

TOD'S s.p.a.

Relazione **finanziaria annuale al 31 dicembre 2018**

s.p.a.

INDICE RELAZIONE

Dati societari	1
Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione	2
Composizione degli organi sociali	3
La composizione del Gruppo	4
L'organigramma del Gruppo	5
La rete distributiva al 31 dicembre 2018	6
Dati economico-finanziari di sintesi	7
<i>Highlights</i> dei risultati	8
Introduzione	10
L'attività del Gruppo	10
Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S	11
I risultati 2018 del Gruppo	12
Andamento della gestione della capogruppo TOD'S S.p.A.	21
Altre informazioni	26
Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	28
Evoluzione prevedibile della gestione	29
Approvazione del Bilancio e proposta di destinazione del risultato	29
Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario – esercizio 2018 ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016	30
Lettera agli Stakeholders	30
Nota metodologica	32
1. Approccio alla sostenibilità	36
2. Gestione etica e responsabile del <i>business</i>	45
3. Tradizione e innovazione	58
4. Eticità	94
5. Solidarietà e Italianità	119
6. Allegati	129
7. Perimetro e impatto dei <i>material topic</i>	136
8. GRI Content Index	137
Attestazione della società di revisione indipendente	146
Bilancio consolidato al 31 dicembre 2018.....	150
Prospetti contabili	151
Conto economico consolidato	152
Conto economico complessivo consolidato	153
Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata	154
Rendiconto finanziario consolidato	156
Variazioni del patrimonio netto consolidato	157
Note esplicative	158
1 Note generali	159
2 Criteri generali di redazione	159
3 Criteri di valutazione e principi contabili applicati	160
4 Area di consolidamento	182
5 Informativa di settore	186
6 La gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)	188
7 Attività Immateriali	196
8 Attività materiali	198
9 Perdite di valore	199
10 Investimenti immobiliari	201
11 Fiscalità differita	202
12 Altre attività non correnti	203
13 Rimanenze	203

14	Crediti commerciali e altre attività correnti.....	204
15	Strumenti finanziari derivati	205
16	Disponibilità liquide	206
17	Attività destinate alla dismissione	207
18	Patrimonio netto.....	207
19	Accantonamenti, passività ed attività potenziali	209
20	Fondi relativi al personale dipendente	211
21	Passività finanziarie	212
22	Altre passività non correnti.....	215
23	Debiti commerciali ed altre passività correnti	215
24	Ricavi.....	216
25	Costi del personale.....	216
26	Proventi e oneri finanziari.....	217
27	Proventi ed oneri da partecipazioni	217
28	Imposte sul reddito	217
29	Utile per azione	218
30	Operazioni con entità correlate	219
31	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	222
32	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	222
33	Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	222
34	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	223
	Relazione della società di revisione indipendente	224
	Bilancio separato al 31 dicembre 2018	231
	Prospetti contabili	232
	Conto economico	233
	Conto economico complessivo	234
	Situazione patrimoniale-finanziaria	235
	Rendiconto finanziario	237
	Variazioni del Patrimonio netto	238
	Note esplicative	239
1.	Note generali.....	240
2.	Criteri generali di redazione.....	240
3.	Criteri di valutazione e principi contabili applicati.....	241
4.	La gestione dei rischi finanziari	260
5.	Attività Immateriali	269
6.	Attività materiali.....	270
7.	Perdite di valore	271
8.	Investimenti immobiliari	273
9.	Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate	273
10.	Fiscalità differita.....	274
11.	Altre attività non correnti	275
12.	Rimanenze.....	275
13.	Crediti commerciali e altre attività correnti.....	276
14.	Strumenti finanziari derivati	278
15.	Disponibilità liquide	279
16.	Patrimonio netto.....	279
17.	Accantonamenti, passività ed attività potenziali	282
18.	Fondi relativi al personale dipendente	284
19.	Passività finanziarie	285
20.	Altre passività non correnti.....	286
21.	Debiti commerciali e altre passività correnti	287
22.	Ricavi.....	288
23.	Costi per il personale.....	288

24.	Proventi e oneri finanziari.....	289
25.	Proventi e oneri da partecipazioni	289
26.	Imposte sul reddito	289
27.	Utile per azione	291
28.	Operazioni con entità correlate	291
29.	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	296
30.	Compensi alla Società di revisione	296
31.	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	297
32.	Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	297
33.	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	298
34.	Attestazione del Bilancio separato della TOD'S S.p.A. e del Bilancio consolidato del Gruppo TOD'S ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni	298
	Relazione della società di revisione indipendente	299

Dati societari

Sede legale Capogruppo

TOD'S S.p.A.
Via Filippo Della Valle, 1
63811 Sant'Elpidio a Mare (Fermo) - Italia
Tel. +39 0734 8661

Dati legali Capogruppo

Capitale Sociale deliberato euro 66.187.078
Capitale Sociale sottoscritto e versato euro 66.187.078
Codice fiscale e n° iscrizione: 01113570442 del Reg. Imprese Fermo
Iscr. C.C.I.A.A. Fermo al n. 114030 R.E.A.

Uffici e Showrooms

Monaco – Domagkstrasse 1/b, 2
Hong Kong – 35/F Lee Garden one, 33 Hysan Avenue, Causeway Bay
Londra – Wilder Walk, 1
Milano – Corso Venezia, 30
Milano – Via Savona, 56
Milano – Via Serbelloni 1-4
New York – 450, West 15th Street
Parigi – Rue de Faubourg Saint-Honoré, 29
Parigi – Rue du Général FOY, 22
Parigi – Rue Royale, 25
Seoul – 11/F Pax Tower 609, Eonju-ro, Gangnam-gu
Shanghai - 1717 Nanjing West Road, Wheelock Square 45/F
Tokyo – Omotesando Building, 5-1-5 Jingumae

Headquarter del Gruppo

e principale stabilimento produttivo

Via Filippo Della Valle, 1
63811 Sant'Elpidio a Mare (Fermo) – Italia

Stabilimenti produttivi

Arquata del Tronto (AP) - Zona Industriale Pescara del Tronto
Bagno a Ripoli, Loc. Vallina (FI) - Via del Roseto, 60
Bagno a Ripoli, Loc. Vallina (FI) - Via del Roseto, 50
Comunanza (AP) - Via Merloni, 7
Comunanza (AP) - Via S. Maria, 2-4-6
Durazzo (Albania) – Rr. Jakov Xoxa Prane - Nish Goma – Shkozet
Tolentino (MC) - Via Sacharov 41/43

TOI

Relazione del Consiglio di Amministrazione
sull'andamento della gestione

Gruppo TOI

Composizione degli organi sociali

Consiglio di Amministrazione ⁽¹⁾	Diego Della Valle Andrea Della Valle Luigi Abete Maurizio Boscarato Marilù Capparelli Sveva Dalmasso Emanuele Della Valle Gabriele Del Torchio Romina Guglielmetti Umberto Macchi di Cellere Emilio Macellari Vincenzo Manes Cinzia Oglio Emanuela Prandelli Pierfrancesco Saviotti	Presidente Vice-Presidente
Comitato esecutivo	Diego Della Valle Andrea Della Valle Umberto Macchi di Cellere Emilio Macellari	Presidente
Comitato per la Remunerazione	Vincenzo Manes Sveva Dalmasso Luigi Abete	Presidente
Comitato Controllo e Rischi	Romina Guglielmetti Maurizio Boscarato Vincenzo Manes	Presidente
Comitato Amministratori Indipendenti	Vincenzo Manes Sveva Dalmasso Romina Guglielmetti	Presidente
Collegio Sindacale ⁽²⁾	Giulia Pusterla Enrico Colombo Fabrizio Redaelli Myriam Amato Gilfredo Gaetani	Presidente Sindaco effettivo Sindaco effettivo Sindaco supplente Sindaco supplente
Società di Revisione ⁽³⁾	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari	Rodolfo Ubaldi	

⁽¹⁾ Durata della carica esercizi 2018-2020 (delibera Assemblea degli Azionisti del 19 aprile 2018)

⁽²⁾ Durata della carica esercizi 2016-2018 (delibera Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2016)

⁽³⁾ Durata incarico esercizi 2012-2020 (delibera Assemblea degli Azionisti del 19 aprile 2012)

La composizione del Gruppo

TOD'S S.p.A.

Società capogruppo, proprietaria dei marchi TOD'S, HOGAN, FAY e licenziataria del marchio ROGER VIVIER

Del.Com. S.r.l.

Sub holding per la gestione di partecipazioni nazionali e di DOS in Italia

TOD'S International B.V.

Sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Olanda

An.Del. Usa Inc.

Sub holding per la gestione di partecipazioni negli USA

Del.Pav S.r.l.

Società che gestisce DOS in Italia

Filangieri 29 S.r.l.

Società che gestisce DOS in Italia

Gen.del. SA

Società che gestisce DOS in Svizzera

TOD'S Belgique S.p.r.l.

Società che gestisce DOS in Belgio

TOD'S Deutschland GmbH

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Germania e gestisce DOS in Germania

TOD'S Espana SL

Società che gestisce DOS in Spagna

TOD'S France Sas

Società che gestisce DOS in Francia

TOD'S Japan KK

Società che gestisce DOS in Giappone

TOD'S Macau Lda

Società che gestisce DOS in Macao

TOD'S Hong Kong Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia

TOD'S Korea Inc.

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Corea e gestisce DOS in Corea

TOD'S Retail India Private Ltd

Società che gestisce DOS in India

TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Cina e che gestisce DOS in Cina

TOD'S Singapore Pte Ltd

Società che gestisce DOS a Singapore

TOD'S UK Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

Webcover Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

Cal.Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in California (USA)

Deva Inc.

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Nord America, e gestisce DOS nello stato di NY (USA)

Flor. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Florida (USA)

Hono. Del. Inc.

Società che gestisce DOS nelle Hawaii (USA)

Il. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Illinois (USA)

Neva. Del. Inc.

Società che gestisce DOS in Nevada (USA)

Or. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in California (USA)

TOD'S Tex. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Texas (USA)

Holpaf B.V.

Società immobiliare che gestisce DOS in Giappone

Alban.Del Sh.p.k.

Società che svolge attività produttive

Un.Del. Kft

Società che svolge attività produttive

Re.Se.Del. S.r.l.

Società di servizi

Roger Vivier S.p.A.

Società proprietaria del marchio ROGER VIVIER e sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Italia

Roger Vivier Hong Kong Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia

Roger Vivier Singapore PTE Ltd

Società che gestisce DOS in Singapore

Roger Vivier (Shanghai) Trading Co. Ltd

Società che gestisce DOS in Cina

Roger Vivier UK Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

TOD'S Georgia Inc.

Società che gestisce DOS in Georgia (USA)

Roger Vivier France Sas

Società che gestisce DOS in Francia

Roger Vivier Korea Inc.

Società che gestisce DOS in Corea e che distribuisce e promuove i prodotti in Corea

Roger Viver Switzerland S.A.

Società che gestisce DOS in Svizzera

Roger Vivier Macau Lda

Società che gestisce DOS in Macao

Roger Vivier Japan KK

Società che gestisce DOS in Giappone

TOD'S Danmark APS

Società in liquidazione

TOD'S Austria GmbH

Società che gestisce DOS in Austria

TOD'S Washington Inc.

Società che gestisce DOS nello stato di Washington (USA)

Ala Del Inc.

Società che gestisce DOS in Delaware (USA)

TOD'S Massachussets Inc.

Società che gestisce DOS nello stato di Massachussets (USA)

Roger Vivier Paris Sas

Società che gestisce DOS in Francia

Buena Ltd

Società di servizi in Gran Bretagna

Roger Vivier Deutschland GmbH

Società che gestisce DOS in Germania

Roger Vivier Espana SL

Società che gestisce DOS in Spagna

Roger Vivier Australia PTY Ltd

Società che gestisce DOS in Australia

TOD'S Australia PTY Ltd

Società che gestisce DOS in Australia

Roger Vivier Canada Ltd

Società non operativa

Italiantouch S.r.l.

Società che gestisce le vendite on-line nel mercato europeo

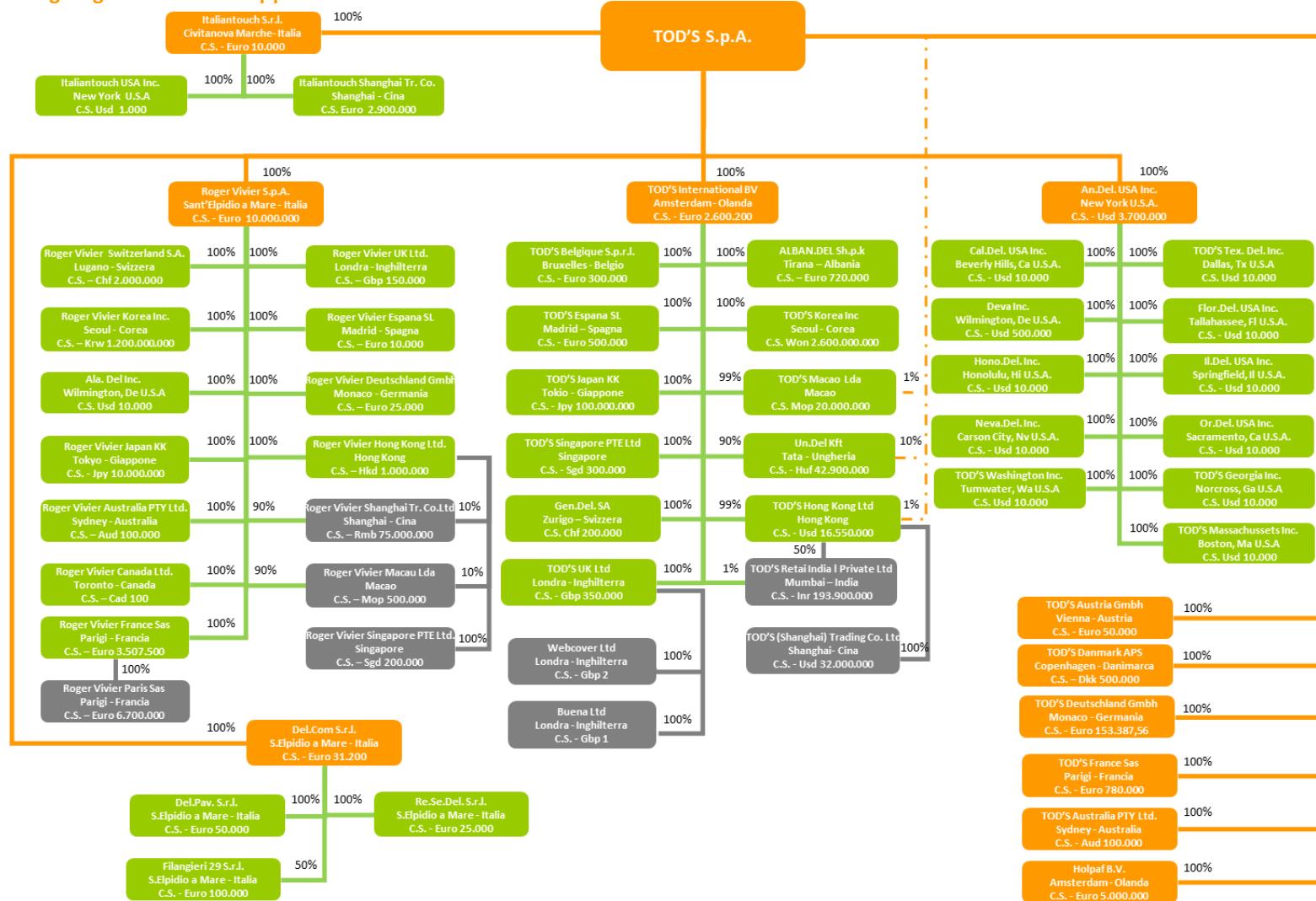
Italiantouch USA Inc.

Società che gestisce le vendite on-line nel mercato statunitense

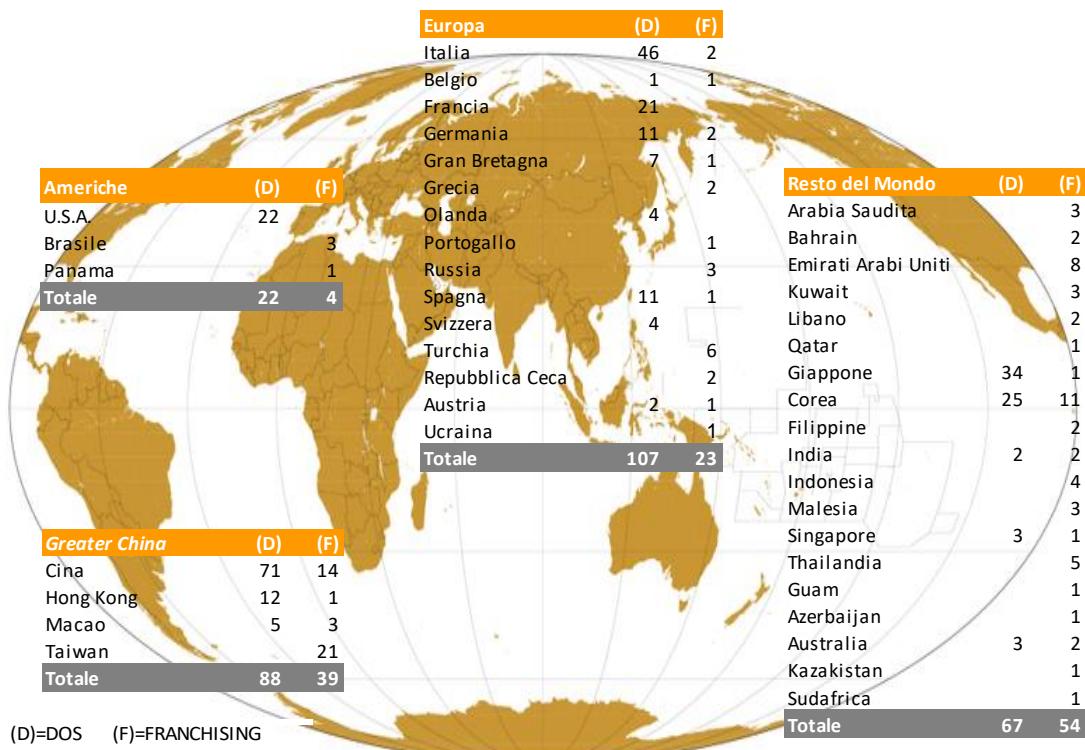
Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.

Società che gestisce le vendite on-line nel mercato cinese

L'organigramma del Gruppo



La rete distributiva al 31 dicembre 2018



DOS, le nuove aperture del 2018

Europa	
Berlino	(Germania)
Madrid	(Spagna)
Barcellona	(Spagna)
Milano	(Italia)
Londra	(Gran Bretagna)

Greater China

Tianjin	(Cina)
Beijing	(Cina)
Nanjing	(Cina)
Xian	(Cina)
Changsha	(Cina)
Shanghai	(Cina)
Hangzhou	(Cina)
Macao	(Macao)

Resto del Mondo

Busan	(Corea)
Seoul	(Corea)
Sydney	(Australia)
Sydney	(Australia)
Sydney	(Australia)

Franchising, le nuove aperture del 2018

Europa	
Ankara	(Turchia)
Anversa	(Belgio)
Kiev	(Ucraina)

Resto del Mondo

Bangkok	(Thailandia)
Dubai	(EAU)
Dubai	(EAU)
Johannesburg	(Sudafrica)
Hyderabad	(India)
Calcutta	(India)

Greater China

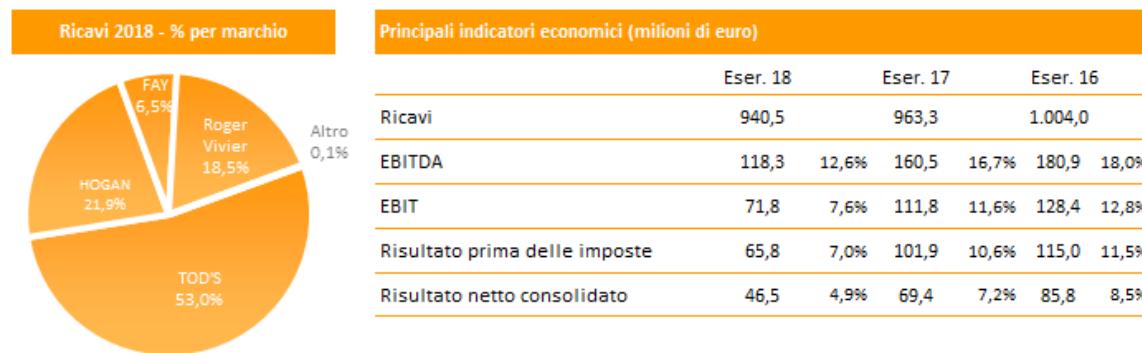
Wenzhou	(Cina)
Wuxi	(Cina)
Tianjin	(Cina)
Wuhan	(Cina)
Taipei	(Taiwan)
Taipei	(Taiwan)
Taichung	(Taiwan)

Americhe

Rio de Janeiro	(Brasile)
----------------	-----------

Per la lista completa dei punti vendita della rete distributiva diretta ed in franchising si rimanda al sito corporate www.todsgroup.com.

Dati economico-finanziari di sintesi



(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali



Highlights dei risultati

Ricavi: fatturato 2018 pari a 940,5 milioni di euro, in calo del 2,4% rispetto al 2017. Pari a 607,8 milioni di euro il dato delle vendite realizzate dalla rete dei DOS (-2,1 punti percentuali).

EBITDA: pari a 118,3 milioni di euro (160,5 milioni di euro nel 2017). L'incidenza sulle vendite si attesta al 12,6%.

EBIT: risultato operativo netto a 71,8 milioni di euro (111,8 milioni di euro nel 2017). L'incidenza sulle vendite si attesta al 7,6%.

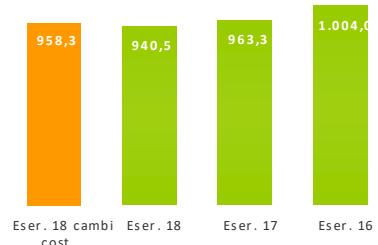
Utile netto: si attesta a 46,5 milioni di euro l'utile netto consolidato dell'esercizio 2018, pari al 4,9% delle vendite.

Posizione finanziaria netta (PFN): ammontano a 191,3 milioni di euro le attività liquide del Gruppo al 31 dicembre 2018 (221,6 milioni al 31 dicembre 2017). Negativa per 75,3 milioni la PFN netta alla stessa data (nel 2017 era positiva per 9,3 milioni di euro).

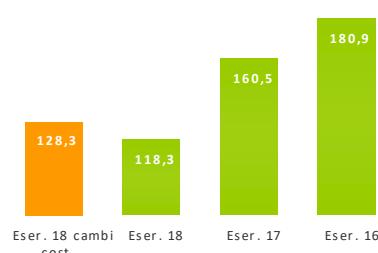
Investimenti (capital expenditures): sono pari a 44 milioni di euro gli investimenti effettuati nel 2018; sono stati pari a 36,6 milioni di euro nel precedente esercizio.

Rete distributiva: pari a 22 il numero delle *new openings* di DOS dell'esercizio. Al 31 dicembre la rete distributiva dei monomarca si compone di 284 DOS e 120 *franchised stores*.

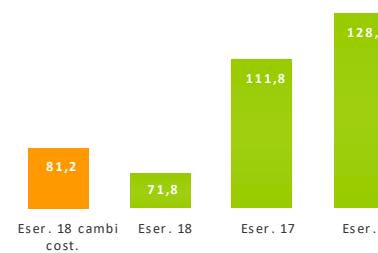
Ricavi (milioni di euro)



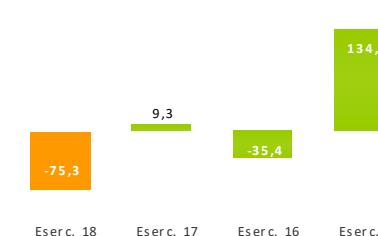
EBITDA (milioni di euro)



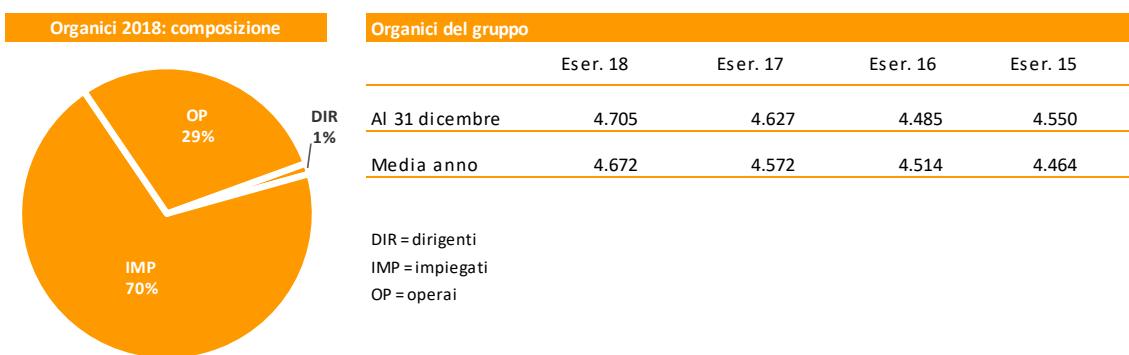
EBIT (milioni di euro)



PFN (milioni di euro)



Principali indicatori borsistici (euro)	
Prezzo ufficiale al 02.01.2018	59,90
Prezzo ufficiale al 28.12.2018	41,28
Prezzo minimo anno	37,32
Prezzo massimo anno	64,30
Capitalizzazione borsistica al 02.01.2018	1.982.302.986
Capitalizzazione borsistica al 28.12.2018	1.366.101.290
Dividendo per azione 2017	1,40
Dividendo per azione 2016	1,70
N° azioni in circolazione al 31 dicembre 2018	33.093.539



Introduzione

Come consentito dall'articolo 40 comma 2 bis del decreto legislativo n. 127 del 09/04/91, la TOD'S S.p.A. ha redatto la Relazione sull'andamento della gestione come unico documento sia per il bilancio consolidato del Gruppo sia per il bilancio separato.

