sede nazionale che in sede comunitaria e, in particolare, alle Linee guida emanate da Consob in materia nell'ottobre del 2017; Dette procedure, infatti, come già specificato una componente fondamentale del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società e del Gruppo, nonché parte integrante del complessivo sistema di prevenzione degli illeciti di cui al Decreto Legislativo n. 231/2001;

- quale Comitato per le operazioni con parti correlate, ha esaminato la proposta di adesione all'opzione per la tassazione consolidata di cui all'articolo 117 del D.P.R. 22 dicembre 1986 n. 917 (consolidamento fiscale di Recordati S.p.A. i S.p.A. e Fime S.p.A. per il triennio 2019-2021);
- ha altresì espresso al Consiglio il proprio parere in merito a:
 - ✓ l'adeguatezza delle Linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
 - ✓ l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in occasione dell'approvazione del bilancio 2017 e della relazione semestrale 2018;
 - ✓ il piano di lavoro preparato dal Responsabile Audit di Gruppo per il 2019.
- ha riferito al Consiglio due volte in merito all'attività svolta, in occasione dell'approvazione del bilancio 2017 e della relazione semestrale 2018; il Presidente del Comitato ha comunque informato il Consiglio di Amministrazione alla prima riunione successiva delle decisioni assunte in ordine alle materie di propria competenza;
- quale Comitato per le operazioni con parti correlate, ha svolto la revisione periodica triennale della Procedura Operazioni Parti Correlate, non ravvisando la necessità di proporre al Consiglio modifiche sostanziali;

Nel corso dell'esercizio 2018 – in considerazione delle vicende straordinarie che hanno interessato la vita della Società in relazione all'operazione di cessione della partecipazione di controllo da parte della famiglia Recordati al consorzio di fondi d'investimento controllato da CVC Capital Partners, alle dimissioni rassegnate dalla maggior parte dei membri del Consiglio di Amministrazione in data 6 dicembre 2018 con efficacia dal successivo rinnovo del Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019 – è stato rinviato al 2019 l'esame propedeutico all'approvazione consiliare del "Catalogo dei Rischi" relativo all'esercizio 2018 in aggiornamento rispetto a quanto esaminato per l'esercizio 2017 anche con riferimento alla conseguente valutazione relativa alla compatibilità del livello e natura dei rischi quali identificati dal Catalogo dei Rischi di Gruppo presentato al Consiglio con gli obiettivi strategici di Gruppo di cui al Piano Triennale 2017-2019, anche nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società. Tale esame è stato svolto con parere favorevole al Consiglio nella riunione del 25 Febbraio 2019.

Le riunioni del Comitato sono state regolarmente verbalizzate.

Il Comitato ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle Funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti; non ha ritenuto necessario avvalersi di consulenti esterni.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato uno specifico budget a favore del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità per il 2018 ai fini di dotare il medesimo di adeguate risorse finanziarie per lo svolgimento dei propri compiti.

11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, fondato su un approccio di tipo Enterprise Risk Management (ERM), consiste in un processo strutturato di gestione del rischio, in linea con quanto previsto dalle best practice internazionali in materia e in conformità ai principali requisiti normativi vigenti. L'obiettivo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è una conduzione delle attività coerente con gli obiettivi aziendali, favorendo l'assunzione di decisioni

consapevoli e assicurando l'efficienza e l'efficacia dei processi interni, oltre all'affidabilità dell'informativa finanziaria. I principi base che caratterizzano il processo di gestione del rischio all'interno della Società fanno riferimento al Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi consente, attraverso un Catalogo dei Rischi aziendali, di identificare, misurare e controllare il grado di esposizione di tutte le Società del Gruppo ai diversi fattori di rischio, nonché di gestirne l'esposizione complessiva e prevedere l'implementazione di presidi di controllo e di procedure in grado di evidenziare situazioni di anomalia. I principali fattori di rischio a cui il Gruppo è esposto possono essere rischi connessi al contesto esterno, rischi strategici e operativi (tra cui rischi connessi alle attività di Ricerca e Sviluppo, i rischi connessi all'ambiente, salute e sicurezza, e i rischi in materia di farmacovigilanza), rischi finanziari, rischi legali e di compliance¹⁸.

Il Gruppo sottopone il proprio Catalogo dei Rischi a un riesame periodico infra-annuale, anche attraverso un approccio bottom-up di valutazione critica dei rischi, in occasione di attività aziendali rilevanti, quale la definizione dei budget, la revisione degli organigrammi e altri eventi che possano avere un potenziale impatto sui rischi della Società.

Come già menzionato nella sezione 4.3, nel corso dell'esercizio 2018 – in considerazione delle vicende straordinarie che hanno interessato la vita della Società in relazione all'operazione di cessione della partecipazione di controllo da parte della famiglia Recordati al consorzio di fondi d'investimento controllato da CVC Capital Partners, alle dimissioni rassegnate dalla maggior parte dei membri del Consiglio di Amministrazione in data 6 dicembre 2018 con efficacia dal successivo rinnovo del Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019 – era stato rinviato alla riunione del Consiglio di Amministrazione svoltasi alla data della presente Relazione, l'esame del "Catalogo dei Rischi" relativo all'esercizio 2018 in aggiornamento rispetto a quanto esaminato per l'esercizio 2017 e la conseguente valutazione relativa alla compatibilità del livello e natura dei rischi quali identificati dal Catalogo dei Rischi di Gruppo presentato al Consiglio, con gli obiettivi strategici di Gruppo di cui al Piano Triennale 2017-2019, fermo restando che la potenziale esposizione ai rischi d'azienda è costantemente monitorata anche attraverso le misure adottate dal management per prevenire, monitorare e controllare tali rischi.

Al riguardo, si ricorda che il Gruppo ha sviluppato - anche con il supporto della società di consulenza Deloitte S.p.A. - un proprio modello di mappatura, gestione e controllo dei rischi della Società e del Gruppo, che viene tenuto costantemente aggiornato, al fine di meglio identificare i rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi strategici del Piano Triennale vigente anche nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo ed, in generale, al fine identificare e gestire nel modo più efficiente i principali rischi interni ed esterni del Gruppo.

Di regola, l'aggiornamento della mappatura dei rischi viene esaminato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, in occasione della riunione in cui esso approva il budget del successivo esercizio.

In data 28 febbraio 2019 il Consiglio ha esaminato il "Catalogo dei Rischi" relativo all'esercizio 2018 in aggiornamento rispetto a quanto esaminato per l'esercizio 2017 e ha valutato che il livello e la natura dei rischi quali identificati dal Catalogo dei Rischi di Gruppo presentato al Consiglio, includendo nelle proprie valutazioni anche i rischi che possono assumere rilievo anche nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della Società, sono

¹⁸ Per maggiori informazioni si rimanda alla sezione "Principali Rischi e Incertezze" del Bilancio Consolidato 2017 del Gruppo Recordati.

compatibili con gli obiettivi strategici di Gruppo di cui al Piano Triennale 2017-2019, fermo rimanendo che il processo di aggiornamento e revisione della mappatura portata all'esame del Consiglio procederà in coerenza con la definizione del nuovo piano industriale che verrà esaminato dal Consiglio nei prossimi mesi.

Inoltre, nella riunione del 15 marzo 2018, il Consiglio, con il parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, ha ritenuto tuttora adeguate per il 2018 le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società e del Gruppo Recordati, approvate nell'esercizio precedente (salvo per alcune modifiche di adeguamento alle competenze in materia di sostenibilità per quanto riguarda il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità) in modo che i principali rischi afferenti la Società e le sue controllate risultino correttamente identificati nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati.

Il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito da un insieme strutturato e organico di procedure e strutture organizzative con la finalità di prevenire o limitare le conseguenze di risultati inattesi e di consentire il raggiungimento degli obiettivi aziendali, la conformità alle leggi e ai regolamenti e la corretta e trasparente informativa interna e verso il mercato. Inoltre, tale sistema consente l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi al fine di conseguire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, salvaguardare il valore delle attività, assicurare l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali e assicurare la conformità delle operazioni con tutto l'apparato normativo esistente.

Il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi pervade tutta la Società, coinvolgendo soggetti differenti a cui sono attribuiti specifici ruoli e responsabilità. La Società ha istituito da tempo dedicati canali di whistleblowing nell'ambito dei propri modelli di Organizzativi ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e del proprio sistema Anti-Bribery di Gruppo¹⁹. Nel corso del 2018, tali canali di whistleblowing sono stati rafforzati con l'introduzione di ulteriori strumenti di comunicazione: nelle filiali francesi del gruppo è stata implementata una nuova procedura e introdotti nuovi canali di segnalazione in ottemperanza ad una nuova normativa locale (Loi Sapin 2) e nelle filiali italiane, già conformi alla L. 179/2017, recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato" (cd. "Legge sul Whistleblowing") sono in corso alcuni miglioramenti sui sistemi di reporting delle segnalazioni.

Il Consiglio ha valutato con esito positivo l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, sulla base delle informazioni fornite nelle riunioni tramite le relazioni presentate dal Comitato per il Controllo, Rischi e Sostenibilità e dall'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01.

Nell'ambito di quanto definito nelle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione, i responsabili di ciascuna direzione hanno la responsabilità di disegnare, gestire e monitorare l'efficace funzionamento del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

¹⁹ Codice di Autodisciplina, commento all'art 7: "Il Comitato ritiene che almeno nelle società appartenenti all'indice FTSE – Mib, un adeguato sistema di controllo interno e di gestione dei rischi deve essere dotato di un sistema interno di segnalazione da parte dei dipendenti di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (c.d. sistemi di whistleblowing) in linea con le best practices esistenti in ambito nazionale ed internazionale, che garantiscano un canale informativo specifico e riservato, nonché l'anonimato del segnalante".

Gli elementi strutturali dell'ambiente di controllo interno e di gestione dei rischi sono costituiti dal Codice Etico, che definisce i principi e i valori fondanti dell'etica aziendale, nonché le regole di comportamento in relazione a tali principi; dal Sistema di poteri e deleghe tramite procure generali e speciali e deleghe interne, in linea con le responsabilità assegnate; dalle procedure operative aziendali; dai Sistemi Informativi che supportano sia le attività gestionali e produttive, sia i processi contabili e finanziari. Sul fronte della Compliance, l'Emittente si è dotata, già nell'aprile 2003, di un Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01, continuamente aggiornato, e di un Modello di controllo ex L. 262/2005 in materia di informativa finanziaria (per ulteriori dettagli si rinvia a quanto oltre illustrato con riferimento al "Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informazione finanziaria").

Gli strumenti di controllo sopra descritti sono monitorati dal management, dalle funzioni e dagli organi di gestione e controllo (Consiglio di Amministrazione, Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, Collegio Sindacale, Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e Organismo di Vigilanza) e coinvolgono tutto il personale del Gruppo Recordati. Inoltre, in via indipendente, la funzione Auditing di Gruppo svolge le attività di verifica previste nel piano d'audit annuale. I risultati degli interventi di audit sono comunicati al Presidente, all'Amministratore Delegato, all'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e al management aziendale e, periodicamente, al Collegio Sindacale, al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e al Consiglio di Amministrazione.

11.a) Principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informazione finanziaria.

Il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, come sopra definito, si estende all'informativa finanziaria che ne è parte integrante, la cui predisposizione è governata da procedure e disposizioni organizzative che assicurano il rispetto dei principi generali di controllo predeterminati dall'Emittente (quali la corretta segregazione di funzioni, un corretto sistema di deleghe e i poteri, check and balance, accountability, ecc.), ispirandosi ai principali modelli di riferimento (es. CoSO Report) ed essendo al contempo sottoposto ad una periodica valutazione e revisione dei presidi di controllo posti in essere al fine di minimizzare i rischi aziendali.

Di seguito, si descrivono, in coerenza con la normativa vigente, le caratteristiche del sistema adottato, con particolare riferimento (a) alle fasi del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informazione finanziaria e (b) ai ruoli e alle funzioni coinvolte ed alle modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti.

(a) Fasi del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informazione finanziaria

L'Emittente, al fine di assicurare l'efficacia del suddetto Sistema, ha da tempo implementato un Modello di Controllo Amministrativo-Contabile (di seguito anche "Modello di Controllo 262"), affidando al Dirigente Preposto il compito di verificarne la corretta applicazione, oltre a quello di monitorare il funzionamento e l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno riferibile al modello stesso.

Il Modello di Controllo 262 rappresenta l'insieme delle regole e delle procedure aziendali volte ad assicurare, tramite l'identificazione e la gestione dei principali rischi legati alla predisposizione e alla diffusione dell'informativa finanziaria, il raggiungimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, completezza e tempestività dell'informativa stessa.

Il Modello di Controllo 262 è caratterizzato dai seguenti elementi:

- ✓ risk assessment amministrativo-contabile;
 - ✓ manuali e procedure amministrativo-contabili;
- strettamente correlati tra loro e oggetto di un processo di aggiornamento continuo e di valutazione periodica.

In particolare, il risk assessment amministrativo-contabile è un processo, svolto in via continuativa, di identificazione e valutazione dei rischi legati all'informativa contabile e finanziaria ed è svolto dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari con il supporto della funzione di Internal Audit. Tale processo trova annuale formalizzazione nella:

- identificazione, tramite criteri quantitativi (dimensione) e qualitativi (rilevanza), delle voci di bilancio e delle informazioni finanziarie che possano presentare un carattere di elevata sensibilità e rilevanza o comportino rischi di errore o di omissione, con riferimento al bilancio della Capogruppo o al bilancio consolidato di Gruppo;
- individuazione, per ogni voce di bilancio e informazione finanziaria rilevante, dei relativi processi e flussi contabili che le alimentano e dei relativi controlli a presidio dei rischi individuati.

Qualora, in relazione alle aree di rischio individuate a seguito dell'attività periodica di risk assessment, le attività di controllo non risultassero adeguatamente documentate o formalizzate, è compito della funzione responsabile del processo predisporre, con il supporto del Dirigente Preposto e, se necessario, della funzione di Internal Audit, adeguati supporti documentali al fine di consentire la valutazione dei controlli esistenti nell'area oggetto di analisi.

A fronte dell'individuazione dei rischi, grazie all'attività di risk assessment svolta annualmente, la Società ed il Gruppo si sono dotati di procedure, protocolli e documenti di controllo sulle attività amministrative-contabili. Il corpo dei manuali e delle procedure amministrativo-contabili è costituito dai seguenti principali documenti:

- Manuale Contabile di Gruppo (o "Accounting and Reporting Manual"), finalizzato ad assicurare l'applicazione di criteri uniformi nell'ambito del Gruppo con riferimento alla rilevazione, classificazione e misurazione contabile degli accadimenti economico-gestionali;
- sistema di attestazione interna in capo ai responsabili della gestione e dell'amministrazione delle società controllate del Gruppo Recordati (Managing Director e Financial Controller) circa l'accuratezza, l'affidabilità e la completezza dei flussi informativi contabili e la loro compliance ai principi contabili di Gruppo e alle normative locali. Tale sistema, previsto dal Manuale Contabile di Gruppo, è finalizzato tra l'altro anche a supportare la sottoscrizione delle attestazioni e delle dichiarazioni richieste dalla legge del Dirigente Preposto e dell'Amministratore Delegato;
- protocolli e procedure amministrativo-contabili delle attività di chiusura periodica della contabilità (o "Financial Closing Protocols") e di redazione del bilancio e dei Reporting Package che definiscono per la Capogruppo e per le società controllate le attività, le responsabilità e le regole di controllo da rispettare nella gestione amministrativo-contabile;

- protocollo di redazione del bilancio consolidato, che disciplina le operazioni e i controlli da effettuare per la redazione del bilancio consolidato, descrivendo tra l'altro le attività da svolgere sul sistema informatico di consolidamento adottato dal Gruppo e in dotazione alle società controllate e definisce le responsabilità delle varie funzioni per il suo corretto funzionamento;
- calendario delle attività di chiusura, aggiornato e diffuso mensilmente e finalizzato alla definizione delle tempistiche di elaborazione del processo di chiusura contabile e di redazione del bilancio, dei Reporting Package e del bilancio consolidato;
- protocolli operativi, che definiscono le attività, le responsabilità e le modalità di gestione, in termini di autorizzazione, esecuzione, controllo, formalizzazione e registrazione contabile, relativamente alle aree di bilancio e informativa ritenute rilevanti, in coordinamento con l'annuale risk assessment amministrativo-contabile. I responsabili delle funzioni e delle società controllate coinvolte nel processo di formazione e gestione dell'informativa contabile e finanziaria, sono responsabili del corretto funzionamento e dell'aggiornamento del Sistema di Controllo Interno amministrativo-contabile relativamente a tutti i processi e flussi contabili di competenza e devono continuamente monitorare costantemente la corretta applicazione delle procedure amministrativo-contabili e la loro adeguatezza ai processi in essere;
- matrici dei controlli amministrativo-contabili, che descrivono le attività di controllo implementate in ciascun processo amministrativo-contabile in correlazione ai rischi individuati e ai connessi obiettivi di controllo identificati e riassumono l'esito delle attività di testing dei controlli svolte dalla funzione di Internal Audit. I controlli descritti in tali matrici rappresentano l'applicazione dei principi di controllo delineati all'interno delle procedure dei controlli amministrativo-contabili. Le matrici sono pertanto utilizzate come strumento per l'identificazione dei controlli chiave in essere, specifici per ogni processo rilevante, e per l'individuazione delle verifiche da effettuare al fine di valutare l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno amministrativo-contabile. Tali matrici sono costantemente aggiornate a cura della funzione Internal Audit.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari valuta e attesta l'adeguatezza del modello di controllo 262, ovvero il sistema di controllo interno amministrativo-contabile sopra descritto e l'operatività delle procedure in essere almeno due volte l'anno, in occasione dell'approvazione della Relazione Finanziaria Semestrale e del Bilancio di esercizio (Bilancio Consolidato di Gruppo e Bilancio della Capogruppo). Al riguardo è supportato dall'attività di testing, svolta dalla funzione Internal Audit di Gruppo, finalizzata a valutare l'adeguatezza del disegno, la corretta implementazione e l'efficacia operativa dei controlli in essere.

L'attività di testing viene svolta continuativamente durante tutto l'esercizio, sulla base del Piano Annuale di Audit predisposto dalla Funzione Internal Audit. Le risultanze delle attività di testing, le valutazioni sulle eventuali aree di miglioramento e le relative azioni correttive sono oggetto di formalizzazione in un rapporto annuale indirizzato dal Responsabile Auditing di Gruppo al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e all'Amministratore Delegato.

E' inoltre compito del Dirigente Preposto monitorare il sistema di controllo interno amministrativo-contabile sulla base dell'informativa ricevuta dai responsabili delle funzioni aziendali e dei report relativi all'attività svolta dalla Funzione di Internal Audit, al fine di verificare

l'aggiornamento del corpo procedurale e l'effettiva attuazione dei controlli identificati attraverso le procedure amministrativo-contabili.

(b) Ruoli e funzioni coinvolte nel sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informazione finanziaria

Con riferimento specifico ai processi attinenti la produzione dell'informativa finanziaria, le figure coinvolte sono: il Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato, il Responsabile della funzione Auditing di Gruppo, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (nonché Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi).

In particolare, il Dirigente Preposto, congiuntamente con l'Amministratore Delegato, ha il compito di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio della Capogruppo e del bilancio consolidato di Gruppo.

Il Collegio Sindacale è inoltre chiamato a svolgere le funzioni attribuite dalla vigente normativa al **Comitato per il Controllo Interno e la revisione contabile** ("CCIRC"), istituito dal D. Lgs. 39/2010 (così detto "testo unico della revisione legale"), di recepimento della direttiva 2006/43/CE in materia di revisione legale dei conti annuali e consolidati, e quindi vigila sul processo di informazione finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati, sull'indipendenza della società di revisione legale. Per ulteriori informazioni riguardo si rinvia alla Sezione 14 dedicata al Collegio Sindacale.

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

In data 5 febbraio 2019 (e precedentemente in data 11 aprile 2017), il Consiglio di Amministrazione, a seguito della nomina da parte dell'Assemblea dei Soci, ha confermato la nomina quale Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno del Dr. Fritz Squindo, Direttore Generale per il Coordinamento della Gestione e CFO.

L'Amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:

- ha curato, con l'ausilio del Responsabile Auditing di Gruppo, l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate; in particolare, ha completato l'aggiornamento del Catalogo dei Rischi Aziendali Recordati con riferimento all'esercizio 2018 (sempre con il supporto anche della società esterna Deloitte S.p.A.) di cui ha dato informazione al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ed al Consiglio nel corso del 2019 (e quindi non in parallelo alla presentazione del budget per il 2018 come da prassi precedente) in considerazione delle vicende straordinarie che hanno interessato la vita della Società e di cui data più volte informativa nella presente Relazione;
- ha dato esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio, provvedendo, con l'ausilio del Responsabile Auditing di Gruppo e delle altre funzioni aziendali competenti, alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;

- si è occupato, sempre con l'ausilio del Responsabile Auditing di Gruppo e delle altre funzioni aziendali competenti, dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

L'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno:

- può chiedere alla funzione di Auditing di Gruppo lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al consiglio di amministrazione, al presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e al presidente del collegio sindacale;
- riferisce tempestivamente al comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (o al consiglio di amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbiano avuto comunque notizia, affinché il comitato (o il consiglio) possa prendere le opportune iniziative;
- propone al Consiglio di Amministrazione la nomina e la revoca del responsabile della funzione Auditing di Gruppo nonché la remunerazione di quest'ultimo coerentemente con le politiche aziendali.

11.2 RESPONSABILE DELLA FUNZIONE AUDITING DI GRUPPO

Spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, nominare e revocare il responsabile di detta funzione, assicurare che lo stesso sia dotato di risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità e definirne la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali.

La Direzione Auditing di Gruppo, di cui il Dr. Giovanni Minora è responsabile, non è responsabile di alcuna area operativa e, dal 20 dicembre 2012, riporta gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione; la gestione ordinaria del rapporto d'impiego è stata assegnata al Presidente, anche a seguito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2019 Il Consiglio ha inoltre confermato il responsabile della funzione Auditing di Gruppo quale Preposto al controllo interno ai sensi dell'art. 150 del D. Lgs. 58/1998.

In sede di assunzione, il Consiglio, sentito il parere del Comitato Controllo e Rischi, ha valutato la congruità della remunerazione corrisposta al Responsabile Auditing di Gruppo come lavoratore subordinato della Società rispetto alle politiche aziendali.

I compiti del Responsabile Auditing di Gruppo sono i seguenti:

- verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di audit, approvato dal consiglio di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e assegnazione di priorità in relazione ai principali rischi;
- predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;

- trasmette relazioni periodiche ai presidenti del collegio sindacale, del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del consiglio di amministrazione nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ed all'amministratore delegato;
- verifica, nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

Ai fini quanto sopra, il Responsabile Auditing ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico.

Inoltre, il Responsabile Auditing di Gruppo:

- illustra la proposta di programma annuale di lavoro al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ai fini di recepire gli eventuali suggerimenti che il Comitato intendesse effettuare;
- coadiuva l'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo interno e gestione dei rischi nella progettazione, gestione e nel monitoraggio del Sistema di Controllo interno e gestione dei rischi e nell'individuazione dei diversi fattori di rischio;
- programma ed effettua, in coerenza con il piano annuale di lavoro, attività di controllo diretto e specifico in Recordati S.p.A. e in tutte le società controllate, con particolare riguardo alle società aventi rilevanza strategica, al fine di riscontrare eventuali carenze del Sistema di Controllo interno e gestione dei rischi nelle diverse aree di rischio;
- verifica che le regole e le procedure dei processi di controllo e di gestione dei rischi siano rispettate e che tutti i soggetti coinvolti operino in conformità agli obiettivi prefissati;
- espleta compiti d'accertamento di propria iniziativa o su richiesta del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, dell'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo interno e di gestione dei rischi o del Collegio Sindacale.

In particolare, nel corso dell'Esercizio e delle riunioni del Consiglio di Amministrazione già tenutesi nel corso del 2019, il Responsabile Auditing di Gruppo:

- ha illustrato il programma annuale di lavoro e la struttura organizzativa della sua funzione al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- ha avuto accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico;
- ha eseguito attività di controllo diretto e specifico, in coerenza al piano annuale di lavoro;
- ha riportato all'Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo interno le risultanze delle attività di controllo svolte nel corso dell'Esercizio;
- ha riferito del proprio operato e delle risultanze delle attività svolte al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e al Collegio Sindacale della Società.

Il Responsabile Auditing di Gruppo ha avuto a disposizione un budget di funzionamento che è stato utilizzato per espletare le attività di controllo e di accertamento eseguite nel corso dell'Esercizio.

Il Consiglio di Amministrazione è stato informato dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità circa la struttura organizzativa della funzione Auditing di Gruppo e ne ha condiviso la valutazione di adeguatezza rispetto all'espletamento delle responsabilità assegnate ed al piano d'audit approvato per il 2018.

11.3 MODELLO ORGANIZZATIVO EX D.Lgs. 231/01

Le Società italiane del Gruppo Recordati (Recordati S.p.A., Innova Pharma S.p.A., Orphan Europe Italia S.r.l. e Italcimici S.p.A.) hanno adottato un proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, come previsto dal D.lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti. In particolare, la Capogruppo Recordati ha adottato il proprio Modello dal 2003 con ultimo aggiornamento nel 2017, le controllate Innova Pharma Orphan Europe Italy, hanno aggiornato il proprio Modello nel corso del mese di luglio 2018. Inoltre, nel corso del 2018 anche la società Italcimici S.p.A., acquisita da Recordati nel giugno 2016, ha adottato un proprio Modello Organizzativo. Nel corso del 2018 è stato predisposto un piano per l'implementazione e l'adozione di un Modello Organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 anche per la società Natural Point S.r.l., acquisita da Recordati nel giugno 2018. Si prevede che Natural Point adotti il proprio Modello Organizzativo ai sensi del suddetto decreto entro il primo semestre del 2019.

I Modelli organizzativi delle società italiane del Gruppo Recordati, conformi alle Linee Guida di Confindustria, sono strumenti dinamici ed effettivi grazie alla costante attività di controllo e aggiornamento effettuata da parte degli Organismi di Vigilanza. I Modelli organizzativi prevedono specifici canali dedicati e riservati alla segnalazione di anomalie o violazioni da parte dei dipendenti e una periodica formazione del personale sui contenuti del Decreto 231/2001 e del Modello Organizzativo. Gli Organismi di Vigilanza, nominati nelle società italiane del Gruppo, sono di tipo collegiale e composti dal Responsabile della Direzione Audit Interno e da professionisti esterni. Ogni Organismo di Vigilanza è dotato di un proprio Regolamento Interno e opera sulla base di uno specifico programma. Gli Organismi di Vigilanza riferiscono periodicamente ai Consigli di Amministrazione e ai Collegi Sindacali (ove presenti).

Per le società controllate, aventi sede all'estero, ove ritenuto necessario in conformità alle normative locali, sono state implementate o sono in corso di implementazione policies aventi funzione analoga a quelle del Modello Organizzativo ex D.Lgs 231/2001 adottato dalla Società.

In particolare, la filiale Spagnola Casen Recordati in data 14 marzo 2018 ha adottato un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo in ottemperanza alla Ley Organica 2015/1 del 30 marzo 2015 che ha introdotto nel codice penale spagnolo alcune rilevanti novità in tema di responsabilità da reato delle persone giuridiche. Tale normativa, in relazione alle condizioni esimenti della responsabilità amministrativa per le persone giuridiche, mutua l'impianto legislativo previsto in Italia dal D.Lgs 231/01. Il modello adottato dalla filiale spagnola ha dunque una impostazione simile a quella dei Modelli 231 adottati dalle delle società italiane del Gruppo. Anche nella la filiale spagnola è stato nominato ed è operativo un Organismo di Vigilanza di tipo collegiale, come previsto dalle best practices. Nel corso del 2018, l'Organismo di Vigilanza della filiale spagnola ha adottato un proprio regolamento di funzionamento, ha predisposto un piano di attività e di verifiche e ha erogato sessioni di formazione sui temi del Modello (tra cui, in particolare, quelli anti-corrruzione) a tutto il personale della filiale.