La Relazione deve essere letta congiuntamente ai Prospetti contabili ed alle relative Note esplicative, parti integranti del bilancio consolidato e del bilancio separato. Detti documenti includono le informazioni aggiuntive richieste dalla CONSOB, con i provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520 del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006), nonché con ogni successiva comunicazione recante disposizioni in materia d'informativa finanziaria.

Si segnala che, al fine di fornire degli indicatori alternativi di *performance*, gli indicatori economici cui tipicamente si fa riferimento (Ricavi, EBITDA, EBIT) sono, inoltre, rideterminati applicando i cambi medi del 2017, in maniera da depurare i risultati dell'esercizio 2018 dagli effetti prodotti dalle variazioni dei tassi di cambio rispetto ai valori medi del precedente esercizio, rendendoli pienamente comparabili con quelli del precedente periodo di confronto.

Va precisato che, tali criteri di misurazione delle *performances* aziendali, da un lato rappresentano una chiave di lettura dei risultati non prevista dagli IAS/IFRS e, dall'altro, non devono essere considerati come sostitutivi di quelli delineati dagli stessi principi.

Infine, si segnala che la presente Relazione sull'andamento della gestione include la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, relativa all'esercizio 2018, predisposta ai sensi degli articoli 3 e 4 del D. Lgs. n. 254 del 23 dicembre 2016.

L'attività del Gruppo

Il Gruppo TOD'S opera nel settore del lusso, con i marchi di proprietà TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER. Il Gruppo è attivo nella creazione, produzione e distribuzione di calzature, di articoli di pelletteria ed accessori e di abbigliamento. La configurazione dell'organizzazione del Gruppo ruota attorno alla capogruppo TOD'S S.p.A., polo produttivo e distributivo del Gruppo, proprietaria dei marchi TOD'S, HOGAN, FAY e licenziataria del marchio ROGER VIVIER, quest'ultimo di proprietà della società interamente controllata Roger Vivier S.p.A.. L'organizzazione si completa, anche attraverso alcune *sub-holdings*, con una serie di società commerciali alle quali è interamente delegata la distribuzione *retail* attraverso la rete dei DOS (*Directly Operated Stores*). Ad alcune di esse, localizzate in punti strategici dei mercati internazionali, nell'ambito della "catena del valore" sono assegnati importanti ruoli nei processi di distribuzione dei prodotti, di *marketing & promotion* e di *public relations*, garantendo nello

stesso tempo l'imprescindibile omogeneità di immagine che i marchi del Gruppo si impongono a livello mondiale.

L'**organizzazione della produzione** del Gruppo è fondata sul controllo completo dell'intera filiera produttiva, dalla creazione delle collezioni, alla produzione, fino alla distribuzione dei prodotti; si ritiene che questa impostazione sia determinante per garantire il prestigio dei marchi. La produzione delle calzature e della pelletteria è gestita in stabilimenti e laboratori interni di proprietà o in laboratori esterni specializzati. Questi ultimi sono interamente dislocati in aree nelle quali la tradizione nella produzione calzaturiera e pellettiera è storicamente radicata, garanzia di professionalità per l'esecuzione delle lavorazioni e di abilità manuale. Per la produzione della linea di abbigliamento il Gruppo si affida, invece, a selezionati laboratori esterni specializzati.

Il prestigio dei marchi distribuiti e l'elevata specializzazione necessaria per presentare alla clientela i relativi prodotti, rendono indispensabile operare, **a livello distributivo**, attraverso una rete di negozi altamente specializzati. A tal fine, il Gruppo si avvale principalmente di tre canali: i DOS (negozi a gestione diretta), i punti vendita in *franchising* ed una serie di selezionati negozi indipendenti multimarca. A ciò si aggiunge il canale dell'*e-commerce* che sta assumendo sempre maggiore rilevanza sia dal punto di vista strategico che in termini di valori.

Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S

Il **contesto internazionale** che ha contraddistinto l'anno appena concluso è stato caratterizzato da continue e nuove tensioni politiche e commerciali nel panorama internazionale, che hanno nuovamente prodotto una situazione di incertezza monetaria e geopolitica, con ripercussioni dirette nei mercati. Tali fenomeni, continuano a influenzare i consumi legati ai flussi dei turisti, che modificano repentinamente destinazione e, più in generale, si ripercuotono sulla propensione al consumo della clientela internazionale, con effetti differenti nelle varie aree geografiche del mercato del lusso.

In questo complesso scenario, l'andamento delle vendite del Gruppo, nell'anno appena concluso, evidenzia *trend* contrapposti, nelle diverse aree geografiche, influenzati, soprattutto, da tali macro-fenomeni di settore. In crescita, in particolare, i risultati nella *Greater China* e nell'Asia, trainati dal riequilibrarsi degli acquisti locali in conseguenza dei minori flussi turistici verso Europa e Stati Uniti. Per contro, in USA proseguono gli effetti della crisi dei grandi *department stores*, a beneficio, tuttavia, di una crescita generalizzata del canale digitale, mentre nei mercati europei si confermano i positivi segnali, già registrati nella prima parte dell'anno, relativi ai consumi interni, che permettono di mitigare gli effetti negativi dei citati flussi turistici.

Sul fronte dei marchi, si segnalano i risultati estremamente positivi del *brand* HOGAN nella Cina continentale, dove il marchio registra una crescita *strong double digit*, che raccoglie i frutti di anni di investimenti a supporto della strategia di internazionalizzazione. Più in generale, complessivamente positive, a cambi costanti, sono le *performances* a livello di Gruppo di tale marchio, capace di interpretare il lusso *casual*, uno dei principali *macro-trend* attuali del settore, che continuerà ad avere grande rilevanza per tutti i principali *players*.

Prosegue, peraltro, la strategia di sviluppo del *brand* ROGER VIVIER che, oltre al cambiamento di direzione stilistica avvenuto nell'anno, è stata caratterizzata dall'inaugurazione di diversi nuovi punti vendita a gestione diretta, tra cui si segnalano, per rilevanza strategica, la nuova *boutique* a Londra, in *Bond Street*, e i primi due punti vendita a gestione diretta del *brand* in Australia, importante mercato in crescita per tutto il settore.

Riguardo allo sviluppo del *business*, la ricerca dell'innovazione, oltre che stilistica e di prodotto, con il lancio nell'anno delle prime iniziative legate al progetto TOD'S *Factory*, è caratterizzata anche da nuove strategie distributive e di comunicazione. Proseguono, al riguardo, gli investimenti nel canale digitale che, se da un lato si conferma per il Gruppo un canale commerciale in fortissimo sviluppo, con ricavi *on line* quasi raddoppiati, dall'altro permette modalità di comunicazione innovative, caratterizzate da interazione e contenuti continuamente rinnovati, in linea con le aspettative della clientela internazionale che, sempre più, riconosce nei *social media* e nei siti dei *brand* i principali canali di informazione. In particolare, proprio al fine di massimizzare le opportunità di *business* derivanti dal canale digitale e dalla sua integrazione nelle strategie del Gruppo, si è perfezionata, nella parte finale dell'anno, l'acquisizione, da parte della capogruppo TOD'S S.p.A., della società correlata Italiantouch S.r.l., società di *e-commerce* che, dalla fine del 2012, tramite la propria piattaforma tecnologica, commercializza *online* i prodotti dei quattro marchi del Gruppo. La Italiantouch S.r.l. opera, attualmente, anche attraverso due società interamente controllate, in 33 Paesi, con *focus* principale sul mercato nord americano, europeo e cinese. L'integrazione del canale digitale nelle strategie distributive del Gruppo consentirà, peraltro, di accelerare la realizzazione del progetto relativo alla multicanalità, che permetterà, tramite l'integrazione dei canali di vendita *offline* e *online*, di esaltare la *shopping experience*, rendendola integrata ed efficace, e di offrire un ventaglio di soluzioni commerciali e distributive più dinamico ed efficiente.

I risultati 2018 del Gruppo

Il fatturato consolidato del Gruppo ammonta a 940,5 milioni di euro, in calo del 2,4% rispetto al dato del precedente esercizio 2017, quando era pari a 963,3 milioni di euro. Negativo l'effetto

prodotto dalla variazione dei tassi medi di cambio: in costanza di *cross rates* i ricavi sarebbero pari a 958,3 milioni di euro, con una variazione dello 0,5% rispetto al 2017.

I margini operativi, risultato operativo lordo (EBITDA) e netto (EBIT), sono stati rispettivamente pari a 118,3 e 71,8 milioni di euro (mentre a cambi costanti ammonterebbero rispettivamente a 128,3 e 81,2 milioni di euro).

Il risultato consolidato si attesta a 46,5 milioni di euro, segnando una riduzione di 22,9 milioni di euro rispetto ai 69,4 milioni di euro del precedente esercizio 2017.

euro/000		Eserc. 18	Eserc. 17	Variaz.	Var. %
Principali indicatori economici					
Ricavi	940.499	963.287	(22.787)	(2,4)	
EBITDA	118.335	160.492	(42.157)	(26,3)	
Ammortamenti riv./sva., acc.	(46.575)	(48.732)	2.157	(4,4)	
EBIT	71.760	111.760	(40.000)	(35,8)	
Risultato prima delle imposte	65.751	101.897	(36.146)	(35,5)	
Risultato netto consolidato	46.458	69.362	(22.904)	(33,0)	
 Effetto cambi su ricavi	 17.851				
Adjusted ricavi	958.350	963.287	(4.937)	(0,5)	
Effetto cambi sui costi	(7.869)				
Adjusted EBITDA	128.316	160.492	(32.176)	(20,0)	
Effetto cambi su amm.ti	(576)				
Adjusted EBIT	81.165	111.760	(30.595)	(27,4)	
 EBITDA %	 12,6	 16,7			
EBIT %	7,6	11,6			
Adjusted EBITDA %	13,4	16,7			
Adjusted EBIT %	8,5	11,7			
Tax Rate %	29,3	31,9			

euro/000		31.12.18	31.12.17	Variaz.
Principali indicatori patrimoniali				
CCN operativo (*)	314.401	261.346	53.055	
Attività materiali e immateriali	808.598	802.937	5.661	
Altre attività/(passività) nette	16.951	13.530	3.422	
Attività in dismissione				
Capitale impiegato	1.139.950	1.077.813	62.138	
Posizione finanziaria netta	(75.252)	9.339	(84.591)	
Patrimonio netto consolidato	1.064.699	1.087.152	(22.453)	
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali	43.985	36.627	7.358	
Flussi di cassa netti della gestione operativa	25.431	148.195	(122.764)	
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(32.355)	(6.293)	(26.062)	

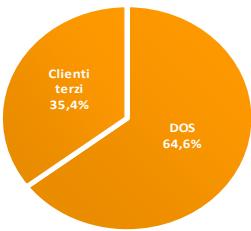
(*) *Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali*

I ricavi Il fatturato consolidato del Gruppo TOD'S ammonta a 940,5 milioni di euro nell'esercizio 2018, con un calo del 2,4% rispetto al valore dell'anno precedente. A cambi costanti, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'esercizio 2017, comprensivi degli effetti delle coperture, il fatturato consolidato del Gruppo TOD'S ammonta a 958,3 milioni di euro, sostanzialmente in linea con il valore dell'esercizio 2017 (-0,5%). I marchi che hanno subito maggiormente l'impatto dei cambi sono TOD'S e ROGER VIVIER, data la loro maggiore presenza all'estero.

Le vendite del canale diretto ammontano a 607,8 milioni di euro (622,4 milioni di euro a cambi costanti), in calo del 2,1% rispetto al valore dell'esercizio 2017 (+0,2% a cambi costanti), e rappresentano circa i due terzi del fatturato del Gruppo.

Il dato di *Same Store Sales Growth* (SSSG), calcolato a cambi costanti come media a livello mondiale dei tassi di crescita dei ricavi registrati nei DOS, è pari a -3,0% nell'esercizio (dal 1° gennaio al 31

(Milioni di euro)	Eserc. 18	%	Eserc. 17	% var.% cambi correnti	Eserc. 18 cambi costanti	var.% cambi costanti
DOS	607,8	64,6	621,1	64,5	(2,1)	0,2
Clienti terzi	332,8	35,4	342,2	35,5	(2,8)	(1,8)
Totale	940,5	100,0	963,3	100,0	(2,4)	(0,5)



dicembre 2018). La differenza, rispetto al dato dei 9 mesi, è dovuta soprattutto al peggioramento delle vendite in Italia e nel resto dell'Europa, nonostante il miglioramento registrato in *Greater China*. Al 31 dicembre 2018, la rete distributiva del Gruppo è composta da 284 DOS e 120 negozi in *franchising*, rispetto ai 275 DOS e 112 negozi in *franchising* al 31 dicembre 2017.

I ricavi a clienti terzi ammontano complessivamente a 332,7 milioni di euro (335,9 milioni di euro a cambi costanti), con un calo del 2,8% rispetto all'anno precedente (-1,8% a cambi costanti), per la già commentata debolezza di questo canale in alcuni mercati importanti, quali Italia e USA.

I ricavi del marchio TOD'S ammontano a 498,7 milioni di euro (509,6 milioni di euro a cambi costanti) nell'esercizio 2018. Buoni i risultati nelle Americhe ed in Asia, mentre l'Europa ha risentito dei minori acquisti dei turisti e dell'incertezza politica ed economica in Italia e Francia.

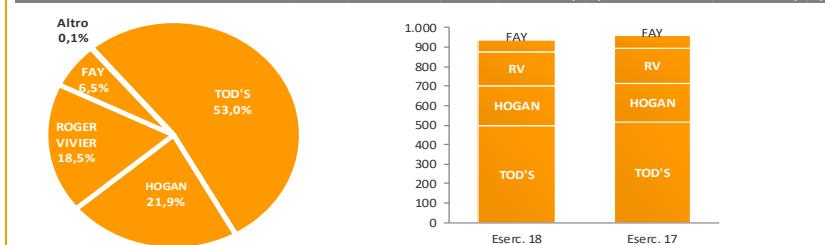
Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 206,1 milioni di euro (207,5 milioni di euro a cambi costanti), con una crescita dell'1,1% nell'esercizio (+1,8% a cambi costanti). Come già commentato per i precedenti trimestri, la debolezza del mercato italiano è stata più che compensata dalla solida crescita a doppia cifra registrata all'estero. Il marchio ROGER VIVIER

ha totalizzato vendite per 173,5 milioni di euro (179 milioni di euro a cambi costanti), in calo del 3,2% rispetto all'esercizio precedente, mentre a cambi costanti il valore è sostanzialmente allineato con quello dell'anno precedente.

Visibile miglioramento delle vendite dei negozi, con l'arrivo dei prodotti del nuovo *designer* Gherardo Felloni, che stanno ottenendo un ottimo *feedback*. Buoni i risultati in Asia, mentre il

marchio ha sofferto in Europa, soprattutto come vendite ai turisti. Infine, i ricavi del marchio FAY ammontano a 61,3 milioni di euro; il calo del 3,5% rispetto all'esercizio precedente (3,4% a cambi costanti)

(Milioni di euro)	Eserc. 18	%	Eserc. 17	% var.% cambi correnti	Eserc. 18 cambi costanti	var.% cambi costanti
TOD'S	498,7	53,0	515,7	53,5	(3,3)	(1,2)
HOGAN	206,1	21,9	203,9	21,2	1,1	1,8
ROGER VIVIER	173,5	18,5	179,3	18,6	(3,2)	(0,2)
FAY	61,3	6,5	63,5	6,6	(3,5)	(3,4)
Altro	0,9	0,1	0,9	0,1	n.s.	n.s.
Totale	940,5	100,0	963,3	100,0	(2,4)	958,3
						(0,5)

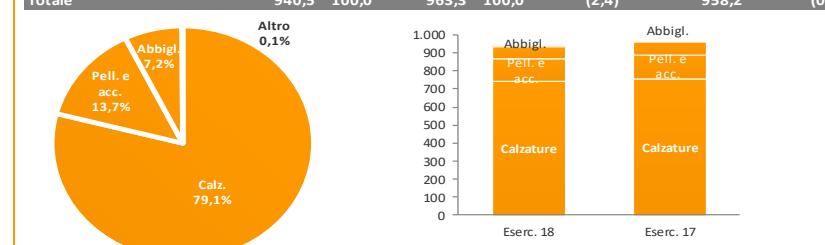


è prevalentemente dovuto alla debolezza del mercato domestico.

I ricavi delle calzature ammontano nell'esercizio a 743,7 milioni di euro (758,2 milioni di euro a cambi costanti), in calo dell'1,9% rispetto all'esercizio precedente (a cambi costanti il valore è in linea con l'anno precedente). Le vendite di pelletteria e accessori sono state complessivamente pari a 128,6 milioni di euro (131,7 milioni di euro a cambi costanti), con un calo del 5,3% rispetto

all'esercizio precedente (-3% a cambi costanti). Infine, i ricavi di abbigliamento ammontano a 67,3 milioni di euro (67,5 milioni di euro a cambi costanti), in lieve calo rispetto all'esercizio 2017 e con un

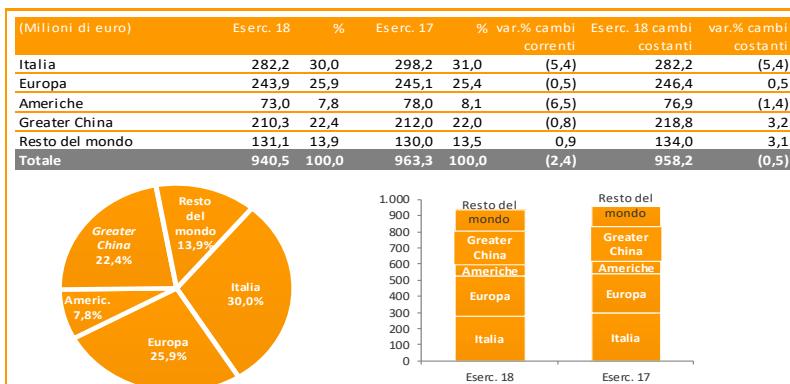
(Milioni di euro)	Eserc. 18	%	Eserc. 17	% var.% cambi correnti	Eserc. 18 cambi costanti	var.% cambi costanti
Calzature	743,7	79,1	757,9	78,7	(1,9)	758,2
Pelletteria e accessori	128,6	13,7	135,8	14,1	(5,3)	131,7
Abbigliamento	67,3	7,2	68,7	7,1	(2,0)	67,5
Altro	0,9	0,1	0,9	0,1	n.s.	0,9
Totale	940,5	100,0	963,3	100,0	(2,4)	958,2
						(0,5)



andamento che sostanzialmente riflette quello del marchio FAY.

I ricavi del Gruppo nel mercato domestico ammontano a 282,2 milioni di euro; il calo del 5,4% rispetto all'esercizio 2017 riflette la persistente debolezza di questo mercato.

Nel resto dell'Europa, i ricavi del Gruppo ammontano complessivamente a 243,9 milioni di euro (246,4 milioni di euro a cambi costanti), in lieve riduzione rispetto all'anno precedente (+0,5% a cambi costanti). Nelle Americhe il Gruppo ha registrato complessivamente 73 milioni di euro (76,9 milioni di euro a cambi costanti) di vendite, con un calo del 6,5% (-1,4% a cambi costanti) rispetto

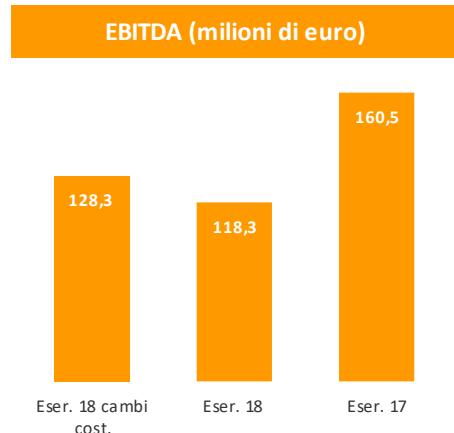


al 2017, interamente dovuto al canale *wholesale*; positivi i risultati dei DOS, soprattutto grazie agli acquisti dei clienti locali. I ricavi del Gruppo nel mercato della *Greater China* ammontano a 210,3 milioni di euro (218,8 milioni di euro a cambi costanti), in lieve riduzione dello 0,8% rispetto al 2017 (+3,2% a cambi costanti) e con una accelerazione nel quarto trimestre. Positivi i risultati sia in *Mainland China*, che rappresenta circa il 60% dell'area, che ad Hong Kong e Macao. Infine, nell'area "Resto del Mondo", il Gruppo ha complessivamente registrato ricavi pari a 131,1 milioni di euro (134 milioni di euro a cambi costanti), con una crescita dello 0,9% (+3,1% a cambi costanti) rispetto al 2017.

I risultati operativi. L'EBITDA del Gruppo dell'esercizio 2018 si attesta a 118,3 milioni di euro (160,5 milioni di euro nel 2017) e rappresenta il 12,6% dei ricavi consolidati (16,7% nel 2017). Il risultato operativo risulta negativamente influenzato dall'andamento dei tassi di cambio; in costanza di cambi, ovvero con l'applicazione dei *cross rates* medi del precedente esercizio, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a circa 128,3 milioni di euro, pari al 13,4% dei ricavi determinati a cambi costanti.

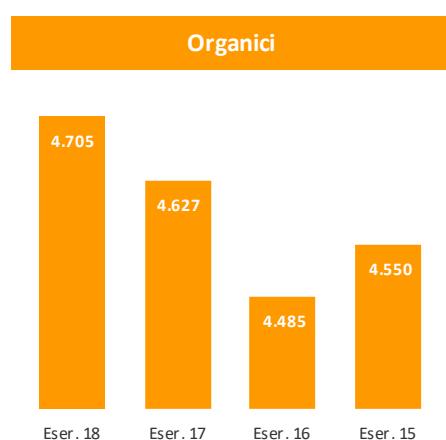
In miglioramento la redditività a livello di *gross margin*, a conferma dell'ottimo posizionamento dei marchi del Gruppo nella fascia "alta" dei *brand* del lusso, sostenuto dal positivo andamento delle vendite nei canali e nelle aree geografiche a maggiore marginalità. Il risultato operativo lordo dell'anno è stato, nondimeno, influenzato, oltre che dall'andamento dei ricavi precedentemente commentato, dal fisiologico aumento dei costi operativi a supporto delle strategie di sviluppo del *business*, in particolare legate alla *communication*, allo sviluppo della rete DOS e al consolidamento della struttura organizzativa. Soltanto parziale è stato, peraltro, l'impatto derivante dall'integrazione nel Gruppo del canale digitale, avvenuta nella parte finale dell'esercizio.

La spesa per godimento beni di terzi (affitti delle *locations* e *royalties* passive) si attesta a 117,4 milioni di euro, sostanzialmente allineata, a cambi correnti, rispetto al dato del 2017 (in cui era pari a 118,2 milioni di euro). L'incidenza sui ricavi è passata quindi dal 12,3% del 2017, al 12,5% del corrente esercizio, in crescita in conseguenza dell'aumento della spesa per gli affitti della rete distributiva, naturale conseguenza dell'espansione del *network* dei punti vendita a gestione diretta (l'incremento del numero dei DOS registrato nel periodo dicembre 2017 – dicembre 2018 è pari a 9).



In crescita il costo sostenuto per le remunerazioni del personale alle dipendenze del Gruppo che nel 2018 ammonta a 198,4 milioni di euro, contro i 191,5 milioni di euro del precedente esercizio. La dinamica è sostanzialmente correlata all'aumento degli organici, per il commentato consolidamento della struttura organizzativa sia a livello *corporate* che a livello di integrazione del canale digitale, nonché per la fisiologica espansione della rete distributiva diretta. Al 31 dicembre 2018 i dipendenti del Gruppo sono 4.705, con un incremento di 78 unità in confronto a quelle in essere al 31 dicembre 2017, per un'incidenza del costo per il personale che al 31 dicembre 2018 è pari al 21,1% dei ricavi del Gruppo, contro il 19,9% del 2017.

L'ammortamento e le svalutazioni del capitale fisso dell'esercizio 2018 ammontano a complessivi 44,5 milioni di euro, contro i 46,7 milioni del 2017, e includono svalutazioni per *impairment* di asset immobilizzati immateriali e materiali per 1,4 milioni

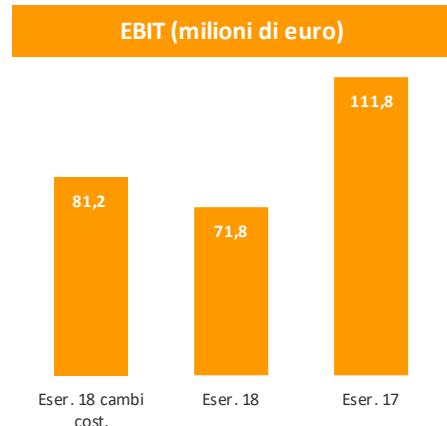


di euro (2,5 milioni di euro nel 2017). Al 31 dicembre 2018 gli ammortamenti rappresentano il 4,7% dei ricavi del Gruppo, dato sostanzialmente allineato rispetto al precedente anno (4,6% nel 2017). Al netto di ulteriori accantonamenti per complessivi 2,1 milioni di euro, il risultato operativo netto dell'esercizio (EBIT) si attesta quindi a 71,8 milioni di euro (111,8 milioni il dato del 2017) e rappresenta il 7,6% delle vendite consolidate (Esercizio 2017: 11,6%). In costanza di cambi, l'EBIT del periodo si attesterebbe a 81,2 milioni di euro per un'incidenza sulle vendite che salirebbe all'8,5%.

Negativo per 6,0 milioni di euro il saldo della gestione finanziaria, influenzata dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera il Gruppo. Gli interessi passivi su finanziamenti si sono ridotti passando da 1,6 milioni di euro nel 2017 a 0,9 milioni di euro nell'esercizio corrente, grazie alla progressiva riduzione dell'indebitamento verso gli istituti di credito.

Le imposte sul reddito dell'esercizio ammontano a 19,3 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita, per un *tax rate* che si attesta al 29,3%, in riduzione rispetto a quello del 2017, quando era pari al 31,9%.

Pari a 46,5 milioni di euro l'utile consolidato dell'esercizio 2018 (esercizio 2017: 69,4 milioni di euro): al 31 dicembre rappresenta il 4,9% dei ricavi consolidati, contro il 7,2% del precedente esercizio.



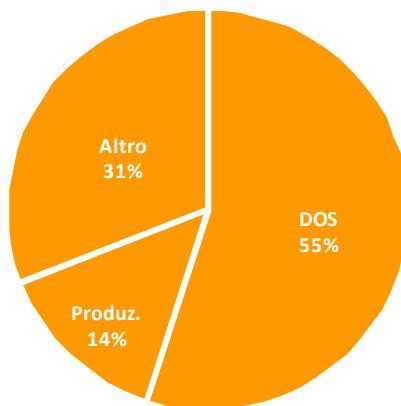
Gli investimenti in capitale fisso. Gli impegni in capitale fisso dell'esercizio 2018, sono complessivamente pari a 44 milioni di euro, in crescita rispetto al precedente esercizio quando ammontavano a 36,6 milioni di euro.



Pari a circa 23 milioni di euro (19,6 milioni al 31 dicembre 2017) le risorse investite nell'allestimento dei nuovi DOS, tra cui si segnala, per rilevanza, la *boutique* ROGER VIVIER in Bond Street a Londra (UK), e nelle attività di *renovation* e *relocation* dei negozi esistenti, tra le quali risalta l'allestimento del *flagship store* TOD'S Sloane Apartment a Londra (UK), primo capitolo di una storia di ambienti esclusivi con cui il *brand* ha presentato una nuova idea di *boutique*.

Pari a 6,2 milioni di euro gli investimenti legati alla produzione, destinati ai normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (principalmente forme, fustelle e stampi). Gli ulteriori investimenti del periodo sono stati, inoltre, principalmente destinati alle attività di sviluppo dei *software* gestionali, tra cui quelli legati al canale digitale e alla sua integrazione nella rete distributiva del Gruppo, finalizzata allo sviluppo della multi-canalità.

Investimenti per destinazione



La posizione finanziaria netta e la dinamica dei flussi di cassa. Al 31 dicembre 2018 la posizione finanziaria netta è negativa per 75,3 milioni di euro (positiva per 9,3 milioni di euro al 31 dicembre 2017) ed è costituita da attività liquide (cassa e depositi bancari) per 191,2 milioni di euro (221,6 milioni di euro al 31 dicembre 2017) e passività per 266,5 milioni di euro (212,3

milioni di euro al 31 dicembre 2017), delle quali 77,8 milioni a titolo di esposizione a medio-lungo termine (147,6 milioni di euro al 31 dicembre 2017).

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Posizione finanziaria netta	31.12.18	31.12.17	Variazione
Attività finanziarie correnti			
Disponibilità liquide	191.268	221.609	(30.341)
Liquidità	191.268	221.609	(30.341)
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente	(17.924)	(15.910)	(2.014)
Quota corrente di indebitamento a m/l termine	(170.792)	(48.743)	(122.048)
Indebitamento finanziario corrente	(188.715)	(64.654)	(124.062)
Posizione finanziaria netta a breve	2.553	156.956	(154.403)
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	(77.804)	(147.617)	69.812
Indebitamento finanziario non corrente	(77.804)	(147.617)	69.812
Posizione finanziaria netta	(75.252)	9.339	(84.591)

euro/000	Eserc. 18	Eserc. 17
Rendiconto finanziario		
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	205.699	211.993
Flussi di cassa della gestione operativa	30.640	165.764
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(5.209)	(17.569)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	25.431	148.195
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(61.615)	(35.868)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	4.786	(105.972)
Differenze cambio di conversione	(956)	(12.648)
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	173.344	205.699

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 30,6 milioni di euro (165,8 milioni di euro nel 2017). Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* netto operativo ammonta a 25,4 milioni di euro (148,2 milioni al 31 dicembre 2017). Rispetto all'esercizio precedente si segnala, in particolare, un maggiore assorbimento di cassa a livello di circolante operativo a seguito, principalmente, dell'anticipazione della produzione relativa ai prodotti della successiva stagione di vendita, che produrrà i propri positivi effetti sulla liquidità nell'esercizio successivo.

Il *Cash Flow* derivante dalle attività di investimento rappresenta i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso ed include, per 19,4 milioni di euro, l'effetto derivante dall'acquisizione del gruppo Italiantouch. I Flussi di cassa dell'attività di finanziamento

si riferiscono, per 48,9 milioni di euro, al rimborso delle rate relative ai finanziamenti in essere e, per 46,3 milioni di euro, alla distribuzione di dividendi avvenuta nell'esercizio. La voce include, inoltre, l'accensione di un finanziamento a breve termine, dell'ammontare di 100 milioni di euro, stipulato da parte della capogruppo TOD'S S.p.A., caratterizzato per la totale assenza di oneri ed interessi, rimborsato alla scadenza del 29 gennaio 2019.

Andamento della gestione della capogruppo TOD'S S.p.A.

Le performances registrate dalla Società nell'esercizio appena concluso hanno risentito dell'andamento dei mercati in precedenza commentato. Le vendite dell'esercizio si sono attestate a 636,9 milioni di euro, registrando una riduzione del 3,9% rispetto al 2017, quando ammontavano a 662,6 milioni di euro. Negativo l'effetto dei cambi; in costanza di *cross rates*, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'esercizio 2017, i ricavi si attesterebbero, invece, a 646,9 milioni di euro.

EBITDA e EBIT dell'esercizio sono stati pari a 109,5 e 89,7 milioni di euro e rappresentano rispettivamente il 17,2% e il 14,1%. I margini operativi, lordo e netto, in costanza di cambi, sarebbero rispettivamente pari 119 e 99,2 milioni di euro, rappresentando il 18,4% e il 15,3% dei ricavi. Pari a 68,7 milioni di euro l'utile netto dell'esercizio.

euro/000	Eserc. 18	Eserc. 17	Variaz.	Var. %
Principali indicatori economici				
Ricavi delle vendite	636.863	662.576	(25.712)	(3,9)
EBITDA	109.506	132.393	(22.887)	(17,3)
Ammortamenti, svalutazioni e acc.	(19.794)	(19.647)	(147)	0,7
EBIT	89.712	112.746	(23.034)	(20,4)
Risultato prima delle imposte	90.650	111.866	(21.216)	(19,0)
Risultato netto	68.696	84.977	(16.281)	(19,2)
Effetto cambi su ricavi	10.066			
Adjusted ricavi	646.929	662.576	(15.646)	(2,4)
Effetto cambi sui costi	(531)			
Adjusted EBITDA	119.042	132.393	(13.351)	(10,1)
Adjusted EBIT	99.246	112.746	(13.500)	(12,0)
EBITDA %	17,2	20,0		
EBIT %	14,1	17,0		
Adjusted EBITDA %	18,4	20,0		
Adjusted EBIT %	15,3	17,0		

euro/000		31.12.18	31.12.17	Variaz.
Principali indicatori patrimoniali				
CCN operativo (*)	299.188	189.840	109.348	
Attività immateriali e materiali	257.685	258.643	(958)	
Altre attività/(passività) nette	527.475	533.675	(6.200)	
Capitale impiegato	1.084.348	982.158	102.190	
Posizione finanziaria netta	(159.122)	(73.945)	(85.177)	
Patrimonio netto	925.225	908.213	17.012	
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali	17.585	15.687	1.898	
Cash flow operativo netto	4.187	94.490	(90.303)	
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(34.099)	12.813	(46.911)	

(*) *Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali*

I ricavi. Di seguito si riepilogano i dettagli dei ricavi della Società confrontati con quelli dell'esercizio precedente:

euro/000	Eser. 18	%	Eser. 17	%	Variaz.	%
Ricavi per marchio						
TOD'S	296.332	46,5	325.709	49,2	(29.377)	(9,0)
HOGAN	169.113	26,6	173.416	26,2	(4.303)	(2,5)
FAY	55.966	8,8	57.675	8,7	(1.709)	(3,0)
ROGER VIVIER	109.537	17,2	100.876	15,2	8.661	8,6
Altre vendite	5.915	0,9	4.901	0,7	1.014	20,7
Totale	636.863	100,0	662.576	100,0	(25.713)	(3,9)
Ricavi per tipologia merceologica						
Calzature	494.887	77,7	506.876	76,5	(11.989)	(2,4)
Pelletteria e accessori	75.350	11,8	88.403	13,3	(13.053)	(14,8)
Abbigliamento	60.711	9,5	62.395	9,4	(1.684)	(2,7)
Altre vendite	5.915	0,9	4.901	0,7	1.013	20,7
Totale	636.863	100,0	662.576	100,0	(25.713)	(3,9)
Ricavi per area geografica						
Italia	252.781	39,7	253.496	38,3	(715)	(0,3)
Europa	172.977	27,2	181.206	27,3	(8.229)	(4,5)
Americhe	44.655	7,0	52.568	7,9	(7.913)	(15,1)
Greater China	124.415	19,5	130.755	19,7	(6.340)	(4,8)
Resto del mondo	42.036	6,6	44.550	6,7	(2.515)	(5,6)
Totale	636.863	100,0	662.576	100,0	(25.713)	(3,9)

Nell'esercizio 2018 i ricavi del marchio TOD'S si attestano a 296,3 milioni di euro, registrando un decremento del 9% rispetto all'esercizio precedente. Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 169,1 milioni di euro, con una differenza del 2,5% rispetto al 2017, principalmente legata alla debolezza del mercato italiano; buoni i risultati registrati nella Cina continentale e ad Hong Kong. Le vendite del marchio FAY ammontano a 56 milioni di euro, in riduzione del 3% rispetto al 2017. Il marchio ROGER VIVIER, ha conseguito ricavi per 109,5 milioni di euro (100,9 milioni di euro nel

2017) registrando un incremento dell'8,6% rispetto al 2017 e confermando il proprio *appeal* nei confronti della clientela internazionale.

Sul fronte delle categorie merceologiche, i dati di vendita confermano la *leadership* della Società nel *core business* delle calzature, i cui ricavi dell'esercizio 2018 ammontano a 494,9 milioni di euro (506,9 milioni di euro al 31 dicembre 2017) e rappresentano il 77,7% del fatturato. I ricavi della pelletteria e accessori, che ammontano a 75,4 milioni di euro (88,4 milioni al 31 dicembre 2017), hanno registrato una riduzione del 14,8% rispetto all'esercizio precedente. Le vendite dell'abbigliamento si attestano a 60,7 milioni di euro, (62,4 milioni di euro al 31 dicembre 2017); l'andamento riflette quello del marchio FAY.

I ricavi del mercato domestico sono stati sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente. In Europa, i ricavi sono stati pari a 173 milioni di euro, registrando una variazione del 4,5% rispetto all'esercizio 2017 quando erano pari a 181,2 milioni di euro. I ricavi nel mercato delle Americhe hanno registrato una contrazione del 15,1% rispetto all'esercizio 2017, mentre nell'area della *Greater China* si evidenzia un calo del 4,8% rispetto al 2017. L'area "Resto del mondo", ha registrato ricavi pari a 42 milioni di euro (44,5 milioni di euro nel 2017), in riduzione del 5,6% rispetto all'esercizio precedente.

I risultati della gestione. L'EBITDA dell'esercizio 2018 si attesta a 109,5 milioni di euro, e rappresenta il 17,2% delle vendite. Nel precedente esercizio 2017 il risultato operativo lordo era pari a 132,4 milioni di euro, evidenziando una marginalità del 20%.

L'impatto legato all'andamento dei cambi è stato negativo; in costanza di *cross rates*, ovvero utilizzando i tassi di cambio medi del 2017, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a 119 milioni di euro, e rappresenterebbe il 18,4% dei ricavi.

La spesa per il personale ammonta a 88,7 milioni di euro (86,8 milioni di euro nel 2017) per un'incidenza sui ricavi delle vendite che si attesta al 13,9%, rispetto al precedente esercizio, quando era pari al 13,1%.

Il costo per l'ammortamento si attesta nell'esercizio 2018 a 18 milioni di euro (17,6 milioni il dato riferito al precedente anno 2017), e rappresenta il 2,8% dei ricavi (2,7% nel precedente esercizio). Al netto di accantonamenti per 1,8 milioni di euro, l'EBIT del periodo gennaio-dicembre 2018 ammonta a 89,7 milioni di euro. Al 31 dicembre l'EBIT equivale al 14,1% delle vendite della Società. In costanza di cambi tale indicatore si attesterebbe a 99,2 milioni di euro, rappresentando il 15,3% del fatturato. Nell'esercizio 2017 il risultato della gestione operativa era stato di 112,7 milioni di euro, e rappresentava il 17% dei ricavi.

La gestione finanziaria dell'esercizio evidenzia un saldo negativo per 5,1 milioni di euro, influenzato dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera la Società, e include,

per circa 0,6 milioni di euro, gli interessi passivi sui finanziamenti in essere, in riduzione rispetto all'esercizio precedente (1,1 milioni di euro nel 2017), in ragione della diminuzione dell'indebitamento verso gli istituti di credito.

La gestione patrimoniale delle partecipazioni in società controllate è stata invece positiva per complessivi 6,1 milioni di euro, principalmente frutto di dividendi incassati pari a circa 6,8 milioni di euro e svalutazione delle partecipazioni per complessivi 0,7 milioni di euro.

Scontato un effetto fiscale, per imposte sul reddito correnti e differite, pari a complessivi 21,9 milioni di euro (Esercizio 2017: 26,9 milioni di euro), per un *tax rate* del 24,2%, sostanzialmente allineato a quello registrato nel 2017, quando era il 24%, il risultato netto del periodo si attesta a 68,7 milioni di euro, contro gli 85 milioni di euro del precedente esercizio. Al 31 dicembre 2018 l'utile netto corrisponde al 10,8% dei ricavi (12,8% al 31 dicembre 2017).

Gli investimenti. Ammontano a 17,6 milioni di euro gli investimenti dell'esercizio 2018, in crescita rispetto al 2017 quando ammontavano a 15,7 milioni di euro. In particolare, pari a circa 6 milioni di euro gli investimenti nei normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali, principalmente dedicati all'acquisto delle attrezzature industriali accessorie alla realizzazione delle collezioni (forme, fustelle e stampi). Significativa anche la quota degli investimenti indirizzata alle attività di sviluppo dei *software* gestionali, tra cui quelli legati al canale digitale e alla sua integrazione nella rete distributiva del Gruppo pari.

La posizione finanziaria netta. Al 31 dicembre 2018, la posizione finanziaria netta è negativa per 159,1 milioni di euro (negativa per 73,9 milioni di euro al 31 dicembre 2017).

Le altre attività finanziarie correnti sono relative a due contratti di finanziamento concessi alle società controllate Roger Vivier S.p.A. e Tod's Denmark APS, mentre le altre attività finanziarie non correnti sono relative a due contratti di finanziamento concessi alle società controllate Tod's Australia PTY Ltd e Tod's Austria Gmbh.

L'indebitamento finanziario corrente al 31 dicembre 2018 include la quota a breve della passività finanziaria relativa al contratto di finanziamento in *pool* stipulato nel 2014 con Mediobanca e Crédit Agricole, nonché il finanziamento a breve termine, dell'ammontare di 100 milioni di euro, in precedenza commentato, rimborsato alla scadenza del 29 gennaio 2019.

euro/000			
	31.12.18	31.12.17	Variazione
Posizione finanziaria netta			
Attività finanziarie correnti			
Depositi a vista e cassa	66.703	100.802	(34.099)
Altre attività finanziarie correnti	9.200	9.000	200
Attività finanziarie correnti	75.903	109.802	(33.899)
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente			
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(167.999)	(46.176)	(121.823)
Indebitamento finanziario corrente	(167.999)	(46.176)	(121.823)
Posizione finanziaria netta a breve	(92.095)	63.626	(155.722)
Attività finanziarie non correnti			
Altre attività finanziarie non correnti	2.639		2.639
Attività finanziarie non correnti	2.639		2.639
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	(69.666)	(137.572)	67.906
Indebitamento finanziario non corrente	(69.666)	(137.572)	67.906
Posizione finanziaria netta a lungo termine	(67.027)	(137.572)	70.545
Posizione finanziaria netta	(159.122)	(73.945)	(85.177)

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 9,7 milioni di euro (118,4 milioni di euro nel 2017). Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* operativo netto ammonta a 4,2 milioni di euro (94,5 milioni al 31 dicembre 2017). Rispetto all'esercizio precedente si segnala, in particolare, un significativo assorbimento di cassa a livello di circolante operativo a seguito, principalmente, dell'anticipazione della produzione relativa ai prodotti della successiva stagione di vendita, che produrrà i propri positivi effetti sulla liquidità nell'esercizio successivo.

Il *Cash flow* impiegato in attività di investimento è pari a 42,9 milioni di euro e rappresenta i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso, che includono, per 24,1 milioni di euro, il prezzo di acquisizione del gruppo Italianantouch.

I flussi di cassa ottenuti nell'attività di finanziamento ammontano a 4,6 milioni di euro (nel 2017 i flussi di cassa impiegati erano pari a 66,5 milioni di euro) e si riferiscono, principalmente, per 46,2 milioni di euro, al rimborso delle rate relative ai finanziamenti in essere e, per 46,3 milioni di euro, alla distribuzione di dividendi avvenuta nell'esercizio. La voce include, inoltre, l'accensione di un finanziamento a breve termine, dell'ammontare di 100 milioni di euro, caratterizzato per la totale assenza di oneri ed interessi, rimborsato alla scadenza del 29 gennaio 2019.

euro/000	Eser. 18	Eser. 17
Rendiconto finanziario		
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	100.802	87.989
Flussi di cassa della gestione operativa	9.686	118.375
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(5.499)	(23.884)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	4.187	94.490
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(42.863)	(15.169)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	4.577	(66.509)
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	66.703	100.802

Altre informazioni

Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2 comma 8 del regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. In relazione all'art. 36 del Regolamento CONSOB n. 16191 del 29/10/2007, in tema di condizioni per la quotazione di società controllanti società costituite o regolate secondo leggi di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del bilancio, si segnala che rientrano nella previsione regolamentare dieci società controllate direttamente o indirettamente dalla Società (Tod's Korea Inc., Tod's Shanghai Trading Co. Ltd, Roger Vivier Shanghai Trading Co. Ltd, Tod's Hong Kong Ltd, Roger Vivier Hong Kong Ltd., Tod's Japan KK, Deva Inc., An. Del. USA Inc. Flor Del. USA Inc., Cal. Del. Usa Inc.), che sono state adottate procedure adeguate per assicurare l'ottemperanza alla predetta normativa e che sussistono le condizioni di cui al citato art. 36.

Informativa ai sensi delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (Regolamento Parti correlate).

Nel corso dell'esercizio 2018 il Gruppo non ha concluso con parti correlate operazioni di maggiore rilevanza o che abbiano influito in maniera significativa sulla situazione patrimoniale o sul risultato dell'esercizio del Gruppo, né vi sono state modifiche o sviluppi delle operazioni descritte nella relazione annuale dell'esercizio 2017 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Si segnala tuttavia che in data 27 settembre 2018, con efficacia dal 1 ottobre 2018, la capogruppo TOD'S S.p.A. ha acquisito dalla parte correlata Diego Della Valle & C. S.r.l., società che fa capo ai consiglieri Diego e Andrea Della Valle e controllata dal primo, il 100% dell'intero capitale sociale della società correlata Italiantouch S.r.l., società che a sua volta detiene il 100% del capitale sociale delle società Italiantouch USA Inc. e Italiantouch Trading (Shanghai) Co. Ltd. Tale operazione, descritta più dettagliatamente nelle note esplicative, si configura di "minore rilevanza" ai sensi dell'art. 7 del regolamento Operazioni con Parti Correlate e dell'art. 4 della procedura Operazioni con Parti Correlate.

Tutte le informazioni relative ai rapporti in essere con parti correlate nell'esercizio 2018 sono riportate nelle note esplicative.

Attività di direzione e coordinamento. Anche se la TOD'S S.p.A. è soggetta al controllo (ai sensi dell'art. 93 del D. Lgs. 58/1998) della DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., né quest'ultima, né alcun altro soggetto, ha esercitato atti di indirizzo e/o di ingerenza nella gestione della TOD'S S.p.A. (o di alcuna delle Società controllate da TOD'S S.p.A.): di fatto, quindi, la gestione dell'Emittente e delle sue controllate non ha subito alcuna influenza da parte di terzi, esterni al Gruppo TOD'S.

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

In conformità con i principi dell'autodisciplina, le operazioni di particolare rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario del Gruppo TOD'S sono riservate all'esame collegiale ed all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione dell'emittente TOD'S S.p.A., del quale fanno parte amministratori in possesso dei requisiti di (non esecutività e) indipendenza, alla stregua dei criteri stabiliti dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

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

Si precisa che tutte le Società controllate dalla TOD'S S.p.A. sono soggette alla direzione e coordinamento dell'Emittente. Tale attività si sostanzia nella definizione degli indirizzi strategici generali del Gruppo, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e nell'elaborazione di politiche generali per la gestione dei più importanti *driver* operativi (risorse umane, finanziarie, produttive, di *marketing* e comunicazione), ferma l'autonomia gestionale ed operativa, delle quali le Società controllate rimangono pienamente depositarie.

Attività di ricerca e sviluppo. L'attività di ricerca e sviluppo, considerata la particolarità delle produzioni, si sostanzia nel continuo rinnovamento tecnico/stilistico dei modelli e nell'altrettanto costante miglioramento dei materiali di realizzazione del prodotto.

Essendo un'attività esclusivamente di natura ordinaria, i relativi costi sono interamente spesi nel conto economico dell'esercizio in cui sono sostenuti, e quindi iscritti tra i normali costi di produzione.

I costi per la ricerca e lo sviluppo, così come sopra definiti, hanno assunto una rilevante importanza, in conseguenza della realizzazione operativa di progetti legati all'ampliamento della gamma dei prodotti, con nuove tipologie merceologiche, complementari rispetto a quelle esistenti, destinate ad allargare l'offerta dei marchi e ad incrementare le motivazioni d'acquisto dei clienti finali.

Prospetto di raccordo fra il risultato del periodo ed il patrimonio netto del Gruppo con gli analoghi valori della Capogruppo. Di seguito viene esposto il Prospetto di raccordo fra il risultato del periodo ed il patrimonio netto consolidato con gli analoghi valori della Capogruppo, in applicazione della Comunicazione CONSOB DEM/6064293 del 28/07/2006.

euro/000	31.12.18		31.12.17	
	Risultato	Patr. Netto	Risultato	Patr. Netto
Bilancio della Capogruppo	68.696	925.225	84.977	908.213
Differenza tra il valore di carico delle Partecipazioni e la valutazione ad equity	(9.685)	220.866	(1.360)	244.388
Avviamento da Business combination della Capogruppo		(13.685)		(13.685)
Avviamento da Business combination del Gruppo		12.285		12.285
Altro (*)	(11.865)	(79.541)	(12.609)	(64.929)
Quote di terzi	(688)	(452)	(1.645)	880
Bilancio consolidato	46.458	1.064.699	69.362	1.087.152

(*) Include principalmente elisione dividendi e margini intragruppo

Informazioni sul capitale azionario. Al 31 dicembre 2018, il capitale sociale della Società è composto da 33.093.539 azioni, del valore nominale di 2 euro ciascuna, per un valore nominale complessivo di 66.187.078 euro, invariato rispetto al precedente esercizio.

Azioni proprie e azioni o quote di controllanti. Al 31 dicembre 2018, la Società non possiede né azioni proprie, né azioni o quote di controllanti, né ha mai fatto operazioni, a partire dalla data di quotazione, su tali titoli.

Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Nell'ambito della costante attività di monitoraggio della propria rete distributiva, il Gruppo ha deciso di trasferire la sede del *flagship store* del marchio TOD'S di Tokyo (Giappone), da Omotesando ad un'altra area della città a maggior traffico ed ha, quindi, colto l'opportunità di vendere l'immobile di Omotesando in un momento che vede il mercato immobiliare giapponese ai suoi massimi di sempre.

Si segnala, pertanto, che in data 7 marzo 2019, la società Holpaf BV, società interamente controllata da TOD'S S.p.A., ha sottoscritto un contratto preliminare avente ad oggetto la cessione dell'immobile di Omotesando, che ospita il *flagship store* giapponese del *brand* TOD'S e

gli uffici regionali del Gruppo. Il prezzo pattuito per la cessione dell'immobile è pari a 156 milioni di Euro, di cui un terzo è stato incassato, a titolo di caparra ed acconto prezzo, alla data di stipula del preliminare ed i restanti due terzi al momento del trasferimento definitivo dell'immobile. Il perfezionamento della vendita comporterà una plusvalenza linda di circa 100 milioni di Euro, rispetto al valore iscritto in bilancio determinato ai cambi attuali. Il Gruppo manterrà la disponibilità dell'immobile fino alla data del definitivo trasferimento che avverrà, su indicazione del Gruppo, nel momento in cui esso avrà disponibili sia il nuovo negozio che i nuovi uffici, comunque entro il 31 ottobre 2019.