Nel 2012, il Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza anche dell'allora Comitato Controllo e Rischi, aveva inoltre valutato l'opportunità di assegnare al Collegio Sindacale le funzioni di Organismo di Vigilanza ex. D.Lgs. 231/2001 ai sensi della Legge 183/2011 (cd Legge Stabilità 2012), esprimendosi favorevolmente a che Recordati continuasse ad essere dotata, quale Organismo di Vigilanza, di una struttura altamente specializzata, interamente dedicata al controllo sulle procedure etiche, preventive, organizzative e gestionali adottate per evitare di incorrere nella responsabilità di cui al D. Lgs. 231/2001 e, quindi, con una competenza specifica

in merito al rispetto della normativa di settore applicabile alla società, escludendo pertanto di assegnarne le competenze al Collegio Sindacale.

I Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo adottati dalle società italiane del Gruppo, ai sensi del D. Lgs 231/2001, sono costantemente monitorati dagli Organismi di Vigilanza preposti. I Modelli sono sottoposti al costante aggiornamento sia per l'introduzione o l'aggiornamento delle normative di interesse sia per mutamenti organizzativi o nei processi interni. Gli aggiornamenti riguardano la parte Generale del Modello, con adeguamenti della mappatura dei rischi, del sistema disciplinare e degli altri elementi generali e la parte Speciale del Modello, composta dai protocolli comportamentali.

I Modelli constano di una parte generale e di una parte specifica, organizzate in diverse sezioni. La parte generale comprende, fra l'altro, il Codice Etico, il Sistema Disciplinare e lo Statuto dell'Organismo di Vigilanza. La parte specifica comprende, fra l'altro, una "mappatura" delle aree a rischio di reato ed un significativo numero di "protocolli" attraverso cui vengono posti presidi atti a prevenire la commissione di illeciti nelle aree individuate nella mappatura.

Una presentazione del Modello adottato dalla Società è disponibile sul sito della Società: http://www.recordati.it/it/corporate_governance/modello_organizzativo_ex_dlgs_231/2001.

11.4 IL CODICE ETICO

Il Codice Etico, approvato da Recordati S.p.A. nel 2002 e costantemente aggiornato e integrato, costituisce la concreta e chiara rappresentazione dei valori aziendali, tra cui: la tutela della persona, l'equità e l'eguaglianza, il comportamento eticamente corretto e conforme alle leggi, la lealtà, la riservatezza delle informazioni, il rispetto degli interessi di ogni interlocutore, la professionalità e la protezione della salute e dell'ambiente.

Il Codice Etico è di regola adottato da tutte le società del Gruppo Recordati.

Per mezzo del Codice Etico, il Gruppo si impegna ad offrire pari opportunità di lavoro senza discriminazioni, a ricoprire un ruolo d'avanguardia nella protezione della salute umana e dell'ambiente, a promuovere e proteggere la salute dei propri collaboratori, a curare la formazione tecnica e professionale dei dipendenti.

Nell'esercizio delle attività aziendali, il Gruppo vigila che vi sia un costante temperamento dell'orientamento al profitto con il rispetto dell'etica e della legalità nella conduzione degli affari, in considerazione della responsabilità sociale dell'impresa, ed in particolare della esigenza di prevenzione dei rischi-reato.

Il Codice Etico definisce l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano per Recordati e rappresenta il punto di riferimento per la regolamentazione delle diverse attività aziendali per tutte le Società del Gruppo. I comportamenti definiti dal Codice Etico interessano ambiti e aree aziendali di varia natura. Tra le regole di comportamento definite dal Codice, è incluso il dovere di evitare conflitti di interessi, il divieto di porre in essere pratiche di corruzione, favori illegittimi, comportamenti collusivi, le responsabilità in tema di uso e tutela delle informazioni aziendali, i rapporti con la Pubblica Amministrazione, con le organizzazioni politiche e sindacali e con gli organi di informazione.

Il Codice Etico, adottato o in via di adozione da tutte le Società del Gruppo, è parte integrante del Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 per le Società italiane, di cui rappresenta uno degli elementi portanti del modello stesso.

L'osservanza del Codice Etico è richiesta non solo ai collaboratori interni, ai manager, agli amministratori e a tutti i soggetti che operano all'interno del Gruppo, ma anche è parte integrante degli obblighi delle controparti commerciali e dei soggetti terzi, quali fornitori, consulenti, partner, agenti e chiunque abbia rapporti con le Società del Gruppo Recordati.

La distribuzione e la diffusione del Codice è curata direttamente dalla Capogruppo per le società italiane: a ogni nuovo dipendente è consegnato il Codice Etico che è anche a disposizione sul sito web aziendale. Nel corso del 2018, si è provveduto ad una nuova distribuzione del Codice a 1325 dipendenti di società del Gruppo.

L'attuale versione del Codice Etico del Gruppo Recordati verrà sottoposta ad una revisione generale nel corso del 2019. Fatti salvi tutti i principi già presenti nel Codice, il documento verrà rivisto in un'ottica di maggiore leggibilità e fruibilità e sarà aggiornato con ulteriori linee guida comportamentali.

Il Modello Anti-Bribery del Gruppo Recordati

Il Gruppo Recordati, grazie alla sua presenza internazionale, è presente in vari e diversi contesti sociali, culturali, economici e politici e ha la responsabilità di agire in conformità alle leggi vigenti, consapevole del fatto che ogni atto corruttivo compromette l'integrità delle attività, mette a repentaglio l'organizzazione e, contestualmente, espone la società a rischi legali, finanziari e di immagine.

Il Gruppo è fermamente impegnato nel condurre le proprie attività in trasparenza, onestà ed etica in tutti i paesi ove opera e rifiuta ogni forma di corruzione, consapevole dei potenziali rischi derivanti dai numerosi rapporti con la Pubblica Amministrazione tipici del particolare ambito di attività nel quale opera il Gruppo.

A tal fine, a partire dal 2009, il Gruppo ha condotto una valutazione sullo stato dei presidi interni in conformità alle principali normative Anti-Bribery internazionali e sovranazionali nei paesi dove è presente con le proprie filiali.

Il programma Anti-Bribery di Gruppo coinvolge sia il personale della Capogruppo che personale delle filiali e ha previsto quattro fasi:

1. valutazione sulla legislazione locale e sovranazionale;
2. valutazione sui sistemi, procedure e modelli locali a presidio dei fenomeni corruttivi;
3. analisi del rischio inerente e dei presidi esistenti per la determinazione dei rischi residui;
4. definizione e rilascio del Modello Anti-Bribery di Gruppo.

Dall'analisi della documentazione e dalle informazioni raccolte, sono state individuate 13 aree aziendali potenzialmente esposte al rischio di corruzione, sulle quali sono stati formulati i principi di comportamento per evitare fenomeni corruttivi. Sulla base di tale analisi, è stato implementato un Manuale Anti-Bribery di Gruppo.

Le 13 aree potenzialmente più esposte al rischio di corruzione sono le seguenti: Ricerca e Sviluppo, Produzione, Rapporti con la classe medica e le strutture sanitarie, attività regolatorie, transazioni con la pubblica amministrazione, consulenze, campioni medicinali, corsi e congressi,

materiale promozionale, contributi e donazioni, transazioni finanziarie, risorse umane e rapporti con soggetti o enti politici.

Il Manuale è stato distribuito nelle filiali di Recordati in Spagna, Francia, Russia, Turchia, Portogallo e Germania ed è in corso la distribuzione nelle restanti filiali del Gruppo.

L'attuale versione del Manuale Antibribery è in corso di revisione e, nel corso del 2019, è prevista la distribuzione in tutte le Società del Gruppo, di una versione aggiornata del Manuale.

La filiale tedesca del Gruppo ha adottato, nel corso del 2018, un proprio Manuale di Compliance volto a indirizzare i comportamenti e a regolamentare le attività nei confronti della classe medica in conformità alla introduzione degli articoli 299 a/b nel Codice Penale tedesco (corruzione di operatori nel settore sanitario).

Nel corso del 2018, le filiali francesi del gruppo hanno adottato procedure e sistemi per ottemperare alla normativa nazionale in tema di whistleblowing. Le stesse filiali, nel corso del 2019 avvieranno, con il supporto della Direzione Audit di Gruppo, un assessment anticorruzione in riferimento alla normativa francese denominata "Loi Sapin 2". Benché le filiali francesi siano entrambe al di sotto delle soglie per gli obblighi definiti dalla citata legge, il Gruppo Recordati intende sottoporre a verifica gli attuali presidi di controllo anticorruzione esistenti alla luce della predetta normativa.

Al fine di migliorare le attività di comunicazione, coordinamento e controllo tra la Capogruppo e le diverse filiali del Gruppo, nel corso del 2018 sono stati definiti specifici flussi informativi in materia di anticorruzione e antiterrorismo che consentiranno, attraverso canali dedicati gestiti dalla Direzione Audit di Gruppo, di conoscere e gestire situazioni di potenziale rischio. Il predetto sistema di flussi informativi sarà messo a regime nel corso del 2019.

Sul fronte della comunicazione e formazione sui temi dell'anticorruzione e sui principi etici sanciti dal Codice Etico del Gruppo Recordati, nel 2017 tutti i membri del Consiglio di Amministrazione di Recordati S.p.A. hanno ricevuto comunicazione sulle politiche e le procedure adottate. Inoltre, nel corso del 2018 sono stati erogati momenti formativi anticorruzione ad un totale di 933 dipendenti, di cui 292 nelle filiali italiane e 641 nelle filiali estere del Gruppo.

Altri Modelli di controllo e adesione a codici deontologici nazionali

L'approccio sistemico proprio del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001 è riproposto attraverso ulteriori modelli dedicati anche in altri ambiti aziendali, come, ad esempio, nell'ambito della prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro, della gestione ambientale e della privacy.

Sul fronte della gestione dei dati e della privacy, il Gruppo Recordati si è adeguato al nuovo Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (n. 2016/679 di seguito "GDPR"). Il progetto ha permesso a tutte le società del Gruppo di adottare le misure previste dal Regolamento europeo. Più in particolare, la conformità al GDPR ha comportato la definizione e implementazione di un modello di gestione della privacy con nuove regole e processi aziendali, sia a livello di gruppo che a livello locale, nelle filiali europee di Recordati. Sul fronte organizzativo, la novità più rilevante è stata la nomina di un *Data Protection Officer* (nella persona del Direttore Auditing di Gruppo) e di *Key Privacy Person* in ogni filiale interessata. Sul fronte dei processi e delle regole

operative è stato adottato un set di policies di Gruppo dalle quale discendono procedure locali già adottate dalle diverse filiali. Sono in corso e proseguiranno anche nel 2019, attività che porteranno all'adozione di *tool* informatico che sarà impiegato per consentire una migliore ed efficace attività operativa in applicazione delle procedure aziendali.

Inoltre, il Gruppo Recordati aderisce a codici di autoregolamentazione emanati da associazioni di settore che normano le attività legate all'informazione medico scientifica. Gran parte delle filiali del Gruppo aderisce a codici deontologici definiti da associazioni farmaceutiche locali. Tali codici deontologici si rifanno al codice EFPIA (European Federation of Pharmaceutical and Associations) che definisce le norme deontologiche per le aziende farmaceutiche europee per la gestione delle attività legate all'informazione scientifica e dei rapporti con la classe medica. Nell'ambito dell'adesione alle associazioni di settore e dei rispettivi codici deontologici, sono previste specifiche attività a carico delle filiali aderenti finalizzate alla massima trasparenza della gestione dei rapporti con la classe medica e il mondo scientifico. Tra queste, il Progetto Transparency (con la pubblicazione dei cosiddetti Trasferimenti di Valore a favore di operatori e organizzazioni sanitarie) e la Certificazione delle procedure di informazione scientifica. A tale *disclosure* provvedono molte delle società del Gruppo, in conformità sia a norme di Legge (quali quelle che operano in Francia, Portogallo e USA) sia a norme deontologiche (oltre a Italia, Spagna, Germania e altre).

11.5 SOCIETA' DI REVISIONE

KPMG S.p.A. è la società di Revisione incaricata della revisione contabile della Società. L'incarico è stato formalmente conferito dall'Assemblea degli Azionisti in data 13 Aprile 2011 per gli esercizi 2011-2019, su proposta del Collegio Sindacale.

11.6 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

A decorrere dal 3 maggio 2007 il ruolo di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è affidato al Dott. Fritz Squindo, Direttore Generale per il coordinamento della gestione dal Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio di Amministrazione nominato in data 5 febbraio 2019 ha espressamente da ultimo confermato tale nomina.

Già in sede di prima nomina era stata verificata la sussistenza dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla normativa applicabile e dallo statuto sociale, il quale all'art. 25 prevede che il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, oltre ai requisiti di onorabilità prescritti dalla normativa vigente per coloro che svolgono funzioni di amministrazione e direzione, debba possedere requisiti di professionalità caratterizzati da specifica competenza in materia amministrativa e contabile. Tale competenza, da accertarsi da parte del medesimo Consiglio di Amministrazione, deve essere acquisita attraverso esperienze di lavoro in posizione di adeguata responsabilità per un congruo periodo di tempo.

Al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari sono stati indicati i compiti e i poteri per l'esercizio dell'incarico anche con riferimento a quanto stabilito dalle Linee Guida Operative per il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, approvate dal Consiglio di Amministrazione in data 3 maggio 2007.

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

La Società ha specificato, in dettaglio, nelle Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Recordati S.p.A. e del Gruppo Recordati i ruoli e le competenze dei soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nonché le modalità di coordinamento tra i soggetti coinvolti.

A tale riguardo, si segnala che la Società favorisce gli incontri tra tali diversi soggetti al fine del coordinamento e dello scambio di informazioni. Si ricorda, in particolare, che ai lavori del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità è costantemente invitato a partecipare l'intero Collegio Sindacale, ed inoltre, su invito del Presidente del Comitato e su singoli punti all'ordine del giorno, hanno partecipato ad alcune riunioni l'Amministratore Incaricato al Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi, il Responsabile Auditing di Gruppo, l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01, nonché esponenti della Società di revisione.