Evoluzione prevedibile della gestione

I risultati dell'esercizio appena concluso riflettono il piano di sviluppo in atto nel Gruppo e la scelta strategica di investire importanti risorse finanziarie per sostenere la crescita futura. L'obiettivo è quello di realizzare tale piano di sviluppo in tempi brevi, migliorando le *performance* della rete diretta dei negozi, attraverso l'eccellenza dei prodotti del Gruppo ed evidenziandone la qualità, l'artigianalità, lo stile e la creatività. Con queste premesse, ulteriormente rafforzate da strategie di comunicazione coerenti e mirate su tutti i canali, e grazie agli ottimi risultati del canale digitale, che sarà sempre più integrato nel Gruppo, è possibile prevedere presto il ritorno alla crescita dei ricavi.

Approvazione del Bilancio e proposta di destinazione del risultato

Il bilancio consolidato del Gruppo TOD'S e il bilancio separato della TOD'S S.p.A. sono approvati dal Consiglio di Amministrazione in data odierna.

Si propone all'assemblea degli azionisti di approvare il bilancio separato della TOD'S S.p.A. e la seguente destinazione del risultato dell'esercizio 2018 della Società che ammonta a euro 68.695.558,92.

- i. quanto a euro 35.137.441,92 alla Riserva straordinaria;
- ii. quanto a euro 33.093.539 da distribuire agli azionisti in ragione di un dividendo di 1,00 euro per ciascuna delle n. 33.093.539 azioni attualmente in circolazione;
- iii. quanto a euro 464.578 alla specifica Riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

Milano, 11 marzo 2019

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Diego Della Valle

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario – esercizio 2018 ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016

Lettera agli *Stakeholders*

Il 2018 segna un anno di grande importanza per il nostro Gruppo. Il percorso verso una sostenibilità sempre più integrata nella strategia di *business* ci ha visto raggiungere, già nel corso del 2018, numerosi traguardi.

Quest'anno ci siamo impegnati a rispettare gli impegni presi, per un continuo miglioramento della nostra *performance* in ambito di sostenibilità e per lo sviluppo di relazioni sempre più forti e trasparenti con gli *stakeholders*.

Quanto fatto nel corso dell'anno trova espressione nella nostra seconda Dichiarazione Non Finanziaria, relativa all'esercizio 2018. Con questa nuova edizione intendiamo non solo raccontare i traguardi che sono stati raggiunti, ma soprattutto continuare a manifestare il nostro impegno volto all'implementazione di una strategia di sostenibilità che sia sempre più interconnessa a quella di *business*, in un percorso di progressiva integrazione tra obiettivi di sostenibilità e obiettivi economici.

I **valori del Gruppo** di tradizione e innovazione, eticità, solidarietà e italianità continuano a rappresentare i pilastri fondanti che hanno consentito al nostro Gruppo di crescere nel tempo in modo consapevole, ma soprattutto, sempre più cosciente di come questi rappresentano le radici su cui costruire il percorso di sviluppo futuro.

Nel corso del 2018 abbiamo formalizzato la Politica di Sostenibilità al fine di diffondere i principi di responsabilità sociale e ambientale e favorirne l'applicazione non solo all'interno del Gruppo, ma anche tra coloro che cooperano o collaborano con noi a qualsiasi titolo. I principi enunciati nella Politica di Sostenibilità sono declinati nel nostro primo Piano di Sostenibilità, che ancora di più rappresenta uno strumento tangibile di come il nostro impegno di sostenibilità permei concretamente l'essenza del nostro *business*.

Inoltre, a ulteriore conferma della centralità dei valori di etica e integrità, il nostro Gruppo ha formalizzato, nel corso dell'anno, una Politica Anticorruzione.

Tali valori sono stati ulteriormente rafforzati nel corso del 2018, attraverso l'avvio dei lavori per la predisposizione di un Codice di Condotta Fornitori, che definisce i principi e le norme di comportamento di cui è richiesto il rispetto al fine di garantire condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo la catena di fornitura.

Inoltre, quest'anno, il Gruppo si è focalizzato sulla volontà di lavorare per favorire il benessere di tutti coloro che si relazionano con noi e sul miglioramento della qualità delle relazioni interne anche tramite l'organizzazione di *workshop* volti alla diffusione dei principi di sostenibilità.

In un contesto dinamico e mutevole come quello attuale, la sfida principale è quella di continuare a crescere nel tempo, continuando a sviluppare al contempo rapporti trasparenti con tutti i nostri *stakeholders*. È in tale ottica che riteniamo ciò che abbiamo fatto finora solo un tassello di un percorso di sviluppo sostenibile che si articolerà sempre di più e dei cui risultati non potremo che andare fieri.

Nota metodologica

La seconda Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo TOD'S (di seguito anche il "Gruppo" o "TOD'S") rappresenta uno strumento per descrivere, in modo trasparente ed articolato, i risultati conseguiti dal Gruppo in ambito economico, sociale e ambientale e mostra l'impegno del Gruppo a favore dello sviluppo sostenibile, con il fine di creare valore non solo per sé stesso, ma anche per i propri *stakeholder*.

Inoltre, questo documento risponde all'obbligo derivante dal Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (da qui in poi "Decreto 254"), sulla rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario, a cui TOD'S S.p.A. è assoggettata.

La presente Dichiarazione Non Finanziaria è relativa all'esercizio 2018 (dal 1° gennaio al 31 dicembre) ed è stata redatta in conformità agli articoli 3 e 4 del Decreto 254 e ai *GRI Sustainability Reporting Standards* definiti nel 2016 dal *GRI - Global Reporting Initiative*, secondo l'opzione "*In accordance - Core*". In appendice al documento è presente la "Tabella degli indicatori GRI", con il dettaglio dei contenuti rendicontati in conformità alle Linee guida sopra menzionate. Inoltre, questo documento ha preso come riferimento anche gli "*Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*" (2017/C 215/01) emessi dalla Commissione europea in data 26 giugno 2017.

La pubblicazione della DNF ha periodicità annuale e l'edizione precedente, riferita all'esercizio 2017, è stata pubblicata nel mese di marzo 2018.

Il presente documento ha l'intento di descrivere ai propri *stakeholder* il modello di gestione e le politiche praticate dal Gruppo in ambito di sostenibilità, descrivendo i risultati più significativi consuntivati nell'esercizio di riferimento, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, coprendo i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa e delle aspettative degli *stakeholder*, come illustrato nell'analisi di materialità, contenuta nel presente documento.

Il processo di raccolta dei dati e delle informazioni ai fini della redazione della presente Dichiarazione Non Finanziaria è stato gestito in collaborazione con le funzioni aziendali del Gruppo TOD'S, con l'obiettivo di consentire una chiara e precisa indicazione delle informazioni considerate significative per gli *stakeholder*, secondo i principi di *accuracy, balance, clarity, comparability, reliability* e *timeliness*, espressi dalle linee guida GRI.

Il perimetro di rendicontazione dei dati e delle informazioni della presente Dichiarazione si riferisce alle società consolidate integralmente nel Gruppo TOD'S al 31 dicembre 2018 e raggruppate nelle seguenti *Region*: Italia, Europa, *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo¹.

In particolare, il perimetro dei dati economici risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2018 del Gruppo, mentre il perimetro dei dati e delle informazioni sociali e ambientali risulta essere composto dalle sole società figlie consolidate integralmente.

L'area di consolidamento integrale risultante al 31 dicembre 2018, si è modificata rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2017. In particolare, sono state costituite le seguenti società: Roger Vivier Deutschland GmbH (in data 6 febbraio 2018), Roger Vivier Australia PTE Ltd (in data 16 aprile 2018), Roger Vivier Espana SL (in data 4 maggio 2018), Tod's Australia (in data 25 luglio 2018), Roger Vivier Canada (in data 10 ottobre 2018).

Inoltre, in data 27 settembre 2018, con efficacia dal 1 ottobre 2018, TOD'S S.p.A. ha acquisito il 100% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Italiantouch S.r.l. che a sua volta detiene due partecipazioni di controllo totalitario nei confronti della società Italiantouch USA Inc. e Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.

Infine, in data in data 27 giugno 2018, con efficacia dal 1 luglio 2018, la società Del. Com. S.r.l., interamente controllata dalla capogruppo TOD'S S.p.A., ha acquisito, da terzi, l'ulteriore 50% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Del. Pav. S.r.l.

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di rendicontazione² sono puntualmente riportate nelle relative sezioni; questo documento fornisce dati ed informazioni adeguate nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotto (c.d. temi materiali).

Ove disponibili, i dati relativi al precedente esercizio di rendicontazione sono riportati ai soli fini comparativi, allo scopo di consentire una valutazione dell'andamento delle attività del Gruppo in un arco temporale più esteso. Inoltre, nei capitoli della Dichiarazione Non Finanziaria, sono segnalate le informazioni quantitative per le quali è stato fatto ricorso a stime.

Infine, per una migliore lettura del documento, si segnala che sono state impiegate le seguenti dizioni:

- "La Capogruppo", "L'Azienda", "La Società" con riferimento a TOD'S S.p.A.;
- "Il Gruppo" con riferimento al Gruppo TOD'S (Capogruppo e società consolidate integralmente);

¹ Per maggiori informazioni in merito alle società consolidate integralmente nel Gruppo TOD'S, si rimanda alla specifica sezione della Relazione Finanziaria Annuale 2018 del Gruppo.

² Nei casi di limitazioni, la copertura del perimetro è stata calcolata sotto forma di percentuale sul totale dei dipendenti del Gruppo alla fine dell'esercizio di riferimento.

- “Italia” con riferimento all’area dove si svolgono le attività di TOD’S S.p.A., Del. Com. S.r.l., Del. Pav. S.r.l., Filangieri 29 S.r.l., Re.Se.Del. S.r.l., Roger Vivier S.p.A., Italiantouch S.r.l.

Il Gruppo, nel prevedere un percorso di miglioramento continuo relativo agli aspetti di sostenibilità, ha raggiunto nel corso del 2018 numerosi obiettivi, coerentemente con quanto definito all’interno del proprio piano di sviluppo per le attività progettuali del triennio 2018 - 2020. In particolare:

- sviluppo di una Politica di Sostenibilità e di un Piano di sostenibilità, che definiscono principi, obiettivi ed impegni del Gruppo sulle tematiche rilevanti;
- formalizzazione della Politica Anticorruzione di Gruppo;
- definizione e conduzione di iniziative volte all’analisi del clima aziendale;
- organizzazione di *workshop* al fine di diffondere la cultura della sostenibilità nel Gruppo.

Le attività proseguiranno nel corso dei successivi esercizi di rendicontazione. In particolare, per il 2019 e il 2020, il piano di sviluppo del Gruppo prevede i seguenti obiettivi:

- predisposizione del Codice di Condotta Fornitori, basato su convenzioni e *standard* internazionali (ILO, UN) e condivisione del Codice di Condotta Fornitori con le principali categorie di fornitori (terzisti, laboratori esterni e fornitori rilevanti di materie prime e componenti) entro il 2019;
- avvio della pianificazione e svolgimento di *audit* di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza, principi etici, entro la fine del 2019;
- formalizzazione di *policy* sulle tematiche di gestione del personale entro la fine del 2019 per le società italiane e successiva estensione alle altre società del Gruppo, al fine di standardizzare le azioni e i comportamenti nelle diverse *Region* in cui il Gruppo opera;
- formalizzazione di una *policy* ambientale di Gruppo, entro la fine del 2019;
- avvio dell’implementazione del sistema di gestione ambientale ISO 14001, entro il 2019;
- avvio dell’implementazione del sistema di gestione salute e sicurezza ISO 45001 entro il 2020.

La presente Dichiarazione è sottoposta a giudizio di conformità da parte di una società di revisione che esprime con apposita relazione distinta un’attestazione circa la conformità delle informazioni fornite ai sensi dell’art. 3, comma 10, del D. Lgs. 254/2016. La verifica è svolta secondo le procedure indicate nella “Relazione della società di Revisione indipendente”, inclusa nel presente documento.

Il presente documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 11 marzo 2019 e pubblicato nel sito istituzionale della Società all'indirizzo www.todsgroup.com. Per richiedere maggiori informazioni in merito alla strategia di sostenibilità del Gruppo TOD'S e ai contenuti della presente Dichiarazione Non Finanziaria, è possibile rivolgersi al seguente indirizzo: infocsr@todsgroup.com.

1. Approccio alla sostenibilità

Per il Gruppo TOD'S, sostenibilità significa condurre le proprie attività con uno sguardo al futuro e orientare la strategia di *business* alla creazione di valore per gli *stakeholder* in un'ottica di medio e lungo periodo.

Nel definire la propria strategia di sostenibilità, il Gruppo è guidato da tre pilastri, valori che da sempre ne hanno costituito il *DNA*:

- **tradizione e innovazione**, quella che proviene da una storia di qualità ed eccellenza lunga oltre un secolo e che si fonda su passione, creatività e valorizzazione del *made in Italy*, elementi inscindibili dell'eccellenza qualitativa dei prodotti dei marchi del Gruppo;
- **eticità**, ossia il continuo perseguitamento di onestà, correttezza, riservatezza, trasparenza e affidabilità nelle relazioni con tutti gli *stakeholder*;
- **solidarietà e italianità**, intesa come responsabilità verso la comunità (con un *focus* sulle fasce più deboli della popolazione, sia a livello locale che internazionale) e verso il territorio in cui il Gruppo è presente (con l'obiettivo di valorizzare l'immagine dell'Italia nel Mondo).

Tali valori si declinano in numerose iniziative di sostenibilità che il Gruppo intraprende, annualmente e da lunga data, e che consentono di mettere in luce le responsabilità assunte nei confronti dei propri *stakeholder* e del contesto nel quale opera.

Forte dei propri valori e consapevole dell'impegno profuso per il raggiungimento e il continuo sviluppo degli stessi, il Gruppo ha intrapreso un percorso di rendicontazione di sostenibilità, al fine di rendere manifesti i propri impatti economici, sociali e ambientali sul territorio e sulla comunità, al contempo controllandoli e migliorandoli costantemente.

Al fine di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale che da sempre sono alla base delle sue attività e della sua strategia di *business*, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2018, ha predisposto e approvato dal Consiglio di Amministrazione, in data 23 gennaio 2019, una **Politica di Sostenibilità**.

I principi esposti all'interno del documento sono relativi alle Risorse Umane, all'ambiente, alla gestione responsabile della catena di fornitura, alla centralità del cliente, al sostegno del territorio e del Sistema Paese e del patrimonio artistico e culturale e si applicano agli organi sociali, ai dipendenti senza eccezione alcuna, ai collaboratori (tra cui, a mero titolo di esempio, consulenti, agenti, rappresentanti, intermediari, ecc.) e a chiunque cooperi o collabori con le Società del Gruppo TOD'S a qualunque titolo.

Il Piano di Sostenibilità del Gruppo TOD'S

Al fine di declinare il proprio approccio alla sostenibilità in azioni tangibili e obiettivi concreti nel breve e medio termine, il Gruppo TOD'S, nel 2018, ha redatto il primo Piano di Sostenibilità. Il Piano definisce iniziative in linea con la strategia del Gruppo, volte al raggiungimento di obiettivi nelle seguenti macro - aree:

- **gestione delle tematiche di sostenibilità**, ad esempio attraverso l'implementazione di iniziative in linea con quanto richiesto dal D. Lgs. 254/2016 e dagli *standard* di rendicontazione internazionali e all'organizzazione di attività di *stakeholder engagement*;
- **sviluppo dei talenti e promozione delle pari opportunità**, ad esempio attraverso l'implementazione di strumenti volti alla valutazione delle *performance* dei dipendenti e la definizione di piani formativi customizzati sulle mansioni e sulle necessità formative degli stessi;
- **benessere dei dipendenti**, attraverso l'ottimizzazione dei programmi di *welfare* e l'implementazione di iniziative finalizzate a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori;
- **gestione responsabile della catena di fornitura**, mediante la definizione e la diffusione di *standard* socio - etico-ambientali per i fornitori, l'implementazione di *audit* presso le filiere produttive e la definizione e l'attuazione di *standard* in materia di utilizzo di sostanze chimiche;
- **monitoraggio e riduzione degli impatti ambientali**, mediante l'implementazione di un sistema di gestione ambientale e la definizione di un piano di efficientamento energetico negli *store*, nelle sedi e negli stabilimenti del Gruppo;
- **attività di sensibilizzazione ambientale dei dipendenti**, attraverso la promozione di comportamenti virtuosi dal punto di vista ambientale tra i dipendenti del Gruppo e l'implementazione di attività di mobilità sostenibile;
- **monitoraggio e ottimizzazione della logistica**, ad esempio attraverso iniziative volte alla sempre maggiore tracciabilità delle emissioni prodotte dai processi logistici;
- **consumo responsabile dei materiali**, ad esempio attraverso azioni volte all'ottimizzazione e alla razionalizzazione degli impatti ambientali legati ai materiali utilizzati, come la carta e la plastica;
- **gestione, soddisfazione e centralità dei clienti**, mediante iniziative in ambito *CRM*, valutazioni del livello di soddisfazione della clientela e attività finalizzate al loro coinvolgimento;
- **collaborazione con scuole, università, associazioni di settore e istituti di design**, tramite il prosieguo delle collaborazioni in atto, l'avvio di nuove iniziative nonché la promozione di progetti volti a sostenere la ricerca e l'innovazione in tema di tutela della salute, sicurezza e

rispetto dell'ambiente;

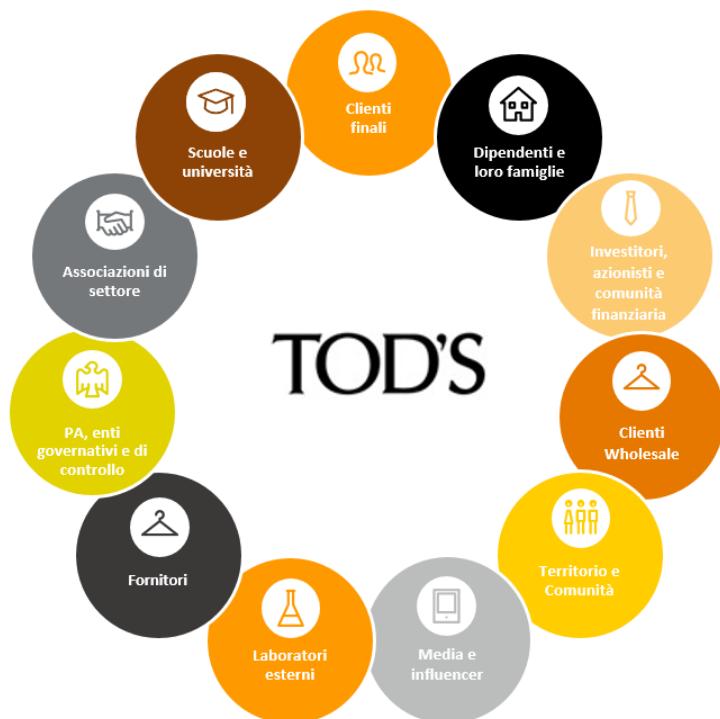
- **iniziativa di solidarietà e a sostegno dell'italianità**, attraverso la promozione e il proseguo di iniziative a beneficio del territorio e a sostegno del patrimonio artistico e culturale.

1.1 Interazione con gli **stakeholder**

Per il perseguitamento degli obiettivi aziendali, l'apertura, il dialogo e l'interazione costante con gli *stakeholder* interni ed esterni rappresentano requisiti essenziali. Questi, infatti, consentono al Gruppo non solo di comprenderne le esigenze, gli interessi e le aspettative dei portatori di interesse, ma anche di identificare le migliori modalità che permettano di generare valore condiviso nel medio e lungo termine.

Partendo dalle proprie caratteristiche, dalle attività e dalla consapevolezza del proprio ruolo nel contesto in cui opera, il Gruppo TOD'S ha svolto un'analisi interna, che ha visto il coinvolgimento del *Management*, al fine di individuare le categorie di *stakeholder* con cui si interfaccia nello svolgimento delle proprie attività. I risultati di tale analisi, integrati e confrontati con quanto emerso da un'accurata analisi di *benchmark* volta a una mappatura dei *trend* in atto anche presso i principali *competitor* e le *best practice* nazionali e internazionali, ha portato all'identificazione di 11 categorie di *stakeholder* che possono influenzare o essere influenzati dalle attività del Gruppo.

La mappa degli *stakeholder* del Gruppo TOD'S



L'approccio adottato dal Gruppo nei confronti dei propri portatori di interesse è volto all'attuazione di iniziative di dialogo e coinvolgimento di varia natura, che sfruttano i molteplici canali di interazione del Gruppo.

Principali iniziative di dialogo con gli *stakeholder*

Categorie di <i>stakeholder</i>	Principali iniziative di dialogo e coinvolgimento
 Clienti finali	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta di una cerimonia di vendita differenziata per ciascuno dei marchi del Gruppo • Interazione diretta con il personale di vendita nelle <i>boutique</i> • Canale di vendita digitale <i>e-commerce</i> • Contatti telefonici e tramite <i>e-mail</i> • Possibilità di personalizzazione dei prodotti • Strategia di <i>gifting</i> • Spedizione di catalogo dei prodotti • Servizi di <i>Customer Care</i> e <i>Customer Delight</i> • Servizi <i>post-vendita</i> • Politiche di gestione dei resi • Creazione di contenuti ad <i>hoc</i> sui <i>social media</i>
 Dipendenti e loro famiglie	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto “<i>Welfare</i>” (in Italia) • Programmi di <i>induction</i> per i neo-assunti • Progetto <i>Italian Orientation</i> per i neo-assunti del mondo <i>retail</i> • Servizi di palestra, centro infanzia, mediateca / biblioteca e ristorazione aziendale nell’<i>headquarter</i> • Programmi di sviluppo delle competenze, <i>customizzati</i> sulla base delle esigenze delle diverse figure professionali • Programmi di formazione linguistica e tecnica / <i>specialistica</i> • <i>Workshop</i> sui temi della sostenibilità nel Gruppo • Incontri annuali per discutere gli sviluppi di carriera e le valutazioni della performance • Adesione su base triennale ad un programma di <i>assessment</i> al fine di monitorare, migliorare e sviluppare le pratiche di gestione del personale • Cicli di interviste volte alla rilevazione del clima aziendale
 Investitori, azionisti e comunità finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblea degli Azionisti • Sito <i>web</i> istituzionale • Incontri e conference call con gli investitori istituzionali e analisti • Conferenze di settore organizzate con i principali <i>broker</i>

	<p>internazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Roadshow</i> nelle principali piazze finanziarie europee • <i>Investor day</i> • Contatti con azionisti privati
 Clienti <i>wholesale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri negli <i>showroom</i> • Contatti telefonici o via e - mail per condividere l'andamento del business • Inviti a sfilate / eventi / presentazione di collezioni
 Territorio e Comunità	<ul style="list-style-type: none"> • Destinazione dell'1% dell'utile netto del Gruppo al sostegno di iniziative rivolte alle fasce più bisognose della comunità locale • Collaborazioni con organizzazioni ed enti <i>non profit</i> per il sostegno di iniziative di solidarietà a favore di fasce svantaggiate della popolazione • Collaborazioni e iniziative nazionali e internazionali volte alla promozione e alla tutela dell'italianità nel Mondo
 Media e <i>influencer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sito web istituzionale • Eventi ed iniziative di comunicazione istituzionale • Conferenze • Comunicati stampa • <i>Press day</i> • Interviste con il <i>Top Management</i> • Inviti a sfilate / eventi • Collaborazioni con importanti <i>blogger</i> e <i>influencer</i>
 Laboratori esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione e condivisione di <i>standard</i> tecnici e qualitativi • Visite per l'avvio del processo produttivo e per il controllo della qualità dei prodotti • Condivisione dello stato di avanzamento della produzione • Portale / sistemi informativi dedicati
 Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni quotidiane • Definizione e condivisione di <i>standard</i> tecnici, stilistici e qualitativi • Portale fornitori
 PA, enti governativi e di controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri periodici <i>ad hoc</i> • Collaborazione per lo sviluppo di iniziative

 Associazioni di settore	<ul style="list-style-type: none">• Costante dialogo e incontri• Partecipazione a gruppi di lavoro• Definizione e sviluppo di progetti comuni• Partecipazione a fiere di settore
 Scuole e università	<ul style="list-style-type: none">• Supporto a iniziative per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro degli studenti, anche attraverso l'alternanza scuola / lavoro• Partecipazione a <i>career day</i> e <i>job fair</i>• Attivazione di <i>stage</i> e di tirocini• Condivisione di <i>know how</i>• Collaborazioni con prestigiosi atenei e scuole di <i>design</i>• Partecipazione a corsi di formazione specialistici

1.2. Analisi di materialità

Al fine di individuare gli aspetti economici, sociali e ambientali rilevanti per il Gruppo TOD'S e che influenzano o potrebbero influenzare significativamente le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*, il Gruppo TOD'S ha effettuato un'analisi di materialità, che si è tradotta nella definizione degli aspetti da rendicontare all'interno della Dichiarazione Non Finanziaria.

Il processo di definizione degli aspetti materiali, che è stato svolto secondo le indicazioni delle Linee Guida *GRI Standards* pubblicate nel 2016 dal *GRI - Global Reporting Initiative*, e del Decreto Legislativo 254 / 2016 sulle informazioni di carattere non finanziario, si è articolato in diverse fasi, che sono di seguito presentate.

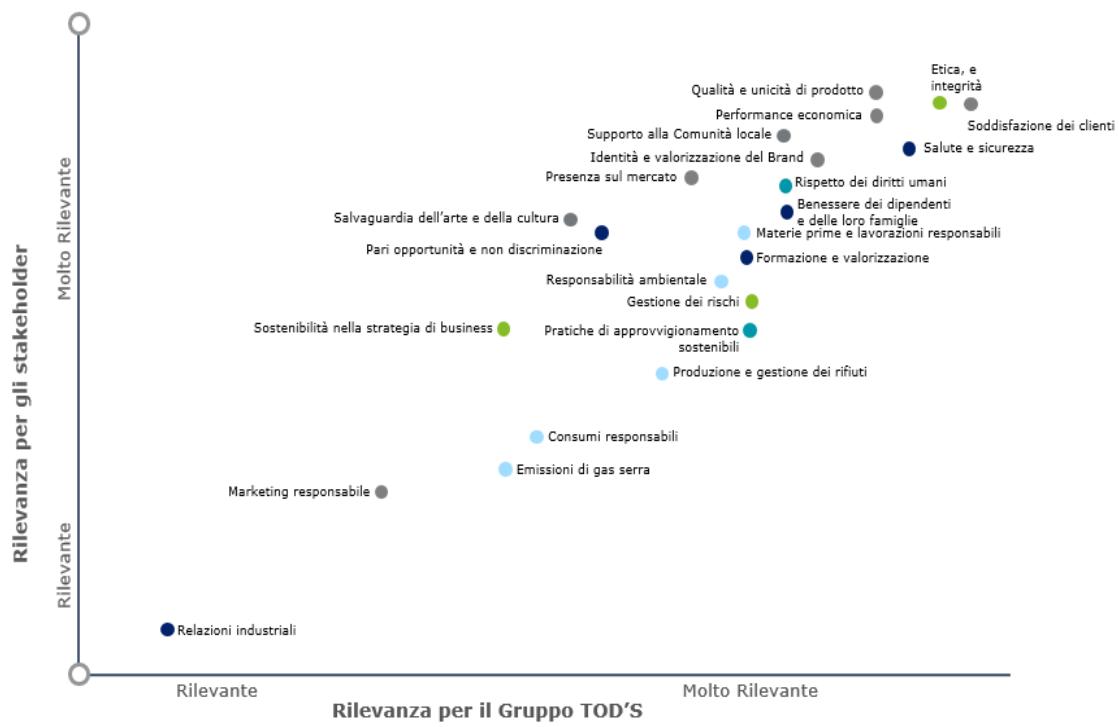
- **Identificazione delle tematiche rilevanti:** dapprima, sono state individuate tutte le tematiche di rilievo per il Gruppo e i suoi *stakeholder*. Queste sono state identificate attraverso l'analisi di documentazione interna (Codice Etico, Relazione Finanziaria Annuale, sito web istituzionale, ecc.) ed esterna (studi e pubblicazioni di settore), nonché attraverso un'ampia analisi di *benchmarking* rispetto alle *best practice* del settore a livello nazionale e internazionale.
- **Valutazione delle tematiche rilevanti:** al fine di prioritizzare le tematiche rilevanti, il Gruppo ha provveduto all'organizzazione di un *workshop* che ha visto la partecipazione del *Management*. Quest'ultimo è stato chiamato a valutare la rilevanza delle tematiche secondo due prospettive: da un lato, per il Gruppo e, dall'altro, per gli *stakeholder*, facendosi portavoce delle loro opinioni e aspettative.
- **Identificazione delle tematiche materiali:** attraverso la rielaborazione dei risultati del *workshop*, è stato possibile definire la prima matrice di materialità del Gruppo TOD'S, che si compone di **23 tematiche materiali**, tra cui il rispetto dei principi etici, la soddisfazione dei clienti e l'offerta di prodotti unici e di qualità.

In considerazione dell'importanza che il coinvolgimento degli *stakeholder* riveste per il Gruppo in ottica di definizione dei *topic* materiali e di identificazione delle loro necessità e delle loro aspettative, il Gruppo si è posto l'obiettivo di garantire negli anni un sempre maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* nel **processo di materialità**.

Si segnala, in tal senso, che il Gruppo TOD'S ha già avviato, nel corso del 2018, il percorso di coinvolgimento dei dipendenti, sottoponendo le tematiche presenti nella matrice di materialità alla valutazione degli stessi nelle sessioni di *workshop* sulla sostenibilità. Le tematiche emerse, come più rilevanti, sono risultate in linea con quanto riportato nell'area di massima rilevanza all'interno della matrice di materialità.

La matrice di materialità del Gruppo TOD'S

La sintesi offerta dalla matrice di materialità tra l'approccio di *business* e la prospettiva degli *stakeholder* rappresenta uno strumento significativo per definire e sviluppare le priorità in ambito di sostenibilità e continuare a generare valore condiviso nel medio e lungo periodo.



Legenda

- | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------|
| ● Governance, compliance e anticorruzione | ● Diritti umani | ● Responsabilità sociale |
| ● Responsabilità verso l'ambiente | ● Responsabilità verso le persone | |

2. Gestione etica e responsabile del business

Il Gruppo TOD'S consapevole, per le dimensioni e l'importanza delle sue attività, di svolgere un ruolo rilevante nei confronti delle comunità in cui opera, è determinato ad assicurare la massima correttezza nella conduzione delle proprie attività ed a costruire e preservare un rapporto di fiducia con i propri *stakeholder*.

A tal fine, il Gruppo nel perseguimento dei propri obiettivi, si conforma ai seguenti principi etici:

- rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in tutti i Paesi nei quali le società del Gruppo operano e osservanza delle più rigorose regole comportamentali in particolare nei rapporti con l'Amministrazione Pubblica;
- egualianza ed imparzialità nel trattamento dei dipendenti, dei collaboratori e dei clienti;
- trasparenza e affidabilità;
- onestà, correttezza e buona fede;
- riservatezza;
- valore della persona e delle risorse umane.

Dal 2008 tali principi, che ispirano la condotta commerciale, sono stati formalizzati nel **Codice Etico del Gruppo**, successivamente aggiornato, da ultimo con delibera consiliare del 19 aprile 2018 al fine di allinearne il contenuto alle migliori *best practice* internazionali, nonché di integrare ulteriormente le tematiche di responsabilità sociale d'impresa.

L'osservanza del Codice Etico è considerata condizione imprescindibile per il corretto funzionamento delle società del Gruppo, per la tutela della sua affidabilità, reputazione ed immagine e per una sempre maggior soddisfazione dei clienti, fattori che concorrono al successo e allo sviluppo, attuale e futuro, del Gruppo.

Pertanto, tutti i dipendenti e coloro che cooperano nello svolgimento delle attività delle società del Gruppo TOD'S sono tenuti a conoscere i principi contenuti nel Codice Etico, contribuendo, per quanto di spettanza di ciascuno, alla loro osservanza. Il Gruppo, al fine di dare concreta applicazione ai principi ispiratori contenuti nello stesso Codice Etico, ne promuove la conoscenza e la diffusione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale (al seguente indirizzo https://www.todsgroup.com/system/document_its/288/original/Codice_Etico_Aggiornamento_de_l_19042018.pdf) e l'erogazione di specifiche attività, informative e formative, rivolte ai dipendenti nonché né garantisce il rispetto sostanziale attraverso l'inserimento di specifiche clausole contrattuali nei contratti e negli accordi di cui la Società o il Gruppo è parte.

2.1. **Compliance a leggi e regolamenti**

TOD'S S.p.A., con la finalità di assicurare la massima correttezza e trasparenza nella conduzione dei propri affari e delle relative attività aziendali, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2009, ha provveduto ad adottare il proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (il "Modello" o "Modello Organizzativo"), in conformità alle prescrizioni del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231.

L'adozione del Modello Organizzativo e del Codice Etico, oltre a salvaguardare i principi di una corretta *corporate governance* e coerentemente con i valori etico - sociali cui il Codice Etico si ispira, costituisce un ulteriore, valido strumento per regolamentare le relazioni di tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo con gli *stakeholders* (fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, *partners*, etc.) - prevenendo il rischio di commissione dei reati contemplati dal D. Lgs. 231/2001.

Attraverso l'adozione del Modello, la Società intende perseguire le seguenti finalità:

- determinare nei destinatari del Modello la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, nella commissione di illeciti passibili di sanzioni penali comminabili nei loro stessi confronti, nonché di sanzioni amministrative irrogabili direttamente alla Società;
- ribadire che tali forme di comportamento illecito sono fortemente condannate dalla Società, in quanto le stesse sono contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, anche ai principi etici ai quali la stessa intende attenersi nell'esercizio delle attività aziendali;
- consentire alla Società, grazie ad un'azione di monitoraggio sulle aree di attività a rischio, di intervenire tempestivamente per prevenire o contrastare la commissione dei reati stessi. Le disposizioni del Modello sono vincolanti per gli amministratori e per tutti coloro che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione e direzione anche di fatto della Società, per i dipendenti e per i collaboratori esterni sottoposti a direzione o vigilanza del *management* aziendale della Società. Il Modello viene periodicamente aggiornato dal Consiglio di Amministrazione al fine di adeguarne il contenuto alle fattispecie di reato nel frattempo introdotte; l'ultimo aggiornamento è stato approvato con delibera consiliare del 19 aprile 2018. Con la medesima delibera è stato, altresì, rinnovato l'Organismo di Vigilanza, organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo al fine di vigilare sul corretto funzionamento e sull'osservanza del Modello nonché di suggerirne l'aggiornamento. L'Organismo di Vigilanza è, allo stato, composto da tre membri: un consigliere indipendente (che riveste il ruolo di Presidente), un membro del Collegio Sindacale e il Responsabile della Funzione *Internal Audit*.

L'Organismo di Vigilanza predispone, con cadenza semestrale, una relazione informativa ad esito delle proprie attività di verifica svolte nel periodo di riferimento, destinata al Consiglio di Amministrazione. Tale Organismo concorre, inoltre, con le altre direzioni / funzioni aziendali preposte alle attività di vigilanza all'osservanza delle regole di comportamento contenute nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo.

Nel corso del 2018, le due principali società controllate italiane: Roger Vivier S.p.A. e Del. Com. S.r.l., con delibera del proprio Organo Amministrativo, rispettivamente del 2 agosto 2018 e del 7 settembre 2018, hanno adottato il proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231 / 2001, istituendo altresì, il proprio Organismo di Vigilanza. Al fine di consentire a tutti i destinatari la segnalazione di atti o fatti che possano costituire una violazione del Modello, ciascuna delle tre società: TOD'S S.p.A., Roger Vivier S.p.A. e Del. Com. S.r.l. ha istituito un proprio distinto canale di comunicazione riservato che consente agli interessati di mettersi in contatto con l'Organismo di Vigilanza, mediante un indirizzo di posta ordinaria e un indirizzo di posta elettronica.

Politica Anti - Corruzione

Nel corso degli ultimi anni, la lotta alla corruzione ha assunto progressivamente, a livello nazionale e internazionale, maggiore importanza, come si evince non solo dall'inasprimento delle sanzioni associate (i.e. sanzioni pecuniarie, interdittive e detentive) ma anche in considerazione degli impatti in termini reputazionali di tale reato.

Il Gruppo TOD'S, nel perseguitamento della propria attività, è impegnato nella lotta alla corruzione e nella prevenzione dei rischi di pratiche illecite, a qualsiasi livello lavorativo e in ogni area geografica in cui opera, sia attraverso la diffusione e la promozione di valori e principi etici, sia mediante l'effettiva previsione di regole di condotta e l'effettiva attuazione di processi di controllo, in linea con i requisiti fissati dalle normative applicabili e con le migliori pratiche internazionali. In tale contesto, con delibera del 23 gennaio 2019, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo TOD'S S.p.A. ha approvato la Politica Anti-Corruzione di Gruppo (consultabile al seguente link <http://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines>) al fine di rafforzare i presidi di prevenzione e contrasto di potenziali pratiche corruttive.

Tale Politica si applica agli organi sociali, ai dipendenti, ai procuratori, ai fornitori, ai collaboratori e chiunque cooperi o collabori a qualunque titolo nel perseguitamento degli obiettivi delle Società del Gruppo TOD'S, a prescindere dalla tipologia di rapporto contrattuale (di seguito

anche "Destinatari").

Il Gruppo TOD'S è consapevole che tale politica, la quale enuncia in modo chiaro e trasparente l'insieme delle norme comportamentali di riferimento per prevenire, individuare e gestire i rischi di corruzione nonché le regole e i valori ai quali lo stesso si ispira nel raggiungimento degli obiettivi di *business*, è di importanza cruciale per assicurare la massima trasparenza e correttezza nella conduzione dei propri affari in tutti i Paesi in cui opera, a tutela della propria immagine e reputazione e delle aspettative di tutti gli *stakeholder*.

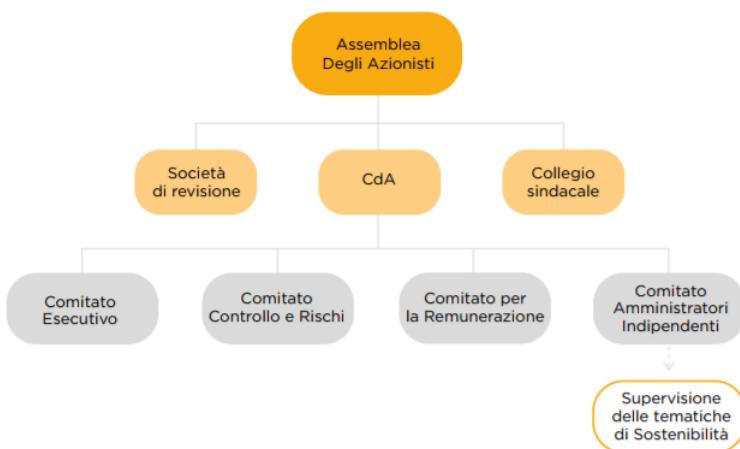
Con l'adozione e la diffusione della Politica Anti-Corruzione, il Gruppo TOD'S intende perseguire le seguenti finalità:

- definire un approccio contrario a qualsiasi forma di corruzione, condannando tali forme di comportamento illecito in quanto comunque contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, ai principi etici ai quali il Gruppo intende attenersi nell'esercizio delle attività aziendali;
- rafforzare la cultura aziendale dell'integrità e della *compliance*, a presidio delle attività, dei processi aziendali e dei rapporti con le terze parti;
- definire principi e regole di comportamento che tutti i Destinatari devono porre in essere al fine di prevenire comportamenti corruttivi;
- determinare nei Destinatari la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione della Politica, nella comminazione di illeciti passibili di sanzioni penali comminabili nei loro stessi confronti, nonché di sanzioni amministrative e provvedimenti disciplinari irrogabili direttamente dalla Società.

Infine, tutti i Destinatari, nel caso in cui vengano a conoscenza di presunte violazioni della Politica Anti-Corruzione o di comportamenti non conformi alle regole di condotta adottate dalle Società del Gruppo, possono informare senza indugio, tramite i canali di segnalazione istituiti, la funzione *Whistleblowing*, identificata quale organo deputato alla vigilanza sull'implementazione e diffusione di tale Politica.

Modello di governance aziendale

La Capogruppo TOD'S S.p.A., nell'articolazione del proprio sistema di governo societario, si ispira ai principi e ai criteri applicativi raccomandati dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate (il "Codice") diffuso da Borsa Italiana. Il sistema di governo societario adottato da TOD'S S.p.A. è quello tradizionale e si articola come segue:



L'Assemblea degli Azionisti è competente a deliberare in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla Legge o dallo Statuto.

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza limitazioni, con facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento dello scopo sociale, esclusi soltanto quelli che la legge riserva all'Assemblea degli Azionisti.

Al Collegio Sindacale spetta per legge il compito di vigilare: i) sull'osservanza della legge e dello Statuto sociale e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; ii) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società per gli aspetti di competenza, del suo sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e del sistema amministrativo contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; iii) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società del Gruppo TOD'S in relazione alle informazioni da fornire per adempiere agli obblighi di comunicazione; iv) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina delle società quotate cui la Società aderisce. Il D. Lgs. n. 39/2010 attribuisce altresì al Collegio Sindacale il compito di vigilare, in

particolare, sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio, oltre che sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e sull'indipendenza della società di revisione. Inoltre, nell'ambito delle funzioni ad esso attribuite dall'Ordinamento, il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite dal D. Lgs. 254/2016.

La **Società di Revisione** svolge la revisione legale dei conti ed è nominata in conformità allo Statuto dall'Assemblea degli Azionisti. In conformità con il codice civile, il revisore esterno svolge la propria attività in maniera indipendente ed autonoma e pertanto non è rappresentante né degli azionisti di maggioranza né di minoranza.

L'Assemblea degli Azionisti ha nominato PricewaterhouseCoopers S.p.A. revisore esterno del bilancio d'esercizio e consolidato per gli esercizi dal 2012 al 2020.

Agli organi societari si aggiunge, inoltre, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, sono stati costituiti i seguenti Comitati:

- **Comitato Esecutivo**, che assicura alla Società un agile processo decisionale e a cui sono conferiti tutti i poteri non riservati al Consiglio di Amministrazione dalla legge, dallo Statuto o dai principi di Autodisciplina recepiti dalla Società;
- **Comitato Controllo e Rischi** e il **Comitato per la Remunerazione**, con un ruolo consultivo e propositivo;
- **Comitato Amministratori Indipendenti**, costituito in attuazione del Regolamento Consob n. 17221/2010 recante la disciplina delle Operazioni con Parti Correlate (il Regolamento OPC"), al quale sono attribuiti il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento OPC affida ad un comitato composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e indipendenti con riferimento alle operazioni con le parti correlate di maggiore rilevanza; al Comitato Amministratori Indipendenti è stata altresì attribuita, con delibera consiliare del 25 gennaio 2017, la competenza sulle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder* e, pertanto il Comitato Amministratori Indipendenti:
 - "esamina e valuta la politica di sostenibilità volta ad assicurare la creazione di valore nel tempo per gli azionisti e per tutti gli altri *stakeholder* nel rispetto dei principi di sviluppo sostenibile, nonché in merito agli indirizzi e obiettivi di sostenibilità sottoposti annualmente al Consiglio di Amministrazione;

- esamina l'attuazione della politica di sostenibilità sulla base delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione;
- esamina e valuta le iniziative di sostenibilità, anche in relazione a singoli progetti;
- esamina la strategia *non profit* dell'azienda e la sua attuazione, anche in relazione a singoli progetti, nonché le iniziative *non profit* sottoposte al Consiglio;
- esprime, su richiesta del Consiglio, un parere su altre questioni in materia di sostenibilità”.

Di seguito si riporta la composizione del Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2018:

Nome	Carica	Anno di nascita	Esecutivo	Non-esecutivo	Indipendente*
Della Valle Diego	Presidente	1953			
Della Valle Andrea	Amministrare Delegato	1965			
Abete Luigi	Amministratore	1947			
Boscarato Maurizio	Amministratore	1941			
Capparelli Marilù	Amministratore	1974			
Dalmasso Sveva	Amministratore	1956			
Della Valle Emanuele	Amministratore	1975			
Del Torchio Gabriele	Amministratore	1951			
Guglielmetti Romina	Amministratore	1973			
Macchi di Cellere Umberto	Amministrare Delegato	1964			
Macellari Emilio	Amministratore	1958			
Manes Vincenzo	Amministratore	1960			
Oglio Cinzia	Amministratore	1970			
Prandelli Emanuela	Amministratore	1970			
Saviotti Pierfrancesco	Amministratore	1942			

* Indipendenza Codice di Autodisciplina e Indipendenza TUF.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione assicura l'equilibrio tra i generi, in conformità a quanto previsto dalla L. 120/2011 e all'Art. 17 dello Statuto Sociale.

Nel corso del 2018, il Gruppo TOD'S, ha partecipato, per la prima volta, all'indagine *Integrated Governance Index (IGI)* condotta da "ETicaNews" e "Top Legal" con il supporto scientifico di numerose associazioni di settore.

L'IGI delinea il posizionamento delle aziende in relazione agli aspetti chiave in ambito di sostenibilità, come la presenza o meno di un Comitato di Sostenibilità, l'esistenza di una politica di remunerazione legata a parametri *ESG* o la *diversity* del *Board*, con l'obiettivo, quindi, di fotografare il grado di progresso nella *governance* della sostenibilità o *governance* integrata. Nel 2018 ha partecipato alla ricerca circa il 50% delle prime 100 società quotate in Borsa.

Per ulteriori informazioni in tema di *Corporate Governance* si rimanda alla "Relazione sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari" redatta ai sensi dell'art. 123-bis del D. Lgs. del 24 febbraio 1998, n. 58 (T.U.F., Testo Unico della Finanza), relativa all'esercizio 2018, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 11 marzo 2019: la relazione illustra analiticamente il sistema di governo societario della TOD'S S.p.A. e include, oltre alle informazioni di cui all'art. 123-bis co. 2 del T.U.F., un'ampia disamina dello stato di attuazione dei principi di *governance* raccomandati dal Codice di Autodisciplina delle società quotate, in conformità con il principio cd. "*comply or explain*". La Relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari, alla quale in questa sede si fa integrale rinvio, viene messa a disposizione del pubblico congiuntamente alla presente Relazione sulla gestione ed alla documentazione di bilancio. La stessa, può essere consultata nella sezione "*Corporate Governance*" del sito www.todsgroup.com.

Sempre in data 11 marzo 2019, il Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. ha approvato, in osservanza dell'art. 123-ter del T.U.F., nonché dell'art. 84-quater della Delibera Consob n. 11971/99 (c.d. "Regolamento Emittenti"), come successivamente modificati e integrati, la Relazione sulla remunerazione 2018. La Relazione si compone di due sezioni: (i) la prima, dedicata all'illustrazione della politica di remunerazione dei componenti dell'organo di amministrazione, del direttore generale e dei dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento all'esercizio 2019, nonché delle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica; (ii) la seconda, volta a fornire una rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione e a descrivere i compensi corrisposti nell'esercizio 2018 ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale e ai dirigenti con responsabilità strategiche. La Relazione sarà sottoposta all'Assemblea dei Soci convocata per il prossimo 18 aprile 2019, che sarà chiamata a deliberare sulla prima sezione, con delibera non vincolante. La Relazione sulla remunerazione, è disponibile presso la sede legale della Società e sul sito *internet* della stessa all'indirizzo www.todsgroup.com. Si segnala, inoltre, che pur non appartenendo ad oggi all'indice FTSE-Mib, la Società, con delibera consiliare del 24 ottobre 2016, ha introdotto, in via del tutto volontaria, nell'ambito del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, un sistema interno di segnalazione da parte del personale di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (cd. *whistleblowing*), in linea con le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale, che garantisce un canale informativo specifico e riservato, nonché la *privacy* del segnalante.

Gestione integrata dei rischi

In linea con quanto promosso dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate in Borsa, il Gruppo TOD'S si è dotato di un sistema di gestione dei rischi in modo che quelli principali, afferenti l'emittente e le 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. Gli Amministratori incaricati del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi curano, con cadenza almeno annuale, l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla Società e dalle sue controllate, e li sottopongono all'esame del Comitato Controllo e Rischi, nonché del Consiglio di Amministrazione. Si specifica che le attività di identificazione dei rischi sono effettuate tramite interviste di *Control and Risk Self Assessment*, al fine di poter avere una *overview* complessiva sulle macro - tipologie di rischio potenzialmente applicabili (tipicamente rischi "strategici" od esogeni), e mediante le risultanze delle attività di *internal audit* dei processi aziendali, in relazione ai rischi *Operational, Financial* e *Compliance*. A valle delle attività di individuazione dei rischi, è svolto il processo di valutazione degli stessi. Tale processo, pertanto, razionalizza le informazioni provenienti dal contesto interno / esterno al fine di consentire al *Management* l'implementazione delle opportune azioni di trattamento. La valutazione dei rischi avviene tramite un processo di *assessment* completato dall'assegnazione di *rating* quali - quantitativo. Il processo di *rating* associa per ciascun rischio la probabilità con cui l'evento può verificarsi, nonché il suo impatto. Le probabilità sono anche espresse (ove possibile) in termini di frequenza storica con cui un evento si è verificato nella gestione aziendale, tenendo anche conto, in chiave prospettica, degli scenari futuri di ripetitività dell'evento rischioso. I principali fattori di rischio aziendali per chiarezza e semplicità espositiva sono rappresentati nelle seguenti macro - categorie:

- **strategici:** rischi caratteristici del *business* di riferimento (quali ad esempio i rischi legati alla dinamica della domanda del settore "luxury goods" oltre ai rischi di localizzazione dei mercati di riferimento) la cui corretta gestione è fonte di vantaggio competitivo, o diversamente, causa del mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali di medio - lungo periodo.
- **operativi:** rischio di perdite derivanti dall'inadeguatezza o da inefficienze di processi, persone e sistemi interni o derivanti da eventi esogeni (quali ad esempio, tempestività degli approvvigionamenti, concentrazione dei fornitori, gestione di terzisti / *façon*, sicurezza e riservatezza delle informazioni aziendali, rischio di frode, ecc.). Nell'ambito dei rischi operativi, stante la digitalizzazione dei processi e la creazione di patrimoni informativi sempre più ampi, sono, inoltre, individuati i rischi riconducibili alla *cyber security*.

Nell'ambito dei rischi operativi sono altresì individuati i rischi afferenti le potenziali frodi interne e / o esterne. Come evidenziato al paragrafo precedente, la valutazione dei rischi di frode interna e / o esterna sarebbe integrata, ove dovessero pervenire, con le eventuali segnalazioni trasmesse con i canali di comunicazione esistenti a livello aziendale oltre che da attività di *assessment* specifiche, svolte nel corso delle attività progettuali di aggiornamento del Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs. 231/2001. A presidio di tali rischi, si evidenziano le attività progettuali finalizzate all'adozione, diffusione e implementazione della Politica Anti - Corruzione. Per ulteriori informazioni si rimanda al *box* Politica Anti - Corruzione. Infine, la Metodologia del Piano di *Audit* prevede l'adozione di un processo sistematico e strutturato che contempla, tra le diverse fasi, anche l'individuazione ed associazione, ad ogni Oggetto di *Audit*, rientrante nel perimetro di Piano, di un indicatore di rilevanza in termini *IT, Financial e Fraud*.