Con la medesima finalità di coordinamento su tematiche di comune interesse, il Collegio Sindacale della Società e l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01 hanno organizzato e tenuto, nel corso dell'esercizio, riunioni congiunte.

Infine, il Collegio Sindacale incontra periodicamente il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, la Società di Revisione, nonché le diverse funzioni aziendali interessate dai processi e dalle procedure che devono formare oggetto di specifica verifica da parte dello stesso Collegio Sindacale, inclusi quelli relativi al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

11.8 DISCIPLINA DELLE SOCIETA' CONTROLLATE AVENTI SEDE IN PAESI EXTRA- UE

In relazione a quanto previsto dagli art. 15 e 18 del Regolamento Mercati in merito alle condizioni per la quotazione di società controllanti società costituite e regolate secondo leggi di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del bilancio consolidato, si segnala che alla data del 31 dicembre 2018 le prescrizioni regolamentari dell'art. 15 Regolamento Mercati si applicano alla società controllata turca Recordati Ilaç Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi, alla società controllata americana Recordati Rare Diseases Inc ed alla controllata russa Rusfic Llc.

Con riferimento a dette società, la Società:

- mette a disposizione del pubblico le situazioni contabili predisposte ai fini della redazione del bilancio consolidato.
- si accerta che esse facciano pervenire regolarmente al revisore della Società Controllante le informazioni a questo necessarie per condurre l'attività di controllo dei conti annuali e infra-annuali della stessa società controllante.

La Società dispone, infine, in via continuativa della composizione degli organi sociali delle società controllate con evidenza delle cariche sociali ricoperte e degli statuti delle stesse.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi individuato dal Consiglio quale comitato competente ex art. 4 comma 3 del Regolamento Consob in materia di Parti Correlate approvato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, il Consiglio, nella riunione del 24 novembre 2010, ha adottato la “Procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate” ai sensi dell’art. 2391-bis del Codice Civile nonché del sopra citato Regolamento, in sostituzione della “Procedura in merito ad operazioni significative, con parti correlate o in cui un Amministratore risulti portatore di un interesse”, adottata nel 2008.

La Procedura per la disciplina delle parti correlate, disponibile nel testo integrale nel sito internet della società http://www.recordati.it/it/corporate_governance/parti_correlate/procedura_operazioni_con_parti_correlate/ ed in vigore dal 1 gennaio 2011, definisce le linee guida e i criteri per l’identificazione delle Operazioni con Parti Correlate e declina ruoli, responsabilità e modalità operative volte a garantire, per tali operazioni, un’adeguata trasparenza informativa e la relativa correttezza procedurale e sostanziale. La Società ha altresì emesso disposizioni attuative interne, al fine di assicurare che la procedura possa trovare piena attuazione.

Ad inizio 2017, il Consiglio ha quindi proceduto con la revisione periodica della Procedura Operazioni Parti Correlate, essendo trascorsi tre anni dall’ultima revisione e, preso atto del parere del Comitato Controllo e Rischi, ha valutato detta Procedura tuttora adeguata, non necessitando di modifiche sostanziali, ma unicamente di alcuni adeguamenti di carattere formale.

In particolare, in base a detta procedura:

- è stato individuato quale Comitato competente per l’espressione del parere motivato relativo sia alle operazioni di maggiore rilevanza sia alle operazioni di minore rilevanza il Comitato per il Controllo e Rischi (ora Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità), tranne che per le operazioni con parti correlate riguardanti le remunerazioni, per le quali tale comitato si identifica nel Comitato per la Remunerazione. Si ricorda che entrambi i Comitati sono costituiti da soli Amministratori Indipendenti;
- per Operazione con Parti Correlate si intende qualunque trasferimento di risorse, servizi o obbligazioni (i.e., qualunque impegno contrattuale) fra Recordati - direttamente o per il tramite di Società Controllate da Recordati - e una o più Parti Correlate di Recordati, indipendentemente dal fatto che sia stato pattuito un corrispettivo;
- per parte correlata di Recordati si intende:
 - (a) la controllante di Recordati ed i suoi soci;
 - (b) qualsiasi altro soggetto che, direttamente o indirettamente, anche attraverso Società Controllate, fiduciari o interposte persone, e/o congiuntamente ad altri soggetti (anch’essi da intendersi Parti Correlate):
 - (i) esercita il Controllo su Recordati ne è controllato, o è sottoposto a comune Controllo;
 - (ii) detiene una partecipazione in Recordati tale da poter esercitare un’Influenza Notevole su quest’ultima;
 - (c) una Società Collegata di Recordati;
 - (d) una Joint Venture in cui Recordati è una partecipante;
 - (e) uno dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche di Recordati o della sua controllante;
 - (f) uno Stretto Familiare di uno dei soggetti di cui alle lettere (a), (b) o (e);

(g) un'entità nella quale uno dei soggetti di cui alle lettere (e) o (f) esercita il Controllo, il Controllo Congiunto o l'Influenza Notevole o detiene, direttamente o indirettamente, una quota significativa, comunque non inferiore al 20%, dei diritti di voto;

(h) un fondo pensionistico complementare, collettivo od individuale, italiano od estero, costituito a favore dei dipendenti di Recordati, o di una qualsiasi altra entità ad essa correlata, nella misura in cui tale fondo sia stato istituito o promosso da Recordati ovvero nel caso in cui Recordati possa influenzarne i processi decisionali;

- per Dirigenti con Responsabilità Strategiche si intendono quei soggetti così definiti ai sensi della normativa e della regolamentazione pro tempore vigente. Alla odierna: quei soggetti che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società, compresi gli Amministratori (esecutivi o meno) della Società stessa, i componenti effettivi del Collegio Sindacale, i Direttori Generali, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (il "Dirigente Preposto"), nonché tutti gli ulteriori soggetti di volta in volta individuati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato della Società;
- per Operazioni di Maggiore Rilevanza si intendono quelle Operazioni con Parti Correlate per le quali almeno uno degli indici di rilevanza individuati nell'Allegato n. 3 del sopra citato Regolamento Consob ed applicabili a seconda delle caratteristiche di ciascuna Operazione con Parti Correlate (i.e.: controvalore dell'operazione in rapporto al patrimonio netto ovvero, se maggiore, alla capitalizzazione; totale attivo dell'entità oggetto dell'operazione su totale dell'attivo della Società; totale passività dell'entità acquisita su totale attivo della Società) superi il 5%;
- per Operazioni di Minore Rilevanza si intendono quelle Operazioni con Parti Correlate diverse dalle Operazioni di Maggiore Rilevanza e dalle Operazioni di Importo Esiguo, ovvero delle operazioni di valore singolarmente inferiore a Euro 150.000.

La procedura non si applica a:

- le Operazioni di Importo Esiguo, salvo che si tratti di più Operazioni di Importo Esiguo da realizzarsi in esecuzione di un disegno unitario, il cui valore complessivo ecceda l'importo di Euro 150.000;
- le Operazioni Infragrupo purché nelle Società Controllate da Recordati o nelle Società Collegate a Recordati che sono controparti nell'operazione non vi siano interessi significativi di altre Parti Correlate della Società. Si ritiene che potrebbero determinare l'insorgenza di "Interessi Significativi" di altre Parti Correlate:
 - l'esistenza di un significativo credito, nei confronti di una Società Controllata, in capo all'Amministratore Delegato della società controllante;
 - la condivisione di uno o più consiglieri o altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche che beneficino di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari (o comunque di remunerazioni variabili) dipendenti dai risultati conseguiti dalle Società Controllate o Società Collegate con le quali l'operazione è svolta;
 - la partecipazione nella Società Controllata o nella Società Collegata (anche indirettamente) del soggetto che controlla la società controllante.
- le deliberazioni assembleari di cui all'art. 2389, primo comma, del codice civile, relative ai compensi spettanti ai membri del Consiglio di Amministrazione e le deliberazioni in materia di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche rientranti nell'importo complessivo preventivamente determinato dall'assemblea ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, del codice civile;

- le deliberazioni assembleari di cui all'art. 2402 del codice civile, relative ai compensi spettanti ai membri del Collegio Sindacale;
- i piani di compensi basati su strumenti finanziari approvati dall'assemblea ai sensi dell'art. 114-bis del TUF e le relative operazioni esecutive;
- le decisioni (diverse da quelle di cui al precedente punto in materia di remunerazione degli Amministratori e consiglieri investiti di particolari cariche nonché degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, a partire dal momento in cui (i) la Società avrà adottato una politica di remunerazione (alla definizione della quale sia stato coinvolto un comitato costituito esclusivamente da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti) (ii) la Società avrà sottoposto all'approvazione o al voto consultivo dell'assemblea una relazione che illustri la politica di remunerazione, e (iii) la remunerazione effettivamente assegnata sarà coerente con tale politica;
- le decisioni, da assumersi all'atto dell'instaurazione del loro rapporto professionale con Recordati, in materia di remunerazioni di Dirigenti con Responsabilità Strategiche, diversi dagli Amministratori e dai componenti del Collegio Sindacale;
- le operazioni che rientrano nell'ordinario esercizio dell'Attività Operativa e della connessa attività finanziaria concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard (intendendosi per tali condizioni analoghe a quelle usualmente praticate nei confronti di parti non correlate per operazioni di corrispondente natura, entità e rischio, ovvero basate su tariffe regolamentate o su prezzi imposti ovvero quelle praticate a soggetti con cui la Società sia obbligata per legge a contrarre a un determinato corrispettivo). L'“ordinario esercizio” si determina tenendo conto dell'oggetto, della ricorrenza, della funzione o scopo e della tempistica dell'operazione nonché della natura della controparte, ancorché sia una Parte Correlata. Per Attività Operativa si intende l'insieme delle principali attività generatrici di ricavi e di tutte le altre attività di gestione della Società che non siano classificabili come attività di investimento o finanziarie ai sensi del Principio Contabile Internazionale n. 7 adottato dal Regolamento CE n. 1126 del 2008, come di volta in volta modificato. Qualora trovasse applicazione l'esenzione di cui al presente punto, la Società è comunque tenuta, fermo quanto previsto dall'art. 114, comma 1, del TUF, a rispettare le disposizioni di cui all'art. 13, comma 3, lett. c), punti i) e ii) del Regolamento Consob n. n. 17221 del 12 marzo 2010;
- le operazioni di scissione in senso stretto di tipo proporzionale, gli aumenti di capitale riservati in opzione agli azionisti e ad eventuali altri portatori di strumenti finanziari (quindi aumenti che siano emessi senza escludere il loro diritto di opzione) e le operazioni di acquisto/vendita di azioni proprie se attuate, a parità di condizioni, a favore sia di eventuali Parti Correlate sia di tutti gli altri aventi diritto;
- le operazioni da realizzare sulla base di istruzioni con finalità di stabilità impartite da Autorità di Vigilanza, fermi restando gli obblighi di informativa previsti dal Regolamento Consob.

A riguardo alle operazioni con parti correlate effettuate nel corso dell'esercizio 2018 si rinvia al Bilancio della Società.

13. NOMINA DEI SINDACI

La nomina dei Sindaci è disciplinata dall'art. 26 dello Statuto che di seguito viene riportato:

“Art. 26) - L'Assemblea nomina il Collegio Sindacale composto da tre membri effettivi e due supplenti, rieleggibili, determinandone la retribuzione. Le attribuzioni, i doveri e la durata sono quelli stabiliti dalla legge.

I Sindaci dovranno possedere i requisiti previsti dalla vigente normativa anche regolamentare. Per quanto concerne i requisiti di professionalità, le materie ed i settori di attività strettamente attinenti a quello dell'impresa consistono nella ricerca, produzione e commercio di prodotti chimici e farmaceutici.

Alla minoranza è riservata l'elezione di un Sindaco effettivo e di un supplente.

Salva diversa inderogabile disposizione di legge o regolamentare, la nomina del Collegio Sindacale avviene, secondo le procedure di cui ai commi seguenti, sulla base di liste presentate dagli Azionisti nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo e nel rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi.

Nella lista deve essere specificato se la singola candidatura viene presentata per la carica di Sindaco effettivo ovvero per la carica di Sindaco supplente.

Hanno diritto a presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti almeno il 2,5% del capitale sociale con diritto di voto, ovvero rappresentanti la minore percentuale eventualmente stabilita o richiamata da inderogabili disposizioni di legge o regolamentari, quale sarà anche richiamata nell'avviso di convocazione.

Ogni socio, i soci aderenti ad un patto parasociale rilevante ai sensi dell'art. 122 D.Lgs. n. 58/1998, il soggetto controllante, le società controllate e quelle soggette a comune controllo non possono presentare o concorrere alla presentazione, neppure per interposta persona o società fiduciaria, di più di una sola lista né possono votare liste diverse, ed ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Le adesioni ed i voti espressi in violazione di tale divieto non saranno attribuiti ad alcuna lista.

Le liste presentate devono essere depositate presso la sede della Società almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima convocazione, ferme eventuali ulteriori forme di pubblicità prescritte dalla disciplina anche regolamentare pro tempore vigente.

Fermo il rispetto di ogni ulteriore onere procedurale prescritto dalla disciplina anche regolamentare vigente, unitamente a ciascuna lista, entro il termine sopra indicato, devono essere depositate:

- a) informazioni relative all'identità dei soci che hanno presentato le liste, con l'indicazione della percentuale di partecipazione complessivamente detenuta;*
- b) 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 quali previsti dalla normativa anche regolamentare vigente con questi ultimi;*
- c) un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali dei candidati nonché una dichiarazione dei medesimi candidati attestante il possesso dei requisiti previsti dalla legge e della loro accettazione della candidatura.*

Le liste che presentino un numero complessivo di candidati pari o superiore a tre devono essere composte da candidati appartenenti ad entrambi i generi, in modo che appartenga al genere meno rappresentato nella lista stessa una quota di candidati alla carica di Sindaco effettivo e di candidati alla carica di Sindaco supplente pari a quella prescritta dalla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi per la composizione del Collegio sindacale.

La lista per la quale non sono osservate le statuizioni di cui sopra è considerata come non presentata.

All'elezione dei Sindaci si procede come segue:

1. dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due membri effettivi ed uno supplente;

2. dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti dopo la prima lista e che, ai sensi della vigente disciplina, non sia collegata neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista, un membro effettivo, a cui spetta la presidenza del Collegio Sindacale, ed uno supplente.

Ai fini della nomina dei sindaci di cui al punto 2 del precedente comma, in caso di parità tra liste, prevale quella presentata da soci in possesso della maggiore partecipazione ovvero in subordine dal maggior numero di soci.

Qualora con le modalità sopra indicate non sia assicurata la composizione del Collegio Sindacale, nei suoi membri effettivi, conforme alla disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi, si provvederà, nell'ambito dei candidati alla carica di sindaco effettivo della lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, alle necessarie sostituzioni, secondo l'ordine progressivo con cui i candidati risultano elencati.

Qualora venga presentata una sola lista o nessuna lista, risulteranno eletti a 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 e fermo il rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi. 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 ovvero, in difetto, in caso di cessazione del sindaco di minoranza, il candidato collocato successivamente nella medesima lista a cui apparteneva quello cessato o in subordine ancora il primo candidato della lista di minoranza che abbia conseguito il secondo maggior numero di voti.

Resta fermo che la presidenza del Collegio Sindacale rimarrà in capo al sindaco di minoranza e che la composizione del Collegio Sindacale dovrà rispettare la disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi.

Quando l'assemblea deve provvedere alla nomina dei sindaci effettivi e/o dei supplenti necessaria per l'integrazione del Collegio Sindacale si procede come segue: qualora si debba provvedere alla sostituzione di sindaci eletti nella lista di maggioranza, la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa senza vincolo di lista; qualora, invece, occorra sostituire sindaci eletti nella lista di minoranza, l'assemblea li sostituisce con voto a maggioranza relativa, scegliendoli fra i candidati indicati nella lista di 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 relativa, previa presentazione di candidature da parte di soci che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti almeno la percentuale sopra richiamata in relazione alla procedura per la presentazione di liste; tuttavia, nell'accertamento dei risultati di questa 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 D.Lgs. 58/1998, la maggioranza relativa dei voti esercitabili in assemblea, nonché dei soci che controllano, sono controllati o sono assoggettati a comune controllo dei medesimi.

Le procedure di sostituzione di cui ai commi che precedono devono in ogni caso assicurare il rispetto della vigente disciplina inerente l'equilibrio tra generi.

E' ammessa la possibilità per i membri del Collegio Sindacale di intervenire a distanza mediante l'utilizzo di sistemi di collegamento audiovisivo, di videoconferenza o telefonici.

In tal caso:

- devono essere assicurate, comunque:

a) la individuazione di tutti i partecipanti in ciascun punto del collegamento;

b) la possibilità per ciascuno dei partecipanti di intervenire, di esprimere oralmente il proprio avviso, di visionare, ricevere o trasmettere eventuale documentazione, nonché la contestualità dell'esame e della deliberazione;

- la riunione del Collegio Sindacale si considera tenuta nel luogo in cui si devono trovare, simultaneamente il Presidente ed il Segretario.

La revisione legale dei conti è esercitata da Società di revisione in base alla normativa applicabile."

Si sottolinea, in particolare, che hanno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che, da soli o insieme ad altri Azionisti presentatori, siano complessivamente titolari di azioni con diritto di voto rappresentanti almeno il 2,5% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, ovvero rappresentanti la minor percentuale eventualmente stabilita da inderogabili disposizioni di legge o regolamentari. Si segnala che ai sensi degli artt. 144-quater e 144-septies, secondo la determinazione CONSOB n. 13 del 24 gennaio la percentuale di partecipazione per la presentazione di liste di candidati nel Collegio Sindacale della Società è attualmente pari all'1%.

Alle liste di minoranza è riservata l'elezione di un di un Sindaco effettivo e di un Sindaco supplente. Per quanto riguarda il meccanismo di nomina adottato per la scelta dei candidati delle varie liste presentate, si evidenzia che, sempre ai sensi del citato art. 26 dello Statuto, dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle sezioni della lista, due membri effettivi ed uno supplente; dalla seconda lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti dopo la prima lista e che non sia collegata, neppure indirettamente, con gli Azionisti che hanno presentato o votato la lista che ha ottenuto il maggior numero di voti, sono tratti, in base all'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista, un membro effettivo, a cui spetta la presidenza del Collegio Sindacale, ed uno supplente.

In relazione alla disciplina sull'equilibrio tra i generi negli organi sociali, (artt. 147-ter e 148 TUF, art. 144-undecies RE, come modificati dalla L. 120/2011) che si applica ai rinnovi degli organi sociali successivi al 18 agosto 2012, la Società ha apportato le modifiche allo Statuto sociale necessarie ad adeguarsi a detta nuova disciplina in data 8 maggio 2012. Si rinvia al riguardo al testo dell'art. 26 sopra riportato per esteso.

In particolare, è previsto che la nomina del Collegio Sindacale avvenga nel rispetto della disciplina pro tempore vigente inerente l'equilibrio tra generi (comunque sulla base di liste presentate dai soci).

Inoltre, si segnala che la Società ha preso atto delle raccomandazioni relative alla diversità, anche di genere, nella composizione degli organi sociali, incluso quindi il Collegio Sindacale, introdotte nel Codice di Autodisciplina nel luglio 2018.

è costituito da sindaci del genere meno rappresentato.

Alle liste presentate da FIMEI e da investitori istituzionali sono stati allegati i *curricula vitae* riguardanti le caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato, corredati dall'elenco degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società e rilevanti ai sensi di legge nonché le dichiarazioni di ciascun candidato di accettazione della candidatura, attestanti altresì l'inesistenza di cause di ineleggibilità e incompatibilità nonché l'esistenza dei requisiti prescritti dalla normativa vigente e dallo statuto per ricoprire la carica di sindaco. La predetta documentazione è consultabile sul sito www.recordati.it (nella sezione Investor Relations, Assemblee, esercizio 2017).

Le caratteristiche personali e professionali di ciascun sindaco sono, in ogni caso, riportate nell'allegato 1 della presente Relazione.

TABELLA COMPOSIZIONE E STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE AL 31 DICEMBRE 2018 E ATTUALMENTE IN CARICA										
Carica	Membr	Anno di prima nomina	Anno di nascita	In carica dal	In carica fino a	Lista (M/m)*	Indip. Da Codice	Indip. Da TUF	N. di presenze**	N. altri incarichi in società quotate***
Presidente	ANTONIO SANTI	2017	1977	11.4.2017	Approvazione bilancio 2019	m	X	X	8/8	1
Sindaco Effettivo	LIVIA AMIDANI ALIBERTI	2014	1961	11.4.2017	Approvazione bilancio 2019	M	X	X	8/8	2
Sindaco Effettivo	MARCO NAVA	2008	1960	11.4.2017	Approvazione bilancio 2019	M	X	X	8/8	0
Sindaco Supplente	PATRIZIA PALEOLOGO ORIUNDI	2014	1957	11.4.2017	Approvazione bilancio 2019	M	X	X	N/A	2
Sindaco Supplente	ANDREA BALELLI	2017	1975	11.4.2017	Approvazione bilancio 2019	m	X	X	N/A	1

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

** In questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato nell'esercizio di riferimento).

*** In questa colonna è indicato il numero degli 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. Inoltre, tutti gli incarichi ricoperti dai membri del Collegio Sindacale sono indicati per esteso nella sezione della Corporate Governance dedicata ai curricula dei Sindaci.

INDICARE IL QUORUM RICHiesto PER LA PRESENTAZIONE DELLE LISTE IN OCCASIONE DELL'ULTIMA NOMINA: 1%

Numero di riunioni svolte durante l'esercizio 2018: 8

Il compenso dei sindaci è determinato dall'Assemblea all'atto della nomina.

Il compenso del Collegio Sindacale in carica è stato fissato dall'Assemblea dell'11 aprile 2017, che ha confermato gli importi precedentemente attribuiti, prevedendo un compenso annuo di € 50.000=, per il Presidente del Collegio Sindacale e di € 35.000=, per ciascun Sindaco Effettivo, al lordo delle ritenute fiscali.

I compensi maturati nel 2018 sono comunque dettagliatamente indicati nella Relazione sulla Remunerazione.

Nel corso dell'Esercizio il Collegio Sindacale si è riunito 8 volte, con riunioni di durata media pari a 2 ore e 15 minuti circa.

Per quanto concerne l'esercizio in corso, sono programmate 7 riunioni e il Collegio Sindacale si è già riunito 3 volte nel corso del 2019. La percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni nel corso dell'Esercizio 2018 è riportata nella tabella sopra riportata.

In applicazione dell'art. 144-novies del Regolamento Emittenti e del Codice di Autodisciplina, la sussistenza dei requisiti sopra indicati in capo ai componenti del Collegio Sindacale è valutata da quest'ultimo, che ne trasmette gli esiti al consiglio di amministrazione che le espone, dopo la nomina, tramite comunicato stampa e, successivamente, con cadenza annuale, nell'ambito della relazione sul governo societario.

Il Collegio Sindacale ha condotto dopo la propria nomina una verifica interna sull'indipendenza. In esito a tale verifica è emerso che tutti i membri del Collegio Sindacale in carica posseggono i requisiti di indipendenza di cui all'art. 148 del TUF, nonché quelli di indipendenza individuati dal Codice. La suddetta valutazione è stata rinnovata, con esito positivo, in data 7 febbraio 2019: in particolare, il Collegio Sindacale ha ravvisato che il requisito di indipendenza del sindaco effettivo Dr. Marco Nava non è venuto meno nonostante la permanenza in carica ultranovennale, avuto riguardo a criteri sostanziali e non di forma.

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della società di revisione KPMG S.p.A., verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati ad alcune controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima. Per quanto riguarda i servizi diversi dal controllo contabile prestati dalla società di revisione in favore della Società e delle sue controllate, si rinvia allo specifico allegato relativo alla "pubblicità dei corrispettivi di revisione contabile e dei servizi diversi dalla revisione" contenuto nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2018 e nel progetto di bilancio d'esercizio di Recordati S.p.A. al 31 dicembre 2018.

Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della propria attività, si è coordinato con il Responsabile della funzione Auditing di Gruppo e con il Comitato Controllo e Rischi attraverso la presenza costante alle riunioni del Comitato, cui solitamente partecipa anche il Responsabile della funzione Auditing di Gruppo. Ha, altresì, collaborato con l'Organismo di Vigilanza nominato ai sensi del d. lgs. 231/2001. Il Collegio si è relazionato con l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il Collegio ha, infine, partecipato ai lavori del Comitato per la Remunerazione.

Il Collegio Sindacale, nell'ambito della vigilanza sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario, ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Il Collegio Sindacale è inoltre chiamato a svolgere le funzioni attribuite dalla vigente normativa al **Comitato per il Controllo Interno e la revisione contabile** ("CCIRC"), istituito dal D. Lgs. 39/2010 (così detto "testo unico della revisione legale"), di recepimento della direttiva 2006/43/CE in materia di revisione legale dei conti annuali, entrato in vigore il 7 aprile 2010 come modificato successivamente.

In particolare, il CCIRC è richiesto di controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio dell'impresa e, se applicabile, della revisione interna, per quanto attiene l'informativa finanziaria dell'ente sottoposto a revisione, senza violarne l'indipendenza. Inoltre, sotto il profilo specifico della revisione legale, in base al vigente art. 19 del D. Lgs. n. 39/2010, spetta al CCIRC il compito:

- di monitorare la revisione legale del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato;
- di informare l'organo di amministrazione dell'esito della revisione legale e di trasmettergli la relazione aggiuntiva prevista dall'art. 11 del Regolamento n.537/2014, corredata dalle sue eventuali osservazioni;
- di verificare e monitorare l'indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione legale, in particolare per quanto concerne l'adeguatezza della prestazione di servizi diversi dalla revisione.
- In tale ambito, è riconducibile anche l'attribuzione della responsabilità sulla procedura volta alla selezione dell'impresa di revisione nonché di indicare nella raccomandazione l'impresa di revisione da designare (secondo le indicazioni contenute nell'articolo 16 del Regolamento n. 537/2014).

Il Collegio Sindacale incontra con sistematicità, i Direttori delle principali funzioni aziendali che provvedono a fornire gli approfondimenti richiesti dal Collegio.

Nel mese di maggio 2018, il Presidente e l'Amministratore Delegato hanno organizzato, quale sessione di induction specifica, una visita al sito produttivo di Milano per gli Amministratori Indipendenti ed i Sindaci.

Nel corso dell'Esercizio, il Presidente non ha ritenuto, in considerazione dell'esperienza maturata dai membri del Collegio Sindacale con specifico riferimento ai settori di attività della Società e delle informazioni loro fornite nelle singole riunioni del Consiglio e negli incontri sopra richiamati, di organizzare ulteriori induction session specifiche.

Si segnala che il Collegio Sindacale partecipando alle riunioni del Consiglio di Amministrazione riceve il periodico aggiornamento in merito all'attività di gestione ed all'evoluzione del quadro normativo di riferimento.

Le informazioni in merito ai criteri e politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale richieste dall'art. 123-bis, comma 2 lettera d-bis, TUF, sono illustrate nella sezione della Relazione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 4.2.2.).

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

La Società ha istituito un'apposita sezione nell'ambito del proprio sito internet, facilmente individuabile ed accessibile, denominata "Investors" nella quale sono messe a disposizione le informazioni concernenti la Società che rivestono rilievo per i propri azionisti, in modo da consentire a questi ultimi un esercizio consapevole dei propri diritti. La Società ha peraltro creato una apposita sezione del sito internet dedicata alla "corporate governance" contenente ampia documentazione, fra cui la presente Relazione e l'archivio delle precedenti.