- **finanziari:** rischi che hanno riflessi diretti sul risultato economico e sul valore del patrimonio aziendale e che sono connessi principalmente a fattori esterni, quali i rischi di cambio, di credito, di tasso e di liquidità.
- **compliance / regulatory:** rischi connessi alla mancata conformità a leggi, regolamenti o provvedimenti del Legislatore e/o delle Autorità di Vigilanza e Controllo o da modifiche sfavorevoli del quadro normativo (quali ad esempio, in termini potenziali, normative in ambito *privacy*, normative applicabili nelle attività di importazione ed esportazioni, nonché in ambito commerciale e distributivo nei mercati di riferimento, oltre alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

Nell'ambito della macro - categoria *compliance* possono essere ricondotte le tematiche ed i potenziali rischi inerenti la *privacy* (quali, ad esempio, ed in termini meramente potenziali, violazione, uso improprio e distruzione accidentale o illegale dei dati personali, accesso o modifica non autorizzata delle informazioni personali o sensibili trattate all'interno del contesto aziendale). Il Gruppo TOD'S presidia in maniera organica e strutturata le tematiche afferenti la *privacy* e ha adottato idonee misure organizzative, operative e tecnologiche al fine di garantire la conformità alle disposizioni del nuovo Regolamento Europeo sulla protezione dei dati personali (*GDPR - General Data Protection Regulation 679/2016*), le cui disposizioni sono diventate operative dal 25 maggio 2018.

Nell'ambito della categoria di rischio "salute e sicurezza nei luoghi di lavoro" sono individuati e analizzati tutti i rischi mediante la predisposizione, da parte delle figure aziendali preposte ai sensi del D. Lgs. 81/08, dei Documenti di Valutazione dei Rischi nei quali sono riportate le schede di valutazione per mansione / attività lavorativa svolta, le azioni messe in atto per realizzare un sistema di prevenzione e protezione, le modalità di risposta a situazioni di

emergenza e pronto soccorso, ecc. Le attività di controllo svolte da parte delle figure organizzative normativamente preposte sono inoltre integrate dalle attività di monitoraggio, specifiche, eseguite dall’Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001. L’adeguatezza delle condizioni di lavoro nei propri stabilimenti produttivi e sedi di lavoro costituisce pertanto un elemento costantemente monitorato e valutato dal Gruppo. Al fine di formalizzare tale impegno, si evidenziano le attività progettuali intraprese dal Gruppo al fine di dotarsi di un sistema di gestione salute e sicurezza ISO 45001.

Il Gruppo TOD’S, inoltre, a partire dall’anno 2017, consapevole che la gestione dei temi *ESG* (*environmental, social and governance*) è sempre di più parte integrante del proprio sistema di *business*, necessaria per creare valore nel tempo e garantire, allo stesso tempo, una gestione etica, responsabile e trasparente delle proprie attività, oltre all’*update* dei fattori di rischio precedentemente identificati, e coerentemente con quanto raccomandato dalle *best practice* di riferimento, ha analizzato:

- le correlazioni dei “temi materiali” (in ambito economico, sociale e ambientale) maggiormente rilevanti, sia per il Gruppo che per gli *stakeholder*, ai corrispondenti fattori di rischio identificati nell’attività di *risk assessment*;
- i fattori di rischio a maggior “impatto reputazionale” al fine di verificare la collocazione, all’interno del Gruppo, di ciascun fattore di rischio. Con riferimento all’ambito *ESG*, sono stati mappati i seguenti rischi: *non - compliance* alla normativa sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del D. Lgs. 231 / 2001, corruzione, *non - compliance* alle normative applicabili in ambito commerciale e distributivo, inadeguatezza delle misure di lotta alla contraffazione, non adeguata qualità delle materie prime, non adeguata qualità delle lavorazioni, non adeguata gestione dei terzisti / della catena di fornitura, adeguatezza delle competenze del personale, localizzazione dei mercati / rischio Paese e rischio reputazionale. Con particolare riferimento al rischio di porre in essere comportamenti che possano essere riconducibili, potenzialmente, a fattispecie corruttive (attive e passive) in tutti i paesi in cui il Gruppo opera, si evidenzia che i principali *risk factor*, teoricamente applicabili (mappati all’interno delle attività di *assessment* effettuate sia ai sensi del D. Lgs. 231/2001 oltre che nelle attività progettuali finalizzate all’adozione, diffusione e implementazione della Politica Anti - Corruzione di Gruppo) sono riferibili alle seguenti aree e processi aziendali: attività connesse ai processi di approvvigionamento di beni e servizi e alla gestione e sviluppo delle attività immobiliari in relazione ai rapporti con egli enti pubblici / autorità locali per la richiesta di concessione di licenze, autorizzazioni e provvedimenti, ecc.

Con particolare riferimento alla sfera sociale, al fine di presidiare i rischi in ambito di gestione delle risorse umane, fermi restando i presidi di controllo e monitoraggio in essere, il Gruppo ha dichiarato il proprio impegno ad implementare politiche e procedure in ambito di gestione delle stesse. Tali politiche e procedure permetteranno al Gruppo di monitorare in maniera costante l'adeguatezza del modello di gestione ai fini della mitigazione dei rischi collegati.

In merito ai rischi in ambito ambientale, si segnala che tali rischi sono mappati all'interno delle attività di *assessment* ai fini dei reati contemplati nel D. Lgs. 231/2001. Stante il settore di riferimento e il modello di *business* adottato, tale rischio è da considerarsi trascurabile. Tuttavia, a ulteriore presidio, il Gruppo sta avviando le attività progettuali finalizzate all'implementazione di un sistema di gestione ambientale ISO 14001 in un campione selezionato e materiale delle proprie sedi e dei propri stabilimenti produttivi. Tale sistema di gestione si inserirà all'interno di un progetto più ampio che porterà il Gruppo a predisporre e implementare una Politica Ambientale che definirà le linee guida e le pratiche virtuose da adottare in tale ambito.

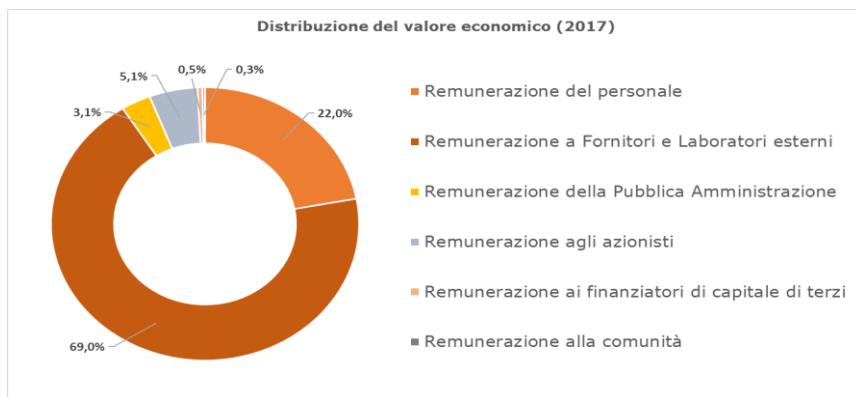
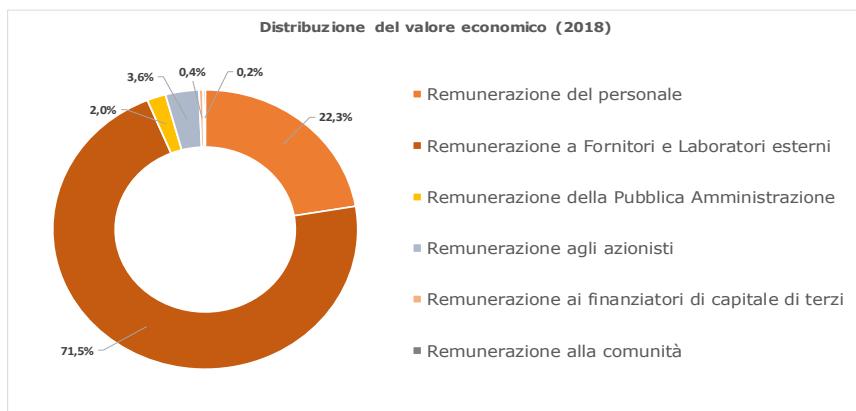
Infine, in relazione alla potenziale esposizione a rischi inerenti la catena di fornitura, stante le tipicità del settore di operatività del Gruppo, potrebbero sussistere casistiche per le quali soggetti esterni, che intraprendono o hanno intrapreso collaborazioni con il Gruppo TOD'S, non rispondano, in violazione degli stringenti obblighi contrattuali in essere con TOD'S, ai requisiti normativi previsti e / o non rispettino le obbligazioni contrattuali assunte, ivi compresi i principi contenuti nel Codice Etico di Gruppo.

In tale ambito, il Gruppo TOD'S si sta dotando di numerosi presidi di controllo, legati ad esempio al rispetto dei diritti umani e alla diffusione di pratiche di approvvigionamento responsabili lungo la catena di fornitura. In particolare, nel corso del 2018 il Gruppo ha intrapreso un percorso volto alla predisposizione, implementazione e diffusione di un **Codice di Condotta Fornitori**, che verrà formalizzato nel corso del 2019. Inoltre, al fine di monitorare la corretta applicazione dei principi contenuti nel Codice di Condotta Fornitori tra i destinatari, il Gruppo procederà all'implementazione di un processo di *audit* lungo la catena di fornitura.

Al fine di minimizzare la probabilità che si manifestino i rischi potenziali connessi alle tematiche di sostenibilità materiali, il Gruppo ha avviato un processo di strutturazione e formalizzazione dell'approccio di Gruppo alla sostenibilità. A tal fine, sono stati implementati e approvati, nel corso del 2018, la **Politica di Sostenibilità** e il **Piano di Sostenibilità** di Gruppo. Tali documenti sono stati sviluppati con l'obiettivo di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale e favorirne l'applicazione in tutto il Gruppo e tra chiunque cooperi o collabori con le Società del Gruppo TOD'S a qualunque titolo.

Creazione di Valore economico

Il prospetto del valore economico è una riclassificazione del conto economico consolidato e rappresenta la ricchezza prodotta e distribuita dal Gruppo TOD'S tra i propri *stakeholder*. Nel 2018, il **valore economico generato** dal Gruppo TOD'S è stato pari a 943,9 milioni di euro, in crescita rispetto al valore economico generato nel 2017 pari a 934,8 milioni di euro. Il **valore economico distribuito** è, invece, passato dai 911,7 milioni di euro del 2017 a 930,6 milioni di euro del 2018. In particolare, il 98,6 % circa del valore economico creato dal Gruppo TOD'S è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni, mentre il restante 1,4% è stato trattenuto all'interno del Gruppo. Tra gli *stakeholder*, nel corso del 2018 la categoria Fornitori e Laboratori esterni è stata quella a cui è stata distribuita la quota preponderante di valore economico, per un totale del 71,5 % del valore complessivo; tale valore risulta in leggera crescita rispetto a quello registrato nel 2017, che si attestava al 69%. Oltre ai Fornitori e Laboratori esterni, in linea con quanto avvenuto nel precedente esercizio, nel 2018 l'altra categoria di *stakeholder* a cui è stata distribuita una quota significativa del valore economico è stata quella del personale, con una incidenza sulla distribuzione del valore economico generato dal Gruppo pari al 22,3% (22% nel 2017). Pari al 3,6% la quota del valore economico distribuita agli azionisti nell'esercizio, in riduzione rispetto al 2017 quando era pari al 5,1%.



3. Tradizione e innovazione

*Il Gruppo TOD'S vanta una storia che poggia su basi solide e durature, su pilastri che da oltre 100 anni si rafforzano costantemente, tanto da costituire l'essenza del marchio e garantirne riconoscibilità a livello internazionale: queste fanno capo alla **tradizione**, intesa come qualità, intrinseca del Made in Italy e riscontrabile in tutti i prodotti, e know - how, inteso come l'insieme delle competenze artigianali che si tramandano da generazione in generazione. Forte di tali valori, da sempre il Gruppo ne favorisce lo sviluppo e la tutela lungo tutta la catena di fornitura e ne incoraggia la diffusione tra la propria clientela, al fine di creare valore responsabile nel lungo periodo.*

*Nel tempo, i valori del Gruppo sono rimasti dei punti fermi, ma non per questo statici: si sono sviluppati in linea con le esigenze dei propri stakeholder, secondo la volontà del Gruppo di rispondere in maniera sempre nuova e originale alle loro esigenze, combinando alla tradizione l'**innovazione**, nel rispetto della propria mission: offrire, ad una clientela mondiale, prodotti di altissima qualità, che rispondano alle sue esigenze funzionali e aspirazionali.*

3.1 La storia del Gruppo TOD'S

Tradizione, qualità, eccellenza, artigianalità e made in Italy: sono questi i valori su cui il Gruppo TOD'S ha costruito la sua storia e che sono tramandati e preservati con estrema cura. Tutto ha avuto inizio agli inizi del '900, quando Filippo Della Valle, nonno di Diego Della Valle, crea un piccolo laboratorio da ciabattino. Il lavoro e la passione vengono tramandati ai figli che danno vita all'attività calzaturiera d'eccellenza che, da quel momento, ha sempre contraddistinto il Gruppo.



Negli anni TOD'S ha ampliato la propria offerta merceologica, anche attraverso il lancio e l'acquisizione di prestigiosi marchi, ma i valori fondanti della sua identità non sono mai stati intaccati e, unitisi alla fondamentale componente dell'**innovazione**, hanno portato il Gruppo ad affermarsi come uno dei principali player nel settore della produzione e della commercializzazione di calzature, pelletteria, abbigliamento e accessori di lusso.

I marchi del Gruppo TOD'S

Oggi TOD'S S.p.A. è la holding operativa di un Gruppo di fama internazionale che opera attraverso i marchi **TOD'S**, **HOGAN**, **ROGER VIVIER** e **FAY**.

Questi, pur nella loro distinta identità, sono accomunati dalla stessa filosofia, che si contraddistingue per un equilibrato mix di tradizione e modernità, alta qualità, apporto creativo e ampia utilizzabilità dei prodotti. L'elevata qualità dell'offerta merceologica è garantita dal grande ricorso alla componente manuale nelle lavorazioni, che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva.

Il marchio **TOD'S** si contraddistingue per calzature e pelletteria di lusso. Caratterizzato sin dall'inizio per la creazione di modelli diventati un *cult* dello stile di vita contemporaneo, rappresenta, nel mondo degli accessori di lusso, la perfetta combinazione di tradizione, alta qualità e modernità. Ogni prodotto è eseguito a mano, con tecniche di alto artigianato, per diventare, dopo numerosi passaggi e controlli, un oggetto esclusivo, riconoscibile, moderno e funzionale. Alcuni dei prodotti ideati, quali ad esempio la *Driving Shoe* o la *D-Bag*, amati da *celebrity* e personaggi in tutto il mondo, sono diventati icone di un nuovo stile dell'eleganza maschile e femminile. Ogni collezione descrive in chiave sempre diversa il "Contemporary Living", uno stile di vita iconico e permeato dall'italianità, valore che tutto il mondo riconosce come sinonimo di gusto ed eleganza impeccabili, che si tramandano da generazione in generazione.



Il marchio **HOGAN** nasce nel 1986 e si posiziona nel mercato del lusso combinando stile, funzionalità e innovazione. L'inedita visione del concetto di *casual luxury* come adatto ad ogni occasione si traduce per HOGAN in uno stile di vita contemporaneo, dove qualità e stile sono sempre apprezzati. Il *Brand* propone calzature e accessori dal *design* moderno ed essenziale, in una perfetta armonia di versatilità ed eleganza. Realizzati con materiali di straordinaria qualità, i prodotti HOGAN sono oggetti iconici destinati a mantenere inalterato il proprio valore di stagione in stagione.



Roger Vivier ideatore del primo tacco a spillo creato negli anni '50, disegnava scarpe stravaganti e lussuosamente arricchite, che descriveva come sculture. Artigiano virtuoso e, allo stesso tempo, amante dell'eleganza femminile, ha elevato la scarpa a oggetto d'arte, attraverso il *savoir-faire* delle *Maison* di ricamo francesi. Il patrimonio artistico e le eccellenti radici tradizionali della *Maison* Vivier hanno oggi trovato nuova espressione. Grazie al lavoro del Gruppo, la creatività e la visione di Roger Vivier continuano a vivere e nuovi capitoli si aggiungono ogni stagione a questa storia unica, che va oltre l'*expertise* calzaturiero, includendo borse, piccola pelletteria, gioielli e occhiali da sole. Oggi, la donna **ROGER VIVIER** è una donna sofisticata ed elegante ma, al tempo stesso, dotata di un pizzico di eccentricità: una donna che cerca, attraverso i suoi abiti, di esprimere la propria eleganza senza tempo, senza però dimenticare il proprio tocco impertinente e stravagante.



Marchio nato nella seconda metà degli anni ottanta, **FAY** si contraddistingue per una linea di prodotti di abbigliamento di qualità, che si fa notare, oltre che per il *know-how* del *brand* specificatamente nel capospalla, per il trattamento tecnico dei tessuti, per il culto dei dettagli e per l'estrema funzionalità dei capi, che si distinguono per eccellenza, comodità e durabilità, in un mix di stile, qualità e versatilità. Il *brand* presenta ogni stagione una collezione uomo/donna ed una junior composte sia da capi iconici, rivisitati secondo *trend* e tecnologie del momento, sia da novità assolute per tutte le sue categorie merceologiche. Fortemente ancorato all'iconografia del *bon ton* italiano *d'antan*, oggi il marchio raccoglie la sfida di riuscire a comunicarne l'essenza alle nuove generazioni, combinando tessuti innovativi e pratici con le caratteristiche senza tempo dell'autentico *Italian Style*.



Hotel Vivier: Un omaggio cinematografico all'eleganza parigina

La nuova collezione Roger Vivier Primavera Estate 2019 di scarpe e borse è stata presentata durante la *Paris Fashion week* dal nuovo Direttore Creativo Gherardo Felloni attraverso il racconto dell'**Hotel Vivier**.

L'Hotel Vivier è un'ode alle donne, in tutta la loro diversità e bellezza, iniziata con un viaggio di esplorazione negli archivi della *Maison*, per ispirare un nuovo vocabolario creativo per la donna Vivier.

Varcare la soglia dell'‘Hotel Vivier’ è come entrare nella sequenza delle scene di un *film*. Nel punto di incontro tra finzione e realtà, l'esperienza sembra al tempo stesso sia familiare che inaspettata. È un luogo affascinante nel quale i visitatori sono invitati a scoprire il mondo di Roger Vivier, rappresentato da sei donne e cinque stanze, che raffigurano cinque professioni artistiche che riflettono il loro lavoro e la loro vita. Personaggi contemporanei, emancipati ed eclettici, ripresi con qualità cinematografica nella loro ambientazione intima; una rappresentazione, eppure una falsa realtà. Prima di incontrare alcune di loro, la padrona di casa accoglie i propri ospiti in questo palazzo incantevole accompagnandoli nella scoperta della storia. La Scultrice, la Fotografa, la Ballerina, la Cantante Lirica e l'Attrice. Ognuna interpreta un ruolo in questo *film* inverosimile e ogni stanza ha la sua telecamera che gira scene in tempo reale e le proietta sugli schermi all'ingresso dell'*hotel*, mettendo i visitatori al centro di questa esperienza cinematografica.

“Hotel Vivier è un luogo assolutamente unico, dove le donne rivelano tutta la ricchezza, la complessità, la bellezza e l'intensità delle loro personalità. Così come negli anni ho intrapreso un viaggio di scoperta per cogliere le loro tante sfaccettature, i miei ospiti faranno le loro scoperte in ogni angolo e all'interno di ogni stanza, incontrando archetipi di personaggi che mi ispirano ogni giorno.”

– **Gherardo Felloni**



"Duetto di gatti" di Roger Vivier: Il marchio francese festeggia il Natale con un cortometraggio ricco di eccentricità e ironia



In coincidenza con il lancio della nuova linea "Très Vivier" per il periodo natalizio, *Roger Vivier* ha presentato un cortometraggio interpretato dall'attrice francese Catherine Deneuve insieme ad altri stravaganti personaggi. Ispirato al celebre componimento rossiniano "Duetto buffo di due gatti" e diretto dal regista pluripremiato di pellicole cinematografiche e video musicali, nonché scrittore, Michael Haussman, questo film narra la storia delle festività natalizie di un'eccentrica famiglia parigina. Sotto lo sguardo vigile della madre, due gemelle trasformano una simpaticissima esibizione davanti all'intera famiglia in una disputa per colpa di un paio di *décolleté* *Très Vivier*.

TOD'S FACTORY

TOD'S ha avviato una serie di collaborazioni con autori provenienti da ogni ambito creativo, chiamati a dare un punto di vista sul DNA TOD'S. Dal dialogo con i *designer* nascono *capsule collections* e *limited editions in season* immediatamente disponibili, presentate più volte all'anno coinvolgendo i *media*. Il nuovo calendario riflette il nuovo assetto creativo.

Alessandro Dell'Acqua inaugura il progetto, primo di una serie, creando un guardaroba dall'eleganza tattile e sensuale e accessori nei quali gli inconfondibili gommini TOD'S diventano mocassini e ballerine con tacco sottile e fiocco di velluto, oppure stivaletti *stretch*. Una sintesi vigorosa e sofisticata, sottolineata dalla scelta di tre soli colori: il cuoio di TOD'S, il nero e il rosa cipria di Alessandro Dell'Acqua.

L'*Italian lifestyle* è la cornice: il buon gusto innato e il saper vivere espressi in ogni cosa; l'eleganza vera; la ricerca di ciò che è bello perché fatto bene.

L'*Italian excellence* è il carattere che permea tutto. Passa attraverso il saper fare di mani e menti uniche, capaci di scegliere le materie migliori e trasformarle in prodotti di qualità impareggiabile.

Il percorso unisce *heritage, innovation and creativity*, perché l'innovazione si realizza solo liberando la creatività con la consapevolezza delle radici.

La *Signature Handmade* è tratto identificativo: cura delle finiture che danno personalità all'incontro tra cool metropolitano e italianità artigianale.

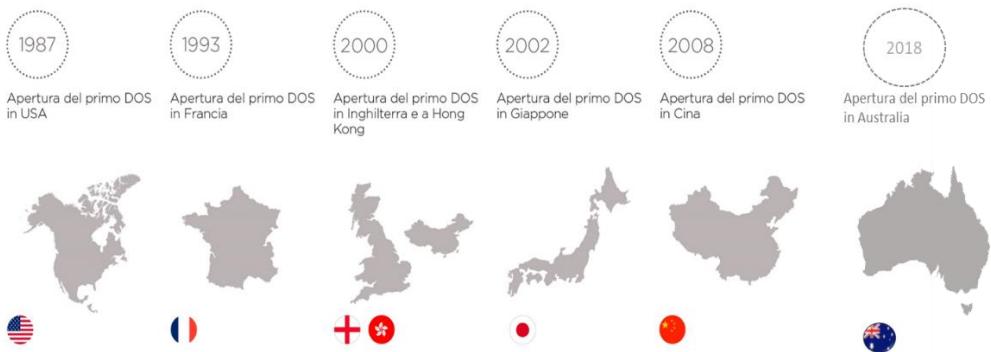
L'*International Appeal* è il risultato. L'*italian style*, quando è vero, parla una lingua senza confini, fatta di armonie e sottili contrasti.

L'incontro tra l'immaginario di Alessandro Dell'Acqua e l'eccellenza italiana di TOD'S esprime una visione di *glamour nonchalant*. È una proposta di guardaroba e di un modo di essere.

La rete distributiva e l'espansione internazionale

Il prestigio dei marchi distribuiti e l'elevata specializzazione necessaria per presentare ai Clienti i prodotti rendono indispensabile operare, a livello distributivo, attraverso una rete di negozi altamente specializzati. A tal fine, il Gruppo si avvale principalmente di tre canali: i punti vendita al dettaglio **monomarca a gestione diretta** (*Directly Operated Stores - DOS*); i punti vendita al dettaglio in *franchising* (*Franchised store*) ed una serie di negozi indipendenti multimarca selezionati sulla base della loro coerenza con il posizionamento dei marchi, della loro ubicazione, del livello di servizio garantito al Cliente, nonché della visibilità che sono in grado di assicurare ai prodotti (**distribuzione wholesale**).

Sin dal 1987 il Gruppo ha avviato la propria espansione internazionale, con l'inaugurazione, a New York, del primo negozio diretto negli Stati Uniti. Sulla scorta del consolidamento del successo di mercato dei propri prodotti in Italia, il Gruppo, al fine di garantire una presenza diretta sui mercati reputati strategici, ha dato ulteriore impulso alla strategia di espansione nei mercati esteri aprendo la prima *boutique* in Francia nel 1993, nella prestigiosa via di Rue Faubourg Saint Honoré a Parigi e, successivamente, in diversi mercati europei tra cui in Inghilterra nel 2000. Consolidata la propria presenza nei mercati europei, il Gruppo ha avviato la penetrazione di quelli asiatici con l'inaugurazione del primo negozio ad Hong Kong nel 2000 e, successivamente, in Giappone e in Cina rispettivamente nel 2002 e nel 2008. L'espansione nei nuovi mercati è proseguita anche nel 2018, con l'inaugurazione nel primo negozio diretto in Australia, mercato che sta assumendo sempre maggiore rilevanza per il settore. Nuove aperture dirette sono attese, in tale mercato, anche nel 2019.