Con riferimento alla diffusione e stoccaggio delle informazioni regolamentate di cui all'art. 113 del TUF si ricorda che la Società:

- ✓ a far data dal 28 maggio 2012 e fino al 14 gennaio 2018, per la trasmissione delle Informazioni Regolamentate, si è avvalsa del circuito SDIR – NIS, gestito da Bit Market Services, Società del Gruppo London Stock Exchange, avente sede in Piazza degli Affari n. 6, Milano;
- ✓ a far data dal 15 gennaio 2018, per la trasmissione delle Informazioni Regolamentate, la Società si avvale del sistema di diffusione "1Info SDIR" consultabile all'indirizzo (www.1info.it), gestito da Computershare S.p.A. con sede legale a Milano, Via L. Mascheroni n. 19, "1Info SDIR" ed autorizzato da CONSOB con Delibera n. 18994 del 30 luglio 2014;
- ✓ a far data dal 19 maggio 2014, per lo stoccaggio delle Informazioni Regolamentate, si avvale del meccanismo di stoccaggio centralizzato delle informazioni regolamentate denominato "1Info" e consultabile all'indirizzo (www.1info.it), gestito da Computershare S.p.A. con sede legale a Milano ed autorizzato da CONSOB con Delibera No. 18852 del 9 aprile 2014.

Nell'ambito dell'organizzazione aziendale, è stata identificata come responsabile incaricata della gestione dei rapporti con gli azionisti la Dr.ssa Marianne Tatschke, Director Investor Relations & Corporate Communications.

Inoltre, tra i compiti della Direzione Affari legali e Societari di Gruppo rientra anche quello di curare i rapporti con gli azionisti in genere.

La direzione Investor Relations della Società cura altresì i rapporti con gli analisti finanziari che seguono la Società e con gli investitori istituzionali. Detta funzione organizza periodici incontri in "conference call" aventi ad oggetto l'informativa economico finanziaria periodica e la documentazione illustrata in detti incontri è, contemporaneamente, messa a disposizione del pubblico nel sito della Società e presso il meccanismo di stoccaggio centralizzato delle informazioni regolamentate denominato "1Info" e consultabile all'indirizzo (www.1info.it).

16. ASSEMBLEE

Ai sensi dell'art. 9 dello Statuto vigente l'assemblea è convocata con avviso pubblicato nei modi e nei termini di legge sul sito internet della Società e, ove necessario per disposizione inderogabile o deciso dagli amministratori, in almeno uno tra i seguenti quotidiani a diffusione nazionale: "Il Corriere della Sera", "La Repubblica", "La Stampa", "Il Giornale", "Milano Finanza" nonché con le altre modalità previste dalla disciplina anche regolamentare pro tempore vigente.

Si segnala che l'art. 3 del d.lgs. n. 91 del 18.6.2012 ("Decreto Correttivo") ha previsto che l'assemblea è convocata mediante avviso pubblicato sul sito Internet della società entro il trentesimo giorno precedente la data dell'assemblea, nonché con le altre modalità ed entro i termini previsti dalla Consob con regolamento emanato ai sensi dell'articolo 113-ter, comma 3

TUF, ivi inclusa la pubblicazione per estratto sui giornali quotidiani. Tali disposizioni si applicano alle assemblee il cui avviso di convocazione è pubblicato dopo il 1° gennaio 2013.

A seguito delle modifiche apportate dall'Assemblea dei Soci del 13 aprile 2011 allo Statuto sociale l'art. 9 prevede che "l'avviso di convocazione potrà contenere anche la data delle eventuali convocazioni successive alla prima. Il Consiglio di Amministrazione può stabilire, qualora ne ravvisi l'opportunità, che l'Assemblea Ordinaria e quella Straordinaria si tengano a seguito di un'unica convocazione. In caso di unica convocazione si applicano le maggioranze a tal fine previste dalla legge."

Inoltre, il medesimo art. 9 dello Statuto sociale prevede altresì che: "L'Assemblea Ordinaria per l'approvazione del bilancio è convocata entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Ricorrendo i presupposti di legge, l'Assemblea può essere convocata entro centottanta giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Gli Amministratori segnalano nella relazione prevista dall'art. 2428 c.c. le ragioni della dilazione.

Oltre che su iniziativa del Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea potrà essere convocata, ai sensi di legge, dal Collegio Sindacale o anche da solo due dei suoi componenti, o su richiesta di tanti Soci che rappresentino almeno il 5% del capitale sociale."

Ai sensi dell'art. 12 dello Statuto vigente le deliberazioni dell'assemblea ordinaria e straordinaria sia per la prima convocazione che per le successive nonché per l'unica convocazione, sono valide se prese con le presenze e le maggioranze stabilite dalla legge. Pertanto, l'Assemblea ordinaria è regolarmente costituita in prima convocazione con l'intervento di tanti soci che rappresentino almeno la metà del capitale con diritto di voto nell'Assemblea medesima e delibera a maggioranza assoluta degli intervenuti, ivi compresi gli astenuti.

In seconda convocazione, l'Assemblea ordinaria si costituisce qualunque sia la parte di capitale rappresentata dai soci e delibera a maggioranza assoluta degli intervenuti, ivi compresi gli astenuti.

L'Assemblea straordinaria è regolarmente costituita, in prima convocazione, con la partecipazione di almeno la metà del capitale sociale e delibera con il voto favorevole di tanti soci che rappresentino almeno i due terzi del capitale sociale.

In seconda convocazione, l'Assemblea straordinaria è regolarmente costituita con la partecipazione di oltre un terzo del capitale sociale e delibera con il voto favorevole di almeno i due terzi del capitale rappresentato in Assemblea.

Nel caso di unica convocazione: l'Assemblea ordinaria delibera a maggioranza assoluta, qualunque sia la parte di capitale rappresentata e l'Assemblea straordinaria è validamente costituita quando è rappresentato almeno un quinto del capitale sociale e delibera con il voto favorevole di almeno i due terzi del capitale rappresentato in Assemblea.

In relazione al diritto di intervento in assemblea ed all'esercizio del diritto di voto, si segnala che, in base all'art. 83 – sexies del TUF, la legittimazione all'intervento in Assemblea ed all'esercizio del diritto di voto è attestata da una comunicazione all'emittente, effettuata dall'intermediario, in conformità alle proprie scritture contabili, in favore del soggetto a cui spetta il diritto di voto, sulla base delle evidenze relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in prima od unica convocazione. Resta tuttavia ferma la legittimazione all'intervento e al voto qualora le comunicazioni siano pervenute alla Società oltre detto termine, purché entro l'inizio dei lavori assembleari della singola convocazione.

Ai sensi dell'art. 10 dello Statuto, i titolari del diritto di voto possono farsi rappresentare per delega scritta, salve le incompatibilità e limitazioni previste dalla normativa vigente. La notifica alla Società della delega per la partecipazione all'Assemblea può avvenire anche mediante invio del documento all'indirizzo di posta elettronica indicato nell'avviso di convocazione.

Si evidenzia altresì l'art. 135-undecies del TUF, inserito dal D.Lgs n. 27/2010, che ha introdotto l'istituto del "Rappresentante designato della società con azioni quotate" *"salvo che lo statuto disponga diversamente, le società con azioni quotate designano per ciascuna assemblea un soggetto al quale i soci possono conferire, entro la fine del secondo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'assemblea in prima o unica convocazione, una delega con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno. La delega ha effetto per le sole proposte in relazione alle quali siano conferite istruzioni di voto."* Si precisa che attualmente lo Statuto di Recordati non contiene previsioni al riguardo, ritenendosi pertanto applicabile tale istituto alle future assemblee della Società, fino all'introduzione di diversa previsione statutaria.

Il Consiglio ritiene che non sussistano le condizioni che comportano la necessità di adottare particolari ulteriori iniziative relative all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto da parte degli Azionisti, quali, a titolo esemplificativo, il voto per corrispondenza.

Si segnala che, ai sensi dell'art. 127-ter del TUF, i Soci possono porre domande sulle materie all'ordine del giorno anche prima dell'assemblea. Alle domande pervenute prima dell'Assemblea è data risposta, verificate la loro pertinenza e la legittimazione del richiedente, al più tardi durante l'Assemblea stessa, con facoltà per la Società di fornire una risposta unitaria alle domande aventi lo stesso contenuto.

Al riguardo l'art. 127-ter del TUF prevede espressamente la possibilità, per la Società, di indicare un termine entro il quale le domande formulate prima dell'assemblea debbano pervenire a pena di irricevibilità: il termine è a scelta della Società, ma non può essere superiore a tre giorni precedenti la data dell'Assemblea (in prima o unica convocazione) oppure di cinque giorni prima dell'Assemblea con l'obbligo però della Società di fornire la risposta almeno due giorni prima dell'assemblea, anche mediante pubblicazione sul sito internet della Società. Vengono poi specificati i casi in cui la risposta non è dovuta: quando le informazioni richieste sono già disponibili nel formato "domanda e risposta" nella sezione apposita del sito, ma anche quando la risposta è stata già pubblicata sul sito internet.

In sede di adesione alle modifiche del Codice approvate nel dicembre 2011, il Consiglio ha ravvisato l'opportunità che si addivenga alla formulazione di un regolamento assembleare, nonostante che lo svolgimento dei lavori delle precedenti assemblee non avesse evidenziato particolari criticità: ciò al fine di ulteriormente assicurare che i lavori assembleari si possano svolgere in modo ordinato e funzionale e di garantire a ciascun Azionista di intervenire sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

L'Assemblea degli Azionisti del 17 aprile 2013 ha approvato il testo di Regolamento Assembleare proposto dal Consiglio di Amministrazione, il cui testo è disponibile nel sito della Società www.recordati.it, sezione Governo Societario.

Nel corso dell'esercizio 2018, l'Assemblea si è riunita una volta il 18 aprile 2018, in unica convocazione, con la partecipazione del 78,556% del capitale sociale con diritto di voto e nella

quale si è deliberato, l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017, l'approvazione di un nuovo Piano di Stock Options 2018-2022 e l'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie. L'Assemblea ha anche espresso il proprio voto consultivo sulla sezione prima della Relazione sulla Remunerazione.

Il Consiglio di Amministrazione, attraverso il Presidente, nel corso di detta Assemblea (a cui erano presenti oltre al Presidente, gli Amministratori Signori: Dott.ssa Rosalba Casiraghi, Avv. Michaela Castelli, Dott.ssa Elisa Corghi, Dott. Mario Garraffo - anche quale Presidente del Comitato Remunerazione, Dr. Andrea Recordati- Vice Presidente ed Amministratore Delegato – Dott. Fritz Squindo— ed i Sindaci signori, dott. Antonio Santi, Presidente, Dr. Marco Nava e Dr.ssa Livia Amidani Aliberti Sindaci Effettivi) ha riferito sull'attività svolta e programmata, anche a seguito di domande formulate da alcuni azionisti. Il fascicolo contenente copia del progetto di bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, con le relazioni a corredo, nonché delle relazioni degli Amministratori sulle proposte concernenti le materie poste all'ordine del giorno, oltre che consegnato all'ingresso, è stato inviato agli Azionisti che hanno partecipato alle ultime assemblee e che ne avevano fatto richiesta, al fine di assicurare agli Azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari per poter prendere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare. La predetta documentazione, insieme all'esito delle votazioni, è stata altresì resa disponibile ed è consultabile sul sito della Società www.recordati.it, Sezione Investors, Assemblee, 2018.

Il Comitato per la Remunerazione ha ritenuto di non dover riferire in assemblea sulle modalità di esercizio delle sue funzioni, tenuto conto che tali informazioni sono già contenute nella Relazione sulla Remunerazione messa a disposizione dei soci prima dell'Assemblea.

Nel corso del 2019, alla data della presente relazione, l'Assemblea si è già riunita in data 5 febbraio 2019 per la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione.

Nel corso dell'Esercizio non si sono verificate variazioni significative nella capitalizzazione di mercato delle azioni della Società o nella composizione della sua compagine sociale (in termini di variazione della percentuale di controllo da parte dell'azionista di maggioranza, seppure quest'ultimo sia variato come da precedente informativa contenuta nella Relazione), tali da valutare l'opportunità di proporre all'Assemblea modifiche dello Statuto 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)

L'Emittente non applica ulteriori pratiche di governo societario, oltre a quelle descritte nei punti precedenti della presente Relazione.

18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

A far data dalla chiusura dell'Esercizio in data 5 febbraio 2019 è stato nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione della Società. Ampia e dettagliata informativa è stata già fornita nella presente Relazione nell'ambito delle sezioni dedicate al Consiglio di Amministrazione.

Non vi sono stati ulteriori cambiamenti nella struttura di corporate governance della Società.

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

Le raccomandazioni formulate nella lettera datata 21 dicembre 2018 del Presidente del Comitato per la corporate governance sono state portate all'attenzione, in primis, del Presidente del Consiglio di Amministrazione, dell'Amministratore Delegato e del Presidente del Collegio Sindacale (soggetti ai quali tale lettera era indirizzata), in data 11 gennaio 2019.

In pari data, la lettera è stata distribuita anche a tutti gli altri amministratori (di lingua italiana) e sindaci.

Successivamente, a valle della nomina del nuovo consiglio di Amministrazione in data 5 febbraio 2018, la lettera è stata distribuita a tutto il nuovo Consiglio di Amministrazione, neo nominato (inclusi i consiglieri di lingua non italiana, tramite traduzione in inglese di cortesia) in data 11 febbraio 2019.

Come già evidenziato nella sezione 4.3.1., diversamente dagli esercizi passati, il Consiglio di Amministrazione ha convenuto di non effettuare, a cavallo tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019, una autovalutazione sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati. Ciò a motivo dei sostanziali cambiamenti che si sono verificati nel 2018 nella struttura del controllo di Recordati e che hanno avuto effetti anche sulla composizione del Consiglio di Amministrazione e sul suo assetto di governance, finalizzati con l'Assemblea dei Soci tenutasi in data 5 febbraio 2019 che ha nominato il nuovo consiglio di amministrazione. Non è stato quindi possibile avvalersi del processo di autovalutazione per discutere delle raccomandazioni sopra menzionate, trattandosi peraltro di un Consiglio uscente.

Tuttavia, con riferimento alla raccomandazione in tema di informativa pre-consiliare, il Presidente nominato in data 5 febbraio 2019 ha avuto cura, nella stessa riunione consiliare, di sottoporre espressamente al nuovo Consiglio la valutazione sull'adeguatezza della tempistica dell'informativa pre-consiliare che precedentemente era stata fissata in un anticipo di 3 giorni rispetto alla riunione consiliare (salva la presenza di particolari situazioni di urgenza o riservatezza). Il nuovo Consiglio ha condiviso.

Nel processo di autovalutazione in programma nel 2019 si avrà cura di verificare che tale tempistica si sia rivelata adeguata nel corso dell'esercizio.

Quanto alle altre raccomandazioni – valutazioni dei criteri di indipendenza, board review e taluni profili relativa alla chiarezza e completezza delle politiche per la remunerazione quali il rafforzamento del collegamento della remunerazione variabile a parametri legati ad obiettivi di lungo termine e la limitazione a singoli casi eccezionali, previa adeguata spiegazione, la possibilità di erogare somme non legate a parametri predeterminati (i.e. bonus "ad hoc") – non è stata al momento valutata la necessità o opportunità di specifici interventi di eventuale miglioramento, in quanto il Consiglio di Amministrazione di recente nomina non ha potuto esprimere proprie valutazioni a causa di un arco temporale di carica troppo ridotto.

Milano, 28 Febbraio 2019

p. Il Consiglio di Amministrazione
l'Amministratore Delegato
dott. Andrea Recordati

ALLEGATO 1

CARATTERISTICHE PROFESSIONALI DEGLI AMMINISTRATORI E DEI SINDACI

AMMINISTRATORI

Flemming Ørnskov

Dal 2013 all'8 gennaio 2019 il dr. Flemming Ornskov ha ricoperto il ruolo di amministratore delegato di Shire Plc, leader mondiale nell'assistenza a favore di pazienti affetti da malattie rare attraverso lo sviluppo di terapie di alto livello in alcune aree principali delle patologie rare, tra cui l'immunologia, l'ematologia, le malattie genetiche, la neuroscienza, la medicina interna e oftalmica.

Flemming Ornskov ha una vasta esperienza di leadership internazionale, strategica e operativa nei settori farmaceutico e biotecnologico, oltre a competenze mediche come medico con formazione in pediatria.

Prima di entrare a far parte di Shire, Flemming Ornskov ha ricoperto la carica di presidente non-esecutivo di Evotec e amministratore non esecutivo di PCI Biotech Holding; dal 2010 al 2013 Chief Marketing Officer and Global Head, General and Specialty Medicine di Bayer.

In precedenza ha ricoperto i seguenti incarichi: *Global President, Pharmaceuticals e Over-the-Counter* (OTC) presso Bausch & Lomb, presidente del consiglio di amministrazione, presidente e amministratore delegato di LifeCycle Pharma e presidente e amministratore delegato di Ikaria.

In precedenza, nella sua carriera in ambito farmaceutico, ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità in Merck e Novartis, dopo un periodo in cui si è distinto lavorando presso ospedali e nell'ambito della medicina accademica.

Flemming Ornskov ha conseguito la laurea presso l'Università di Copenaghen, un MBA presso l'INSEAD (Francia) e un Master in Public Health presso l'Università di Harvard.

E' co-presidente della *Global Commission to End the Diagnostic Odyssey for Children with a Rare Disease*, un gruppo multidisciplinare di esperti guidato da Shire, Microsoft e EURORDIS-Rare Diseases Europe, che cerca di affrontare le sfide diagnostiche per pazienti affetti da una malattia rara, in particolare per i bambini.

E' stato in precedenza membro di Dolder Group, un'organizzazione formata da amministratori delegati di primo piano nell'ambito dei settori della biotecnologia e farmaceutico, dedicata ad affrontare le sfide del settore, quali farmaci contraffatti, resistenza antimicrobica e preparazione in caso di pandemia.

Flemming Ornskov ricopre attualmente il ruolo di amministratore non esecutivo della Waters Corporation e della Camera di Commercio svizzero-americana e collabora con Takeda Pharmaceuticals Co. in forza di un contratto di lavoro a tempo determinato che avrà durata fino al 31 marzo 2019.

Alfredo Altavilla

Alfredo Altavilla è stato Chief Operating Officer Europe, Africa and Middle East (EMEA) di FCA dal novembre 2012 fino all'agosto 2018. È stato inoltre Head of Business Development e membro del Group Executive Council (GEC) dal 1° settembre 2011.

Ha iniziato la sua carriera come assistente presso l'Università Cattolica di Milano.

Nel 1990 è stato assunto in Fiat Auto, dove inizialmente si è occupato di operazioni internazionali nell'ambito delle attività di pianificazione strategica e sviluppo prodotto.

Nel 1995 è stato nominato Responsabile di Fiat Auto China, dove ha dato vita alla prima Joint Venture a Nanjing e nel 1999 è stato nominato Responsabile delle attività in Asia.

Dal 2001 si è occupato di Business Development, assumendo nel 2002 il coordinamento delle attività riguardanti l'alleanza con General Motors e, nel 2004, l'incarico di gestione di tutte le alleanze.

Nel settembre 2004 è stato nominato Presidente di FGP (Fiat/GM Powertrain JV) e Senior Vice President Business Development di Fiat Auto.

Nel luglio 2005 è diventato Amministratore Delegato di Turk Otomobil Fabrikasil A.S. (TOFAS) - joint venture paritetica tra Fiat Auto e Koç Holding quotata alla Borsa di Istanbul - mantenendo la responsabilità di Business Development.

Nel novembre 2006 è stato nominato Chief Executive Officer di FPT - Fiat Powertrain Technologies.

A luglio 2009 è entrato nel Consiglio di Amministrazione di Chrysler Group LLC e a ottobre 2009 è stato nominato Executive Vice President Business Development di Fiat Group.

Da novembre 2010 a novembre 2012 è stato President and Chief Executive Officer di Iveco, facendo anche parte, da gennaio 2011 a novembre 2012, del Fiat Industrial Executive Council (FIEC).

È laureato in economia presso l'Università Cattolica di Milano.

È membro del consiglio di amministrazione di Actuant Corp., società quotata nel NYSE (Membro del Comitato per il Controllo Interno e del Comitato per la Remunerazione), Tim S.p.A., società quotata nel mercato azionario italiano (Presidente del Comitato Nomine e Remunerazione) e Conceria Pasubio S.p.A..

Andrea Recordati

Andrea Recordati ha conseguito il Bachelor of Arts in storia medievale e moderna presso il Royal Holloway and Bedford New College dell'Università di Londra. Dal settembre 1995 al marzo 1998 ha partecipato al Management Access Program della SmithKline Beecham del Regno Unito, iniziando come Assistant Product Manager nel Consumer Healthcare poi ricoprendo, per un anno, la funzione di informatore medico nell'Essex, sino a divenire Project Manager responsabile per lo sviluppo e l'implementazione di un'iniziativa innovativa di marketing della SmithKline Beecham.

Entra in Recordati nel 1998 ricoprendo la posizione di Project Leader per un progetto teso a migliorare la produttività delle Forze di Vendita e il miglior utilizzo degli investimenti di marketing. Sempre nell'aprile 1998 entra a far parte del Consiglio di Amministrazione della Società. Nel 1999 gli viene affidata la responsabilità della funzione Pharmaceutical Business Development.

Nel marzo 2002 viene istituita la funzione Lercanidipine Business Unit, di cui è nominato Responsabile. Dal novembre 2002 gli viene affidata la responsabilità del set-up della filiale Recordati Irlanda e del relativo impianto industriale, e successivamente del set-up della filiale nel Regno Unito. Nel settembre 2006 è stato nominato Amministratore Unico della filiale tedesca Recordati Pharma GmbH. Nell'agosto del 2007 viene istituita la funzione Direzione Consociate Nord e Centro Europa, di cui è nominato Responsabile e che viene successivamente estesa a comprendere tutte le società dell'Europa occidentale (2010). Nel 2011 è nominato Direttore Generale della Divisione Farmaceutica Internazionale. Nel luglio del 2013 è nominato Chief Operating Officer, assumendo la direzione delle attività commerciali e produttive del Gruppo e ricoprendo all'interno del medesimo diverse cariche societarie. Dal 16 agosto 2016 al 5 febbraio 2019 ha ricoperto il ruolo di Vice Presidente e Amministratore Delegato di Recordati S.p.A.. Attualmente, riveste il ruolo di Amministratore Delegato di Recordati S.p.A..

Silvia Elisabetta Candini

Diploma liceo classico, laurea con lode in Economia Politica all'Università Commerciale Luigi Bocconi e Programma di Scambio alla Wharton School (MBA) dell'Università di Pennsylvania.

Dopo la laurea, inizia l'attività professionale nel 1994 presso Lehman Brothers Londra nel team di Corporate Finance e successivamente in quello di Origination, dove si occupa di marketing e strutturazione di IPOs e di obbligazioni convertibili. Nel 1996, passa a JP Morgan Londra nel team di Origination di emissioni obbligazionarie per conto di banche ed enti locali italiani.

Dal 1998 al 2008 continua a lavorare presso JP Morgan nell'area mercati, ricoprendo diversi ruoli dirigenziali nella distribuzione a clienti istituzionali italiani di prodotti finanziari di credito e tasso, semplici e strutturati, quali obbligazioni senior e subordinate emesse da istituti finanziari (tra cui prima emissione subordinata di Generali), obbligazioni corporate investment grade, speculative e subordinate, obbligazioni emesse da paesi emergenti, cartolarizzazioni (ABS e MBS and CDOs), Credit Default Swaps e obbligazioni con sottostanti rischi di derivati di credito (Credit Linked Notes). Altri prodotti strutturati collocati rilevanti includono obbligazioni legate alle performance di fondi tradizionali (Henderson), Hedge Funds (GLG) e indici (Itraxx, Eurostock50). Dal 2009 a oggi, co-fondatrice e responsabile dello Studio C&C, che svolge attività di Family Office e di consulenza finanziaria a clienti privati "High Net Worth".

Attuali cariche:

- Amministratore Indipendente, Membro del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e Membro del Comitato per la Remunerazione presso Recordati SpA;
- Amministratore Indipendente, Membro del Comitato Nomine e Corporate Governance e Membro del Comitato per la Remunerazione presso Unipol Gruppo SpA.

Michaela Castelli

Ha lavorato in primari studi legali italiani occupandosi di diritto societario e dei mercati finanziari. Ha consolidato la propria esperienza in Borsa Italiana S.p.A. dove si è occupata di primario, di assistenza agli emittenti quotati in materia di operazioni straordinarie, informativa price sensitive, compliance e corporate governance. E' stata segretario del comitato scientifico che si occupata dell'aggiornamento del Codice di Autodisciplina delle società quotate e responsabile del dipartimento di listing legal incaricato dei processi di ammissione a quotazione di azioni e di altri strumenti finanziari, con deleghe sulle procedure delicate.

Ha partecipato a procedure di consultazione sulla normativa di settore e alla redazione delle procedure aziendali di funzionamento della società di gestione del mercato, soggetto vigilato CONSOB.

Esperta in materia di organizzazione, compliance aziendale, controlli interni, e di normativa 231. Consulente e membro di Consigli di Amministrazione di società quotate, sindaco in collegi sindacali e membro di numerosi organismi di vigilanza.

Autrice di pubblicazioni di settore e docente in diversi corsi di *continuous education* in materia di diritto societario e dei mercati finanziari; partecipazione a numerosi convegni in qualità di relatore.

Attualmente, ricopre le seguenti cariche:

Consiglio di Amministrazione

- Presidente del Consiglio di Amministrazione di Sea S.p.A.
- Presidente del Consiglio di Amministrazione, membro del Comitato Controllo e rischi, del Comitato Esecutivo e del Comitato Etico e Sostenibilità di Acea S.p.A..

- Membro del Consiglio di Amministrazione, Presidente del Comitato Controllo e Rischi di Sea Aeroporti di Milano S.p.A..
- Membro del Consiglio di Amministrazione nonché Membro del Comitato per le Remunerazioni e Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità di Recordati S.p.A..
- Membro del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Nomine e Remunerazioni e del Comitato Controllo e Rischi di La Doria S.p.A..
- Membro del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Nomine e Remunerazioni e del Comitato Parti Correlate di Stefanel S.p.A..

Collegio sindacale

- Membro del collegio sindacale di Eurtel S.r.l. (Gruppo Eur S.p.A.)
- Membro del collegio sindacale Autogrill Italia S.p.A.
- Membro del collegio sindacale di Nuova Sidap S.r.l. (Gruppo Autogrill S.p.A.)
- Membro del collegio sindacale Autogrill Europe S.p.A.

Organismo di Vigilanza

- Presidente dell'Organismo di Vigilanza di Teva s.r.l. (Gruppo Teva Pharmaceutical Industries – quotato sul NYSE)
- Presidente dell'Organismo di Vigilanza di La Doria S.p.A..
- Membro dell'organismo di Vigilanza di Autogrill Italia S.p.A., Autogrill Europe S.p.A. e Nuova Sidap s.r.l.

Joanna Le Couilliard

Joanna Susan Le Couilliard vanta un'esperienza di 25 anni nel settore della gestione di aziende sanitarie in Europa, Stati Uniti e Asia.

Ha dedicato la maggior parte della propria carriera al settore farmaceutico presso GlaxoSmithKline dove, tra i vari incarichi, ha diretto il dipartimento vaccini per gli Stati Uniti e il dipartimento farmaceutico per l'Asia Pacifica e ha coordinato un programma di modernizzazione del modello commerciale.

È stata *Chief Operating Officer* presso il gruppo ospedaliero privato britannico BMI. È altresì stata amministratore non esecutivo presso Frimley Park NHS Foundation Trust nel Regno Unito e la Duke NUS Medical School a Singapore.

Si è laureata alla Cambridge University ed è iscritta presso il registro dei dottori commercialisti. Attualmente ricopre l'incarico di amministratore non esecutivo presso Circassia Pharmaceuticals plc, Cello Health plc e Alliance Pharma plc, società tutte quotate sul London Stock Exchange.

Francisco Javier de Jaime Guijarro

Francisco Javier de Jaime Guijarro ha conseguito la laurea in giurisprudenza presso la Universidad Pontificia de Comillas di Madrid nel 1987 e successivamente, nel 1990, un master in *business administration* presso la University of Houston (Stati Uniti).