Il *focus* strategico del Gruppo si è storicamente incentrato sullo sviluppo della rete dei *DOS* e dei *Franchised store*, in considerazione del fatto che tali canali consentono un maggiore controllo della distribuzione e una più fedele trasmissione dell'immagine dei singoli marchi. Inoltre, in alcuni mercati, il Gruppo è, peraltro, presente attraverso i negozi multimarca indipendenti, canale la cui importanza riveste un ruolo comunque centrale per il Gruppo. Al 31 dicembre 2018, la rete distributiva dei punti vendita monomarca si componeva complessivamente di **284 DOS** e **120 *Franchised store***, in decisa crescita rispetto alla rete distributiva dei punti vendita monomarca al 31 dicembre 2017 che si componeva di 275 DOS e 112 *Franchised store*.

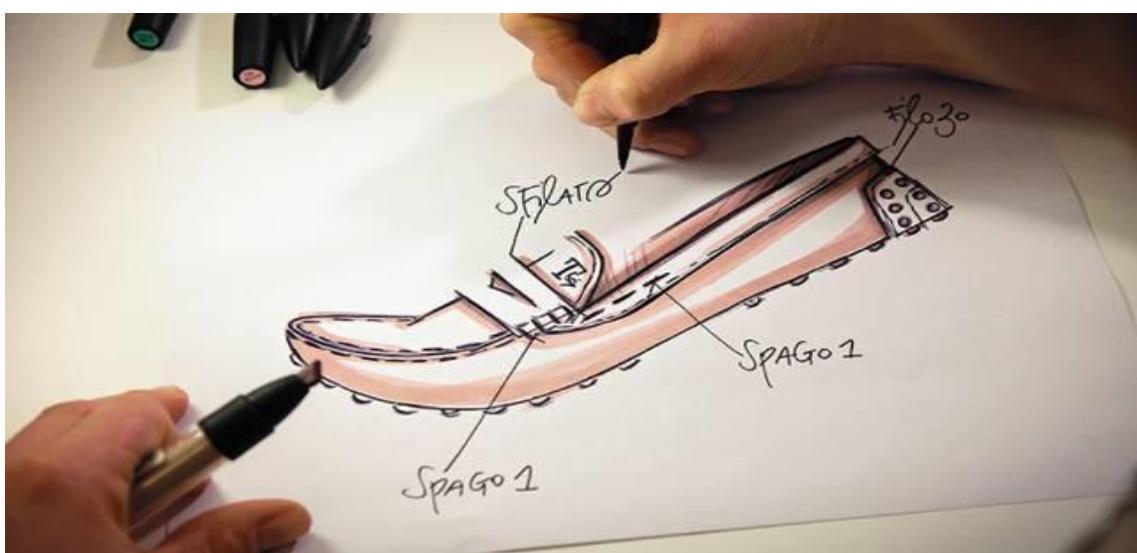
Oltre ai canali di vendita tradizionali, dal 2012 il Gruppo utilizza l'*e-commerce*, canale di commercializzazione *online* dei prodotti relativi alla collezione corrente di tutti i marchi gestiti dal Gruppo TOD'S; attualmente i siti *e-commerce* dei *brand* del Gruppo operano in 33 Paesi del Mondo (2 dei quali attivati nel 2018) con *focus* principale sul mercato nord americano, europeo e cinese.

3.2 Gestione responsabile della catena di fornitura

Il Gruppo TOD'S vanta una lunga storia nella produzione e nella commercializzazione di calzature, pelletteria e abbigliamento, contraddistinti da diversi marchi, tutti ugualmente caratterizzati da alta qualità, esclusività e riconoscibilità.

Elemento distintivo dei processi produttivi del Gruppo, a garanzia del prestigio e dell'esclusività dei marchi, è l'accurato controllo che le strutture interne preposte operano sull'intera filiera produttiva dalla fase creativa, alla realizzazione dei prototipi, alla selezione e all'approvvigionamento delle materie prime e di componenti fino alla realizzazione dei prodotti. La produzione delle calzature e della pelletteria è gestita in stabilimenti e laboratori interni di proprietà o in laboratori esterni specializzati. Questi ultimi sono interamente dislocati in aree nelle quali la tradizione nella produzione calzaturiera e pellettiera è storicamente radicata, garanzia di professionalità per l'esecuzione delle lavorazioni e di abilità manuale. Per la produzione della linea di abbigliamento il Gruppo si affida, invece, a selezionati laboratori esterni specializzati.

L'unicità dei prodotti del Gruppo da sempre si fonda sui **valori** quali l'artigianalità, il *design*, la creatività, la tradizione, l'innovazione, la qualità e la valorizzazione del *Made in Italy*. Nel corso degli anni, l'offerta merceologica del Gruppo si è evoluta, in linea con le esigenze della clientela e con i valori insiti in ciascuno dei marchi del Gruppo. Tali valori si combinano con la trasparenza lungo la catena di fornitura, valore che viene declinato all'interno del **Codice di Condotta Fornitori** che il Gruppo sta predisponendo e che sarà adottato nel corso del 2019. Il documento definisce i principi e le norme di comportamento di cui è richiesto il rispetto al fine di garantire condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo la catena di fornitura.



Qualità nella catena di fornitura

Tutti i *partner* commerciali del Gruppo, siano essi fornitori o laboratori esterni, dalla fase di approvvigionamento delle materie prime a quella di gestione delle lavorazioni fino alla distribuzione dei prodotti, rivestono un ruolo cruciale nella ricerca dell'eccellenza qualitativa. A tal fine, il Gruppo TOD'S seleziona accuratamente i propri *partner* privilegiando collaborazioni consolidate e rapporti di fiducia solidi e duraturi finalizzati al mantenimento degli *standard* di eccellenza e qualità che da sempre contraddistinguono i suoi prodotti.

Artigianalità: un valore da tramandare

Le abilità artigiane non sono solo il *driver* essenziale del Gruppo per la creazione di prodotti di qualità, ma rappresentano anche un'importante componente del patrimonio tecnico e culturale del *Made in Italy*. Per tale motivo, il Gruppo TOD'S si impegna a preservare tale valore, accompagnando i giovani nell'intraprendere la "strada dei mestieri", che ancora oggi può fornire importanti opportunità di occupazione nel territorio, coniugando innovazione e tradizione. Per tale motivo continua ad impegnarsi nell'*Accademy* aziendale chiamata "Bottega" che dal 2015 ha formato e continua a formare un nutrito gruppo di giovani avvicinandoli al Mondo dell'artigianalità per far vivere loro un'interessante e prestigiosa esperienza formativa costituita da momenti di aula e momenti di formazione *on the job* che nella maggior parte dei casi si conclude con l'inserimento all'interno di uno dei *plant* produttivi del Gruppo TOD'S.

Questa esperienza permette il trasferimento delle competenze dai Maestri d'Arte alle giovani generazioni, favorendo la diffusione e preservando alle nuove generazioni l'eccellenza indiscussa della tradizione del *Made in Italy*.

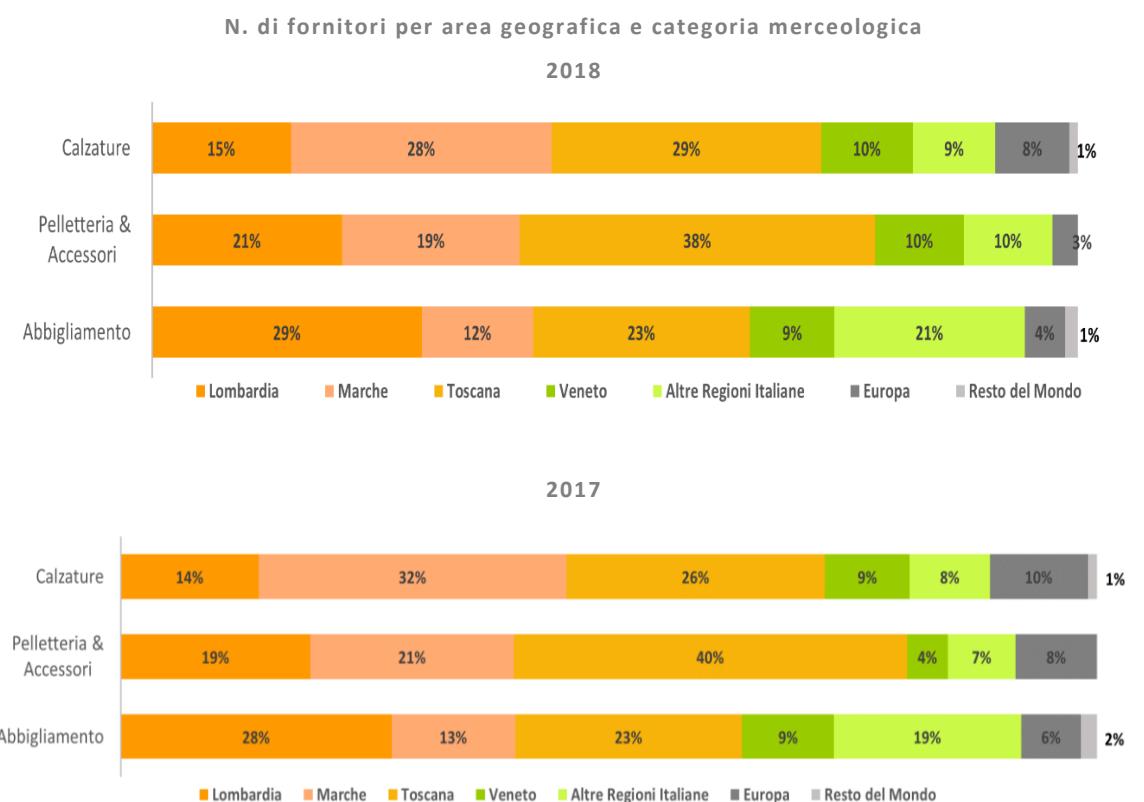
Eccellenza delle materie prime e valorizzazione del *Made in Italy*

Al fine di garantire prodotti di eccellenza, sono adottati processi strutturati per la ricerca e selezione delle migliori materie prime (pellame, accessori o tessuti) coniugando qualità, tradizione e innovazione.

Nel continuo perseguitamento di questi valori il Gruppo si avvale della collaborazione continuativa delle migliori concerie, oltre a ricercare, ove disponibili, novità e nuove tendenze stilistiche nelle fiere di settore.

Nella selezione delle materie prime, il Gruppo predilige instaurare rapporti di collaborazione con i migliori fornitori presenti sul territorio italiano. A conferma di tale volontà, si segnala che, nel 2018, la spesa complessiva per approvvigionamenti di materie prime da fornitori italiani si è attestata al 98% del budget complessivo per la Divisione Calzature, al 96% per la Divisione Abbigliamento e al 98% per la Divisione Pelletteria e Accessori.

Nel corso del 2018, il Gruppo ha collaborato complessivamente con 495 fornitori, di cui 213 per la Divisione Calzature, 73 per la Divisione Pelletteria e Accessori e 209 per la Divisione Abbigliamento. Il dato complessivo risulta in calo del 7,6% rispetto allo scorso anno.



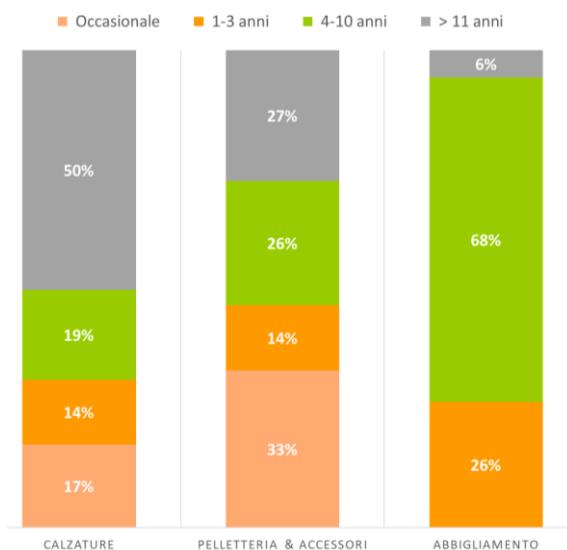
Si segnala nel 2018 una crescita dell'incidenza percentuale dei **fornitori italiani** sul totale per tutte le categorie merceologiche, con particolare rilievo per Pelletteria e Accessori (dal 91,6% del 2017 al 97,3% nel 2018).

Solo nel caso in cui le migliori materie prime, per la singola categoria merceologica considerata, non siano disponibili nel mercato locale, il processo di selezione coinvolge i migliori fornitori esteri (es. Francia) in grado di soddisfare le aspettative qualitative e stilistiche del Gruppo nonché garantire i più alti *standard* di affidabilità tecnica.

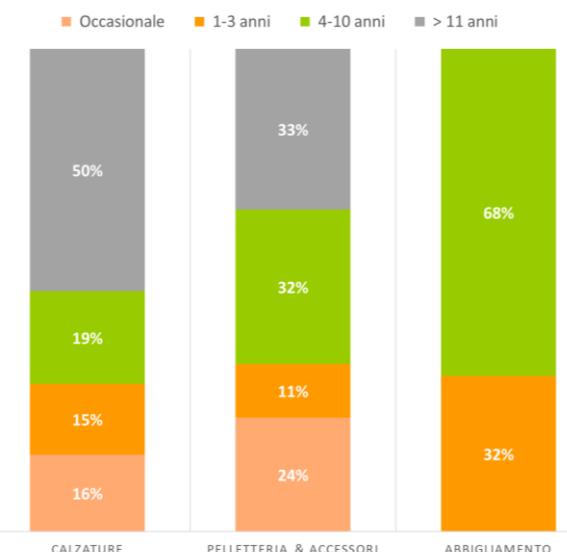
Al fine di garantire il rispetto dei comuni obiettivi di eccellenza del *Made in Italy*, di qualità e lotta alla contraffazione, il Gruppo considera essenziali la creazione e il mantenimento di relazioni quanto più possibile di lunga durata con i fornitori.

Fornitori per anni di collaborazione e categoria merceologica

2018



2017



Materie prime acquistate per tipologia*

Tipologia di materia prima	Unità di misura	2018	2017
		Quantità/000	Quantità/000
Pellami	Pq/000	19.651	23.840
Accessori metallici e altri materiali	Pezzi/000	28.325	30.629
Tessuti per abbigliamento	Metri/000	458	487
Tessuti fodere per abbigliamento	Metri/000	276	325
Fondi	Paia/000	2.111	2.143
Accessori	Paia/000	1.054	1.278

* Gli acquisti includono le principali materie prime approvvigionate, secondo l'unità di misura più rappresentativa. Sono state rendicontate le materie prime acquistate e non quelle consumate. Lo 0% delle materie prime rendicontate è rinnovabile.

* Alcuni dati del 2017 sono stati riesposti per permettere una maggiore comparabilità tra le unità di misura impiegate nel 2018 e nel 2017. I dati 2017 non riesposti sono consultabili all'interno della DNF 2017.

Il Gruppo TOD'S monitora quelle sostanze ritenute pericolose per la salute e sicurezza del consumatore finale e dannose per l'ambiente, avendo a cuore la sostenibilità ambientale dei propri processi produttivi. Al contempo, nell'ottica di tutelare e salvaguardare la propria immagine e quella dei propri marchi nei confronti di controlli delle autorità preposte, TOD'S si assicura che i propri prodotti siano conformi al proprio *RSL (Restricted Substances Lists)*, la cui elaborazione è avvenuta in sintonia con le Linee Guida della Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) in materia di requisiti eco - tossicologici, partendo dalle normative vigenti in tema di tutela della salute e sicurezza e rispetto dell'ambiente. A tal fine, TOD'S richiede ai propri fornitori di garantire la conformità alle principali normative di riferimento dei materiali forniti, attraverso la sottoscrizione di appositi *RSL (Restricted Substances Lists)*, in cui sono elencati gli obblighi a carico di ciascun fornitore e sono riportati le sostanze e relativi vincoli normativi, per tipo di materiale e destinazione finale. Il Gruppo TOD'S, inoltre, ad ulteriore riscontro, effettua Piani di Test a campione sui materiali forniti al fine di verificare la conformità degli stessi alle normative in vigore.

TOD'S for Ferrari: *Made in Italy* di altissimo livello

Anche nel 2018, TOD'S ha proseguito la collaborazione in essere con un'eccellenza italiana, ambasciatrice del *Made in Italy* nel mondo: Ferrari.

I valori che accomunano i due *brand* sono quelli fondanti della tradizione italiana: la passione, la creatività e l'artigianalità. TOD'S for Ferrari è una collaborazione volta a creare una collezione di calzature e pelletteria d'inconfondibile valore grazie all'impiego di materiali pregiati, alla qualità e all'eleganza.

Protagonista principale della collezione è il modello Gommino, moderna icona di stile del marchio TOD'S. Ogni Gommino anche in questo caso prevede fino a 35 pezzi di pelle differente, trattati e controllati manualmente da un artigiano TOD'S prima di essere assemblati; ogni singola fase del processo produttivo viene eseguita da un artigiano con competenze specifiche e, solo al termine di accurate verifiche, il Gommino riceve il logo TOD'S for Ferrari.

Inoltre, a partire dal 2018, il progetto di personalizzazione dei prodotti (*custom made*) è disponibile anche per il gommino TOD'S for Ferrari.

Qualità dei processi produttivi

I marchi del Gruppo, pur nella loro identità, sono accomunati da una stessa filosofia, che si contraddistingue per l'equilibrato mix di tradizione e modernità, alta qualità, apporto creativo ed ampia utilizzabilità di ogni prodotto.

L'elevata qualità dei prodotti è garantita dalla forte componente manuale che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva: ogni prodotto viene eseguito a mano, con tecniche di alto artigianato, per diventare, dopo numerosi passaggi e controlli, un oggetto esclusivo e riconoscibile.

Il processo produttivo delle calzature, della pelletteria e degli accessori in pelle è realizzato all'interno degli stabilimenti e laboratori di proprietà del Gruppo o in laboratori esterni specializzati. Attualmente il Gruppo dispone, per la produzione di calzature, di cinque stabilimenti di cui quattro in Italia (uno a Sant'Elpidio a Mare, uno ad Arquata del Tronto e due a Comunanza) e uno in Albania, nonché un laboratorio specializzato in Ungheria, dove sono realizzate alcune specifiche *sub - fasi* di lavorazione, mentre dispone di tre stabilimenti per la produzione di pelletteria in Italia (due a Vallina e uno a Tolentino).

La fase di lavorazione all'interno degli stabilimenti del Gruppo è realizzata da **esperti artigiani** che, anche grazie ai rapporti di lavoro consolidati con il Gruppo, sono detentori dell'autentico *know how* e delle abilità artigiane e manuali, imprescindibili componenti della qualità dei prodotti. Quanto ai Laboratori esterni specializzati, sono dislocati in aree caratterizzate dalla radicata tradizione artigiana. Per la produzione dei capi di abbigliamento il Gruppo si avvale di laboratori esterni altamente specializzati in possesso dei requisiti di eccellenza tecnica e qualitativa necessari per la realizzazione dei singoli prodotti che costituiscono l'offerta della linea abbigliamento.



Nel continuo perseguitamento di elevati *standard* qualitativi, il Gruppo si avvale della collaborazione di lunga termine dei migliori Laboratori esterni ad alta specializzazione e dagli elevati *standard* qualitativi, e nella ricerca di nuovi, adottando processi strutturati di qualifica che prevedono accurate analisi tecnico - organizzative finalizzate alla valutazione delle caratteristiche della struttura produttiva, del livello di specializzazione raggiunto, dell'organizzazione aziendale e di eventuali certificazioni UNI-ISO ottenute.

I Laboratori esterni, che intraprendono collaborazioni con il Gruppo TOD'S devono operare in una struttura produttiva rispondente ai requisiti normativi in ambito di salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro ed essere in possesso di tutte le abilitazioni e permessi previsti dalle autorità competenti. Nell'esecuzione delle lavorazioni, gli stessi sono tenuti ad applicare, nei

propri rapporti di lavoro, sia interni che esterni, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore e ad osservarne scrupolosamente l'applicazione con particolare riferimento alla regolarità nel processo di assunzione, al livello dei salari, ai periodi di riposo e di ferie, agli aspetti di tutela della sicurezza e della salute individuale e collettiva, al divieto assoluto di utilizzo del lavoro minorile e di personale non in regola con tutte le normative applicabili.

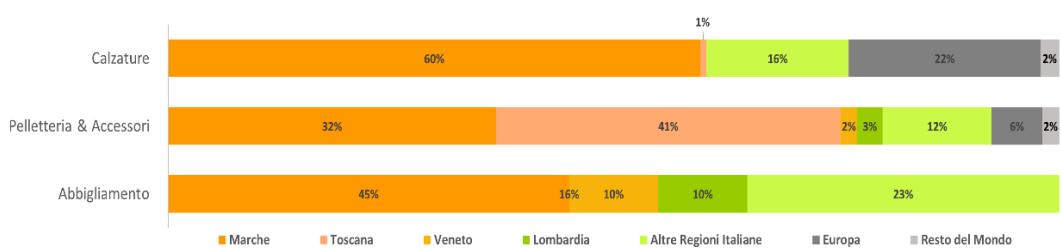
I Laboratori esterni sono, inoltre, tenuti a rispettare le prescrizioni del Codice Etico.

Qualsiasi violazione delle citate normative e / o del Codice Etico del Gruppo TOD'S può comportare la risoluzione del rapporto contrattuale.

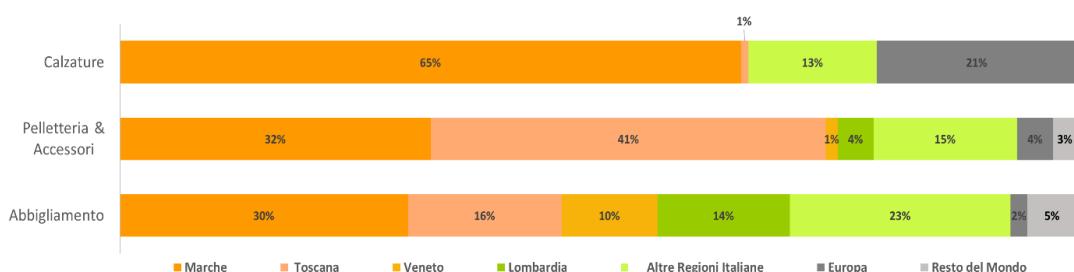
La qualifica di Laboratori esterni del Gruppo e la permanenza nell'albo di appartenenza vengono valutate periodicamente, sulla base del mantenimento dei requisiti richiesti inerenti la struttura produttiva, il soddisfacimento degli elevati *standard* qualitativi richiesti, certificati dai collaudi degli ispettori esterni - incaricati delle analisi tecniche e dalle verifiche effettuate dalla struttura di controllo qualità del Gruppo.

Laboratori esterni per area geografica e categoria merceologica

2018

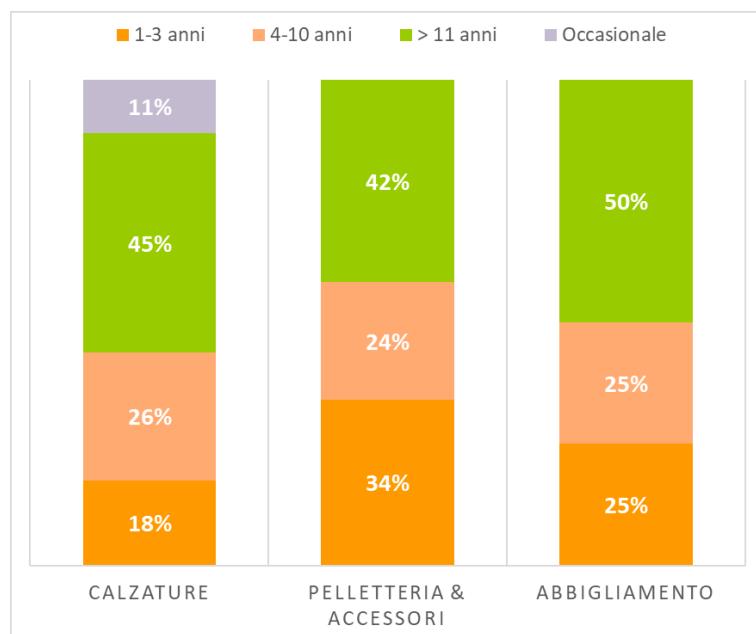


2017

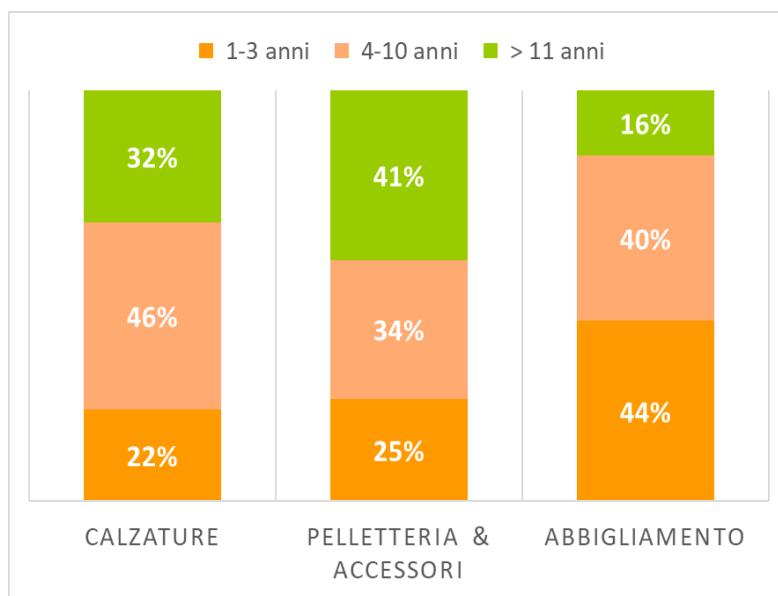


Laboratori esterni per anni di collaborazione e categoria merceologica

2018



2017



Qualità e unicità dei prodotti



I controlli di qualità

Il Gruppo TOD'S è conosciuto in tutto il Mondo per gli elevati *standard qualitativi* dei propri prodotti e per l'immagine ed il prestigio dei marchi che lo contraddistinguono, a tal fine si avvale dei migliori fornitori di materie prime ed utilizza esperti artigiani idonei a garantire gli elevati *standard di eccellenza* per cui il Gruppo è conosciuto ed apprezzato.