Ha iniziato la sua carriera in 3i Group nel 1990, prima come *investment controller* presso la sede di Londra (1990-1991) e poi come *regional director* presso la sede di Madrid (1992-1997).

Nel settembre del 1997 ha iniziato la sua collaborazione come *co-general director* di CVC Capital Partners alla guida del mercato spagnolo, uno dei mercati più importanti per CVC. Dal 2003 ha proseguito la sua carriera in CVC Capital Partners come *managing partner* e a partire dal 2008 ha assunto anche la guida delle attività per il mercato italiano.

È attualmente membro del consiglio di amministrazione delle seguenti società: Baranoa Directorship S.L., Tendam Retail S.A., Tendam Brands S.A., Tendam Fashion S.L.U., Deoleo S.A.,

Servet Shareholdings S.L., Vitalia Plus SA, Vivaly Inversiones Globales S.L., Rioja Bidco Shareholdings S.L., Naturgy Energy Group, S.A., Promotora de Informaciones S.A., Clara Vision S.A., MEP Retail España S.L.U., Lecta S.A., Sub Lecta S.A., Torraspapel S.A., CVC Capital Partners (Luxembourg) S.à.r.l., CVC Advisers (Luxembourg) S.à.r.l., CVC Investment Advisory Services S.L., CVC Advisers (España) SL. È inoltre amministratore della fondazione Fundacion Humana Spes.

Giampiero Mazza

Giampiero Mazza ha conseguito la laurea *summa cum laude* in Economia presso la Rice University (Houston, Texas, USA) nel 1991 e successivamente, nel 1996, un Master in Business Administration presso la Harvard Business School (Boston, Massachusetts, USA).

Ha iniziato la sua carriera come consulente di strategia aziendale in Bain & Company, nella sede di Dallas (Texas, USA), per poi proseguirla in James D. Wolfensohn Inc (New York, NY, USA), società specializzata in M&A.

Dal 2005 al 2010 è stato partner di BC Partners (Londra, UK), società di private equity.

Nel 2010 è entrato in CVC Capital Partners, società di private equity, dove è attualmente responsabile delle attività italiane in qualità di Partner.

Giampiero Mazza, ricopre inoltre i seguenti incarichi (i) consigliere di amministrazione in CVC Advisers (Italia) S.r.l., Doc Generici S.r.l., Conceria Pasubio S.p.A., Sisal Group S.p.A., Sisal S.p.A., Recordati S.p.A. (ii) presidente del consiglio di amministrazione con deleghe in Rossini Investimenti S.p.A., e (iii) presidente del consiglio di amministrazione in FIMEI S.p.A..

Cathrin Petty

Cathrin Petty ha conseguito un Master of Arts in Scienze Naturali presso la New Hall, University of Cambridge e un diploma post-laurea in Management Studies presso il Judge Institute di Cambridge.

Ha iniziato la sua carriera presso Schrodgers and Schroder Ventures. È stata partner di APAX Partners e, prima di iniziare la sua attività presso CVC Capital Partners, è stata la responsabile Healthcare EMEA per JP Morgan.

Cathrin Petty ha anche ricoperto numerosi incarichi non esecutivi, tra cui quelli presso il NHS (Strategic Health Authority for Greater London), Circassia Pharmaceuticals Ltd, Icon Plc., Qualitest Inc. e Zeneus Pharma Ltd.

Attualmente è Partner e Head of European Healthcare presso CVC Capital Partners, di cui è entrata a far parte nel luglio 2016.

Inoltre, attualmente ricopre la carica di i) consigliere di amministrazione nelle seguenti società: Theramex HQ UK Limited, IWH UK Investco Limited, IWH UK Finco Limited, IWH UK Holdco Limited, IWH UK Midco Limited, Sphinx Reserve Co., Rossini Holdings S.à r.l., Rossini Investments S.à r.l., Rossini Luxembourg S.à r.l., Rossini S.à r.l., FIMEI S.p.A. e Recordati S.p.A., e ii) consigliere di amministrazione con deleghe in Rossini Investimenti S.p.A..

Fritz Squindo

Fritz Squindo si laurea con lode in economia e commercio presso l'Università Bocconi a Milano nel 1981. Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1981 presso Telettra S.p.A., società di telecomunicazioni facente parte del Gruppo FIAT, nell'ambito della direzione finanza. Nel 1986 è entrato in Sanofi S.p.A., controllata italiana del gruppo farmaceutico francese Sanofi, ricoprendo dapprima il ruolo di Responsabile Finanza e, dal 1990, il ruolo di Responsabile del Controllo di Gestione. Nel 1992 è entrato in Recordati S.p.A. con il ruolo di Responsabile

Controllo di Gestione di Gruppo. Nel 1995 viene nominato Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo e dal 2008 anche Direttore Generale per il Coordinamento della Gestione. Il Dr. Squindo dal 2013 è Consigliere di Recordati S.p.A. e fa parte dell'organo amministrativo di diverse società del Gruppo Recordati.

Søren Vestergaard-Poulsen

Søren Vestergaard-Poulsen ha conseguito un Masters Degree in Economics and Business Administration presso la Copenhagen Business School.

Attualmente è Managing Partner presso CVC Capital Partners, società di cui è entrato a far parte nel 1998 e in cui sovrintende anche le attività di private equity in Europa del Nord. E' membro del Business Advisory Board, del Private Equity Board per l'Europa e il Nord America e del Growth Fund Investment Committee di CVC Capital Partners.

Prima di iniziare la sua attività presso CVC Capital Partners, ha lavorato per McKinsey & Co.

Attualmente ricopre la carica di membro del consiglio di amministrazione delle seguenti società: AR Packaging Group AB, Sarcina Holdings S.à r.l., Sarcina Holdings Jersey Limited, Ahlsell AB (publ), Mholdings S.à r.l, Kirk Beauty Investments S.A., Keravel S.à r.l., NEWS Capital (Luxembourg) S.à.r.l., CVC Advisers (Luxembourg) S.à r.l. e Recordati S.p.A.. È altresì membro del consiglio di sorveglianza di Douglas GmbH.

MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE

SINDACI EFFETTIVI

ANTONIO SANTI

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Roma – La Sapienza, con un Dottorato di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Roma 3, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti e al Registro dei Revisori contabili.

Svolge attività di consulenza inter alia in materia di valutazione di azienda e di rami d'azienda - sia del settore pubblico che privato -, predisposizione di piani industriali e redazione di piani di ristrutturazione. Nel corso della sua esperienza ha maturato un consistente expertise in materia di controllo contabile e di vigilanza da parte di organi di controllo societari.

È membro del Consiglio di Amministrazione di ENAV S.p.A., società quotata presso la Borsa Italiana, dove svolge anche il ruolo di presidente del Comitato CRPC di ENAV.

È sindaco e revisore contabile in società operanti in diversi settori; tra le altre è revisore dei conti del CONI, presidente del collegio sindacale di Acea Produzione S.p.A. e sindaco effettivo di Rothschild & Co Wealth Management Italy SIM.

LIVIA AMIDANI ALIBERTI

Livia Amidani Aliberti ha una laurea in Economia e Commercio presso la LUISS, un Post Graduate Diploma presso il FT-Pearson (UK) ed ha ottenuto l'International Directors Certificate da INSEAD. E' soggetto autorizzato FCA, Financial Conduct Authority, UK (CF 10, 11), Dottore Commercialista ed è membro del Comitato Scientifico di NedCommunity. Si occupa di compliance e controllo per società regolate FCA. Vanta una lunga esperienza nella consulenza in corporate governance, è specializzata nelle valutazioni e ridisegno della corporate governance, valutazione strategica dei consigli di amministrazione, quotazioni AIM; è autrice di varie pubblicazioni e ricerche nel campo della diversità di genere e dei corporate directors.

Livia Amidani Aliberti ricopre i seguenti incarichi di amministrazione e controllo presso altre società:

- Unicredit Bank Austria A.G.: amministratore indipendente, presidente del comitato strategia, nomine e del comitato remunerazioni
- Credito Valtellinese, banca quotata all'MTA: amministratore indipendente, componente del comitato parti correlate
- Neodecortech S.p.A (quotata all'AIM Italia): amministratore indipendente, presidente del comitato rischi, remunerazione, nomine e OPC
- Amnesty International Charitable Trust UK (Company Limited by Guarantee): amministratore non esecutivo, membro del Finance Audit Risk Committee di Amnesty UK;
- Quantyx Ltd (UK): compliance officer e AML officer (antiriciclaggio).

MARCO NAVA

Marco Nava si laurea in Economia e Commercio ed in Giurisprudenza all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Inizia l'attività di Dottore Commercialista nel 1988. E' iscritto al registro dei Revisori contabili dalla prima pubblicazione (1995).

Svolge l'attività principale di dottore commercialista con studio proprio in associazione professionale con dottori commercialisti ed avvocati.

E' sindaco, revisore contabile in società operanti in diversi settori.

Il Dr. Marco Nava ricopre i seguenti incarichi di amministrazione e controllo presso altre società:

1. Amministratore Delegato Nava Viganò Revisori Associati srl.
2. Amministratore unico Tazat Srl.
3. Presidente del Collegio Sindacale Cavenaghi SpA.
4. Presidente del Collegio Sindacale Dott. G. Cavenaghi SpA.
5. Presidente del Collegio sindacale Euclidea SIM SpA.
6. Presidente del Collegio sindacale Fratelli Re SpA.
7. Presidente del Collegio sindacale Italchimici SpA.
8. Presidente del Collegio Sindacale LCS SpA.
9. Presidente del Collegio sindacale Max Moda SpA.
10. Presidente del Collegio Sindacale RBR Valvole SpA.
11. Presidente del Collegio Sindacale Synlab Italia Srl.
12. Presidente del Collegio Sindacale ICCS Spa.
13. Presidente del Collegio Sindacale Data Medica Padova Spa.
14. Presidente del Collegio Sindacale Natural Point Srl.
15. Presidente del Collegio Sindacale Innova Pharma Spa.
16. Revisore contabile Associazione Italiana Medicina Nucleare (Aimn).
17. Revisore contabile Musixmatch SpA.
18. Revisore contabile Tensive srl.
19. Sindaco effettivo Beaumanoir Italia srl.
20. Sindaco effettivo Campo SpA.
21. Sindaco effettivo J Colors SpA.
22. Sindaco effettivo Junionfin SpA.
23. Sindaco effettivo National Instruments Italy srl.
24. Sindaco effettivo S.I.S.A. Società Italiana Spalmature ed Affini SpA.
25. Sindaco effettivo Yazaki Europe Limited Italia srl.
26. Sindaco effettivo Synlab Holding Italy Srl.
27. Sindaco effettivo Recordati Industria Chimica e Farmaceutica SpA.
28. Sindaco Unico Giuseppe & Fratelli Bonaiti Srl.
29. Sindaco Unico Motork Italia Srl.
30. Componente unico dell'organismo di vigilanza di Giuliani SpA.
31. Componente unico dell'organismo di vigilanza di CM Engineering.

SINDACI SUPPLEMENTI

PATRIZIA PALEOLOGO ORIUNDI

Nata a Milano il 24 gennaio 1957, laureata in Economia Aziendale nel 1980 presso l'Università Commerciale L. Bocconi, specializzazione per la libera professione di Dottore Commercialista. Iscritta all'albo dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1983 e Revisore Contabile ex D.M. 12 aprile 1995.

Ha percorso la propria carriera nell'ambito di studi professionali tributari di primaria importanza, specializzandosi nella consulenza a multinazionali, nel contenzioso tributario e nella consulenza a enti non commerciali, oltre che nel controllo legale e contabile anche di fondazioni e associazioni. Suoi settori di competenza sono inoltre le società nei rami immobiliari, assicurativi e dell'energia.

Da oltre 30 anni svolge attività di controllo legale, nonché di vigilanza ex L.231/01.

Lingue straniere: inglese, spagnolo e francese.

La Dr.ssa Paleologo Oriundi ricopre i seguenti incarichi presso altre società:

- Presidente del Collegio dei Revisori dell'Associazione "Valore D – Donne al vertice per l'Azienda di Domani".
- Presidente del Collegio Sindacale di Chiara Assicurazioni spa.
- Presidente del Collegio Sindacale di Close up Milano s.p.a.
- Presidente del Collegio dei Revisori del Consorzio Universitario per l'Ingegneria nelle Assicurazioni.
- Sindaco effettivo di Esprinet spa.
- Sindaco Effettivo di Ge.si.ass s.c.a.r.l.
- Revisore della Fondazione Antonio e Giannina Grillo Onlus.
- Presidente del Collegio Sindacale di Helvetia Vita spa.
- Sindaco Effettivo di ICIM spa.
- Presidente del Collegio Sindacale di Helvetia Italia spa.
- Socio Amministratore di Quisi snc di Patrizia Paleologo & C.
- Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Biscozzi- Rimbaud
- Presidente del Collegio dei Revisori dell'Associazione AODV231
- Sindaco Effettivo di Virgin Active spa.
- Sindaco Effettivo di Banca Farmafactoring spa

ANDREA BALELLI

Laureato con lode in Economia e Commercio presso La Sapienza Università di Roma nel 2000, 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. 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 in società operanti in diversi

settori.

Il Dr. Andrea Balelli ricopre incarichi di amministrazione e controllo presso le seguenti società:

- Amministratore unico di Fedaia SPV Srl;
- Amministratore unico di Gardenia SPV Srl;
- Amministratore unico di Italian Credit Recycle Srl;
- Amministratore unico di Restart SPV Srl;
- Amministratore unico di Rienza SPV Srl;
- Amministratore unico di Re Vesta Srl;
- Presidente del Collegio Sindacale di Salvatore Ferragamo SpA;
- Presidente dell’Organismo di Vigilanza di Salvatore Ferragamo SpA;
- Sindaco effettivo di Airport Cleaning Srl;
- Sindaco effettivo di Infoblu SpA;
- Sindaco effettivo di Leonardo Energia Scarl;
- Sindaco effettivo di Pillarstone Italy SpA;
- Sindaco effettivo di Pillarstone Italy Holding SpA;
- Sindaco effettivo di PS Reti SpA;
- Sindaco effettivo di Sirti SpA.