Il processo teso ad assicurare ai clienti l'elevato *standard qualitativo*, tradizionalmente garantito dal Gruppo TOD'S è fondato su strutturati controlli di processo e su sistematici controlli del prodotto. I controlli di processo permeano le diverse fasi del progetto di un nuovo prodotto dalla scelta dei requisiti dei materiali, alle tecniche di costruzione, all'industrializzazione, passando ai controlli ispettivi sulla qualità della materia prima, componenti e semilavorati, per concludersi con i controlli sulla qualità del prodotto. La gestione della qualità dei processi è orientata ad assicurare il rispetto dei parametri tecnici ed a individuare il rischio di eventuali difetti occulti che possono insorgere durante l'uso del prodotto, non visibili ad un controllo ispettivo di tipo "visivo".

Durante la fase di ideazione dei prodotti, i controlli e le verifiche, effettuati da esperti tecnici specializzati, interessano la qualità del "progetto del prodotto" e includono, pertanto, la selezione e l'analisi dei requisiti delle migliori materie prime e componenti potenzialmente impiegabili nelle collezioni e delle tecniche di costruzione e di industrializzazione idonee a garantire gli *standard richiesti*.

Nella fase di selezione delle materie prime, queste sono sottoposte ad analisi statiche e a *test* di laboratorio, al fine di verificare che le loro caratteristiche rispecchino i parametri previsti dagli

standard aziendali, il rispetto dei quali è volto a garantire l'idoneità e la durata nel tempo dei prodotti. A valle del processo di qualifica statica dei materiali è avviata la fase di prototipizzazione, dove i materiali sono sottoposti a ulteriori valutazioni dal punto di vista tecnico ed estetico, anche con l'ausilio di specifiche prove che ne analizzano la durabilità.

Soltanto nel caso in cui anche il prototipo superi le fasi di controllo descritte, le materie prime individuate sono considerate idonee alla realizzazione dei prodotti ed è quindi possibile dare avvio alla fase di approvvigionamento e di produzione del prodotto.

Per garantire la conformità agli elevati *standard* qualitativi richiesti dal Gruppo TOD'S sono adottati processi strutturati di ricerca, selezione e qualifica dei Fornitori, di materie prime e componenti, al fine di assicurare che le materie prime selezionate abbiano elementi di novità ed innovazione e livelli qualitativi elevati che garantiscono durata nel tempo ed inalterabilità estetica, funzionale e qualitativa del prodotto.

Ogni partita di pellame e tessuto approvvigionata è controllata, in base a specifici criteri, in fase di accettazione al fine di verificarne la conformità ai requisiti richiesti da TOD'S. Tali verifiche sono eseguite in conformità alle procedure aziendali approvate e sono supportate informaticamente al fine di garantire la tracciabilità dell'intero processo.

Solo a valle delle attività di controllo delle materie prime è avviato il processo produttivo, dove, in specifiche fasi chiave dello stesso, sono individuati *check point* di controllo.

Alla conclusione del processo di produzione, i controlli di qualità proseguono sul prodotto e sono finalizzati alla verifica, su ciascun prodotto, del raggiungimento degli *standard* e dei requisiti definiti a livello di Gruppo.

Nel caso di produzione effettuate da Laboratori esterni i controlli di qualità avvengono, tramite Ispettori Qualità, direttamente presso le unità produttive esterne e congiuntamente presso il Polo Logistico di Gruppo.

Le principali fasi del controllo di qualità



La sicurezza chimica dei prodotti

La qualità dei prodotti si traduce anche nella loro sicurezza chimica, volta in primo luogo al benessere dei clienti. Il Gruppo TOD'S monitora, pertanto, quelle sostanze ritenute pericolose per il consumatore finale e dannose per l'ambiente, considerando la sostenibilità ambientale parte integrante dei propri processi produttivi.

Le *RSL* (*Restricted Substances Lists*), in piena sintonia con le Linee Guida della Camera Nazionale della Moda Italiana, sono ispirate da un lato alle principali normative di riferimento specifiche per ogni Divisione e categoria merceologica di appartenenza, e dall'altro all'obiettivo di medio e lungo periodo di progressiva eliminazione di alcune sostanze chimiche benché consentite nel rispetto dei termini di legge.

Le *RSL*, redatte per le categorie merceologiche pelli / tessuti e calzature, materie plastiche e accessori e pelli / tessuti abbigliamento sono state redatte sulla base dei seguenti criteri:

1. Rispetto delle principali normative mondiali:

- regolamento dell'Unione Europea n. 1907/2006, denominato *REACH*, concernente la registrazione, la valutazione e la restrizione di sostanze chimiche;
- norme nazionali cinesi (*GB standard*), specifiche per ogni materia prima (pellami, tessili, accessori);
- legge coreana del *Safety Quality Mark Act (KC Mark)*;
- normativa statunitense *CPSIA* - "Consumer Product Safety Improvement Act - of 2008", che

stabilisce dei limiti rispetto ai livelli di materiali pericolosi importati o realizzati negli Stati Uniti, soprattutto in funzione dei destinatari degli stessi;

- principi della "Proposition 65 Settlement" californiana.

2. Progressiva eliminazione dal processo produttivo di alcune sostanze chimiche, benché consentite nel rispetto dei termini di legge. Da tale punto di vista, molti parametri di riferimento, espressamente richiamati dalle RSL TOD'S, hanno valori significativamente più bassi rispetto a quanto consentito dalle normative vigenti.

Si segnala che, nel corso del 2018, TOD'S ha predisposto una nuova *release* delle RSL, con l'obiettivo di semplificare il processo di verifica e di integrazione delle novità normative in materia di impiego di sostanze chimiche.

Controlli chimici

Il Gruppo TOD'S effettua Piani di *test* a campione sui materiali forniti al fine di verificare la conformità degli stessi al proprio RSL.

Ulteriori controlli specifici su prodotti finiti

Nelle fasi di controllo della qualità dei prodotti, TOD'S presta particolare attenzione alla *compliance*, focalizzandosi sulle prescrizioni delle normative cinese e americana, considerate le più restrittive ed esigenti. Il Gruppo TOD'S, anche sui prodotti, effettua quindi specifici Piani di *test* basati sulle principali normative mondiali di sicurezza e qualità: *QB/Standard*, *CPSIA* (*Consumer Product Safety Improvement Act*).

Infine, il Gruppo segue processi strutturati e codificati per la gestione e la trasmissione di una corretta informazione al consumatore in ambito di sicurezza dei prodotti in conformità alle normative vigenti nei mercati di riferimento.

Tutela e autenticità dei prodotti

Il Gruppo TOD'S, fortemente convinto dell'unicità e qualità dei prodotti contraddistinti dai propri marchi, ha da sempre profuso risorse ed energie nella lotta al fenomeno, dilagante, della contraffazione.

Nel corso degli anni, accanto alle attività tese a colpire le contraffazioni nel mondo dell'*off-line*, si sono aggiunte quelle implementate per contrastare il fenomeno nel mondo dell'*on-line*. Oltre al costante dialogo e supporto alle forze dell'ordine nelle attività di sequestro di prodotti recanti contraffazioni, nell'ambito delle iniziative di **anticontraffazione off-line** rientra la costruzione di un sistema capillare di monitoraggio alle dogane, con focus sui principali Paesi europei e su quelli notoriamente dediti alla contraffazione (quali Cina e Turchia), nonché un programma mirato e

dedicato alla Cina, volto ad individuare le fabbriche che producono prodotti recanti contraffazioni, e propedeutico alla definizione delle successive, necessarie, azioni correttive. A tali iniziative con finalità repressive, si affiancano quelle con finalità preventive, quali attività di *training* presso le dogane e le forze dell'ordine, nonché un servizio mondiale di sorveglianza marchi, che consente al Gruppo TOD'S di intercettare eventuali depositi usurpativi, al fine di attivarsi per impedire la registrazione di quei marchi ritenuti lesivi dei propri diritti. Dal 2012, il Gruppo TOD'S, consci delle potenzialità ma anche dei pericoli insiti nel *web*, che consente di veicolare, in poco tempo e ad un numero indefinito di utenti, l'offerta in vendita di prodotti contraffatti, ha strutturato ed attivato un programma di **anticontraffazione on-line**, che è stato affinato anno dopo anno, alla luce della lettura dei dati acquisiti.

A tutela dei consumatori, TOD'S garantisce, in questo ambito:

- un servizio di *web watching*, che consente di intercettare e, quindi, colpire attraverso attività di *take - down* o, nei casi più ostici, attraverso procedure amministrative di riassegnazione, quei domini attraverso cui vengono poste in essere attività lesive dei diritti di marchio;
- un servizio di monitoraggio delle principali piattaforme di aste *on - line*, con un particolare *focus* sui mercati asiatici, volto alla rimozione di inserzioni di offerta in vendita di prodotti recanti marchi del Gruppo contraffatti;
- un servizio di monitoraggio costante dei principali canali *social* (*Facebook*, *Instagram*, ecc.), con conseguente rimozione di *post*, pubblicità, profili che ledono i diritti di marchio.

Anche nel corso del 2018, le attività mirate alla lotta della contraffazione sono proseguiti con grande impegno e hanno portato al raggiungimento di significativi risultati.

I risultati dell'anticontraffazione

Risultati dell'anticontraffazione	2018	2017
Siti abusivi rimossi	≈ 1.800	≈ 1.100
Aste abusive rimosse	> 36.500	≈ 64.700
Pagine social rimosse	≈ 7.200	≈ 1.000
Nomi a dominio recuperati	5	N/A
Prodotti finiti sequestrata dalle forze dell'ordine	> 8.100	≈ 35.000
Prodotti finiti sequestrati a seguito di raid in Cina	≈ 2.100	> 6.800

Con riferimento alla merce sequestrata, si evidenzia un'importante riduzione del numero di casi nel 2018 rispetto all'anno precedente. Nel caso dei *raid* in Cina, la riduzione di circa il 70% è coerente con un *trend* decrescente dovuto ad una attività repressiva posta in essere nel territorio da oltre dieci anni, che registra risultati apprezzabili in continuità con gli scorsi anni. Il Gruppo

sta valutando di avviare ulteriori azioni da porre in essere nel 2019 tra cui la diversificazione del programma anticontraffazione in Cina, al fine di contrastare ulteriormente l'evoluzione del fenomeno, oltre all'ampliamento delle attività di monitoraggio dell'anticontraffazione nei mercati emergenti asiatici (quali Sud Corea e Taiwan) e turchi anche mediante un *focus sui social* abilitati alle transazioni di acquisto (ad es. *WeChat*).

Nel caso della merce sequestrata dalle forze dell'ordine e, benché i dati del 2018 non possano ancora ritenersi definitivi (nel senso che le richieste di perizie sovente non sono contestuali ai sequestri, potendo essere differite anche di mesi), la riduzione attualmente registrata è da leggersi in parallelo alle priorità strategiche, stabilite di anno in anno dai diversi Comandi.

La rilevante diminuzione dei sequestri *off-line* è, inoltre, correlata all'incremento dei risultati raggiunti dalle attività *on-line*. Infatti, il fenomeno della contraffazione negli ultimi anni si sta spostando sempre più sul *web*, con l'aumentare dei siti contraffatti in cui la disponibilità delle merci indicata è spesso "falsa" o "virtuale". Grazie alla rimozione di un crescente numero di siti contraffatti, è stato possibile bloccare all'origine la vendita potenziale di merce contraffatta.

L'impegno del Gruppo TOD'S in questo campo non si limita peraltro alle attività sopra descritte, ma si sostanzia nella adesione a realtà associative, nonché alla partecipazione a *round table* specifici in tema di lotta alla contraffazione, spesso organizzati in sinergia con altre aziende del lusso. Tra le organizzazioni a cui il Gruppo aderisce, si riporta **INDICAM** - Istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione da sempre in prima fila nella battaglia ai prodotti contraffatti con l'obiettivo di promuovere una cultura dell'anticontraffazione da una prospettiva intersetoriale e interprofessionale.

Unitamente alla lotta alla contraffazione, il Gruppo si impegna a preservare la qualità e l'unicità dei propri prodotti garantendone una sempre maggiore tracciabilità lungo l'intera filiera produttiva; con questo obiettivo, il Gruppo ha, inoltre, avviato negli ultimi anni diverse iniziative progettuali finalizzate all'impiego di **etichette RFID** (*Radio Frequency Identification*) su ordini per campionari di pelletteria e calzature dei marchi TOD'S, HOGAN e ROGER VIVIER.

La centralità del Cliente

I Clienti sono tra i principali *stakeholder* del Gruppo TOD'S: la comprensione delle loro aspettative - dalle più manifeste a quelle inespresso, la loro soddisfazione e la volontà di costruire con questi rapporti duraturi e di fiducia sono per il Gruppo obiettivi imprescindibili. La centralità dei Clienti, che sottende tutte le logiche aziendali, si manifesta nella sua forma più concreta quando il Gruppo si interfaccia direttamente con essi: per tale motivo, il Gruppo TOD'S cura con attenzione tutte le fasi di interazione con la propria clientela: dalla cerimonia di vendita all'interno delle *boutique* all'esperienza di acquisto sulla piattaforma *e-commerce*, dalla comunicazione digitale - *webmail* e *website* - dai servizi *post - vendita* a quelli di personalizzazione dei prodotti, fino alla creazione di contenuti sui *social media*, tutte le esperienze realizzate per i Clienti devono rappresentare momenti unici e di qualità, che rappresentino e siano in linea con i valori su cui il Gruppo ha costruito la propria identità.

Al fine di massimizzare i benefici dell'interazione marchio - cliente per entrambi gli attori coinvolti, è essenziale disporre di una strategia di contatto efficace, pianificata a valle di un'accurata analisi volta a identificare i comportamenti di acquisto prevalenti e collocare i Clienti all'interno di una specifica fase del ciclo di vita della relazione. Con tale consapevolezza, nel 2015, il Gruppo ha dato avvio a un importante progetto volto all'introduzione e alla messa a punto di strumenti e processi *ad hoc* per le diverse categorie di clientela identificate. Il progetto ha visto la collaborazione di più dipartimenti, che hanno messo a *fattor* comune le proprie conoscenze e le proprie esperienze in relazione ai Clienti, sotto la guida della Divisione *CRM Corporate*. Tale collaborazione ha permesso di avviare il Progetto *CRM* che, sin dal 2016, ha permesso di raccogliere informazioni anagrafiche e di contatto, di incrociare i dati attitudinali dei Clienti con le informazioni di vendita e condurre il Gruppo all'elaborazione di nuove occasioni di contatto personalizzate con i Clienti di ciascuno dei marchi, in grado di rispondere maggiormente ai loro gusti e alle loro abitudini personali. È stata avviata una vera e propria *contact strategy* nell'ambito della quale vengono condotte alcune iniziative rivolte ai migliori clienti del Gruppo; veri e propri *ambassador* del *brand* di riferimento.

Tra tali iniziative si comprendono le attività di *Customer Delight*, volte all'offerta di esperienze e servizi non acquistabili, ma, altresì, finalizzati a rispondere alle esigenze della propria clientela attraverso esperienze uniche e riservate, ad esempio, la possibilità di acquistare articoli in anteprima esclusiva, appuntamenti privati anche al di fuori dell'orario di apertura, servizi di personalizzazione, *customer service* dedicato, ecc.

È stata avviata un'importante attività di formazione interna a favore dei *sales assistant* in ambito *CRM*, che ha coinvolto tutti i marchi del Gruppo a livello *global*. Tale programma formativo ha

avuto ad oggetto i seguenti temi: la riconoscibilità del cliente, l'introduzione del *CRM* durante la cerimonia di vendita e la raccolta dei dati del cliente, l'utilizzo dei sistemi e delle informazioni legate al cliente, fino ad arrivare ad una vera *self efficacy* nel relazionarsi con la clientela. Al fine di favorire l'implementazione a livello capillare della nuova strategia delineata, il Gruppo si è dotato, inoltre, di vari *software* atti a diffondere e preservare la cultura del *CRM*, quindi della centralità del cliente, all'interno dell'azienda. Uno speciale *software* di *clienteling* è stato implementato all'interno di ogni singolo punto vendita, dove è stato nominato un *CRM Specialist*, a cui è stata affidata la responsabilità della gestione dello stesso. Altri strumenti di *campaign management*, reportistica, analytics, sono implementati a livello centrale e personalizzati a cascata sui brand, sulle *region*, sui negozi e sugli uffici *Retail*, *Marketing* e *Digital*. In ultima istanza, è importante sottolineare come il *CRM* si ponga come "collante" tra il canale on - line e off - line, digital e *retail*, in un'ottica di omnicanalità sempre più rivolta alle esigenze del cliente finale. I dati e gli strumenti di CRM ad oggi a disposizione consentono al *Digital* di realizzare *web-mail* personalizzate secondo numerose variabili selezionabili per le diverse esigenze e di avere informazioni aggiornate e puntuali sull'andamento delle varie campagne (tassi di apertura, *unsubscribe*, ecc.).

I marchi e la cerimonia di vendita: differenziazione al servizio del Cliente

A conferma della cura che il Gruppo ripone nell'esperienza di acquisto, i diversi marchi prevedono ceremonie di vendita differenziate, in grado di rispecchiarne i valori fondanti, il posizionamento e le caratteristiche peculiari.

TOD'S definisce la propria cerimonia di vendita come un'arte distintiva, capace di veicolare i valori del marchio nelle diverse fasi della relazione con il Cliente, e unica, in quanto mirata a riconoscere la specificità dei singoli Clienti e dei loro desideri. Nel delineare le caratteristiche della nuova cerimonia di vendita, è stato valorizzato il ruolo del personale di vendita, riconosciuto come *Brand Ambassador*: a completare l'esperienza in perfetto stile **TOD'S**, gli "Ambasciatori" sono in grado di offrire spunti interessanti al Cliente, come suggerimenti per diffondere la conoscenza del *lifestyle* italiano, di cui il marchio si fa fiero portavoce.

Per **HOGAN**, invece, la cerimonia di vendita è basata sul prendersi cura del cliente, non è solo un percorso, è un modo di accompagnarlo nella sua esperienza di acquisto, accogliendolo all'interno dei negozi come un ospite gradito, che si possa sentire a casa. Il personale di vendita, pertanto, è chiamato a trasmettere la passione e il coinvolgimento rispetto ai valori del marchio, fondendo professionalità e competenza, creando una relazione empatica, adattandosi al ritmo del cliente.

All'interno delle *boutique* **ROGER VIVIER**, la creazione del contatto con il Cliente avviene ancor prima che si manifesti la fase di vendita vera e propria. Attraverso l'approccio empatico e il dialogo, elementi che caratterizzano la permanenza all'interno delle *boutique*, il Cliente è accompagnato nel percorso di scoperta del marchio. A seguito di un primo contatto con il lusso raro ed esclusivo, vengono via via messi in luce gli altri elementi distintivi della donna **ROGER VIVIER**, con cui la Cliente è portata progressivamente a identificarsi: una donna dotata di una spiccata attitudine femminile, impertinente e stravagante, ma dall'eleganza senza tempo, di ispirazione parigina.

Per il marchio **FAY**, nonostante le vendite siano principalmente incentrate sul canale *wholesale*, nei selezionati punti vendita il Cliente è accompagnato in un'esperienza d'acquisto dinamica, che metta in risalto le caratteristiche peculiari dello stile del marchio, quali la versatilità e l'eccellenza.

A partire dal 2014, il Gruppo TOD'S, al fine di allineare le competenze e l'atteggiamento del personale di vendita all'essenza ed esclusività dei marchi, ha sviluppato dei moduli di formazione mirati.

La *Corporate App* è disponibile per tutti i *brand*, e racchiude la storia dell'azienda e dei singoli marchi, permettendo di viaggiare virtualmente all'interno della sede e delle unità produttive. Tutti i nuovi assunti e i *sales assistant* delle *region* più lontane possono così conoscere ed apprezzare la qualità espressa in tutta la filiera produttiva e soffermarsi sui processi di selezione e lavorazione dei pellami utilizzati. La *Corporate App* è ora disponibile in sei lingue.

Oltre a questo *tool*, si organizzano costantemente anche settimane di *Italian Orientation*, con lo scopo di accompagnare i nuovi Direttori e una selezione del resto dei *team* dei negozi a visitare la sede, le unità produttive e una rappresentanza di negozi tra Roma e Milano. Il programma include anche delle visite a monumenti e approfondimenti di cultura italiana, per permettere al team *retail* di raccontare meglio i valori legati a qualità, tradizione e *Made in Italy*.

La *mission* delle attività di formazione del *brand* TOD'S, a livello globale, è essere ***Customer Centric*** ossia mettere il Cliente al centro di tutte le attività. Di conseguenza, al fine di perfezionare la professionalità del personale di vendita, anche nel 2018, il Gruppo ha focalizzato l'attenzione sui seguenti filoni:

- a) Conoscenza (*sapere*): con l'obiettivo di aiutare a migliorare l'approccio alla vendita fornendo maggiori dettagli sull'ispirazione dei prodotti e delle collezioni, utilizzando un linguaggio sempre più evocativo ed emozionale. Sono stati erogati, in tale ambito, i seguenti moduli di formazione: *mood* collezione donna e uomo, "la nostra cultura nel pellame", la cultura della calzatura maschile, ecc.
- b) Professionalità (*saper fare*): con la finalità di enfatizzare la naturale eleganza che contraddistingue lo stile TOD'S, coerente con i valori del *brand* e omogeneo in tutto il Mondo. La cerimonia di vendita suggerisce diversi spunti per coinvolgere il cliente offrendo un approccio unico, al fine di sviluppare ulteriormente la fedeltà al *brand*. Sono stati erogati, in tale ambito, i seguenti moduli di formazione: *the art of selling - TOD'S loves Italia, selling to generations* per approcciare al meglio le diverse generazioni, ecc. Nel corso dell'anno sono stati introdotti i primi moduli *omnichannel, buy on line & return in store e Endless Aisle* al fine di integrare le nuove opportunità in linea con lo stile desiderato. Il Gruppo TOD'S ha, inoltre, sviluppato diverse attività mirate a rinforzare la parte comportamentale del progetto CRM.
- c) *Brand identity* (*saper esprimere i valori del marchio*): con l'obiettivo di introdurre le caratteristiche dell'azienda e la *brand identity* per arricchire l'approccio del *team*, promuovendo con decisione e passione l'*italian lifestyle* e la filosofia del *Made in Italy*.

ITALIAN JOURNEY with ROBERTO BOLLE

Un viaggio di eccellenza italiana.

Il talento di **Roberto Bolle**, la grande qualità del marchio TOD'S.

Un incontro di cultura e sapienza artigianale, custodito in una valigia, in partenza.

La destinazione è il mondo delle grandi capitali e dei suoi teatri, in cui è diretto Roberto Bolle.

Impeccabile testimone del più raffinato *italian lifestyle*, con il suo modo di essere e di vivere da cittadino globale, Bolle racchiude e, quindi, svela i segreti di stile che lo accompagneranno, nel suo viaggio nel Mondo, ad ogni passo.

Eleganza significa saper scegliere. Il **Winter Gommino** per affrontare il freddo di un inverno newyorkese, la **Sneaker** con cui immergersi nella trasformista Tokyo, l'icona del **Mocassino** per attraversare la sofisticata Londra.

Un viaggiatore globale che si muove accompagnato dal suo talento, dai sentimenti e dagli accessori che ben rappresentano la sua idea di bellezza, di grande qualità e di *Italian lifestyle* cosmopolita.

Sono stati erogati, in tale ambito, i seguenti moduli di formazione: *italian orientation*, *Corporate App*, *digital expert* e *"welcome breakfast"*, un modulo di benvenuto pensato per coinvolgere i nuovi assunti immergeandoli in una panoramica completa dell'azienda e dei *brand*.

Al fine di favorire la condivisione dei valori che contraddistinguono il marchio e ottimizzare il processo di formazione e apprendimento del personale *retail* e *corporate*, il Gruppo ha sviluppato strumenti / piattaforme *on - line*:

1. **TOD'S Retail Sharepoint**: piattaforma costantemente aggiornata riportante tutte le informazioni correlate al mondo *retail*, *operations* e *training*.
2. **Corporate App**: punto di riferimento del mondo *training*, tale *App* è focalizzata sulla storia dell'azienda, sui valori e sulle caratteristiche del *brand*. Al suo interno sono sviluppate tematiche inerenti i prodotti iconici con l'obiettivo di arricchire lo *storytelling* con la clientela.
3. **Retail App**: punto di riferimento dei moduli di formazione stagionali contenente presentazioni e video. Tale *App* consente ai dipendenti di restare in contatto con le fasi di produzione, le sfilate e i progetti speciali.
4. **Intranet**: costituisce un archivio della documentazione aggiornata dei moduli di formazione erogati, delle collezioni delle precedenti stagioni e delle *policy* e procedure aziendali ("Store Handbook") inerenti le *operations retail*.

In particolare, l'ulteriore obiettivo della formazione è, da una parte, rendere il personale di vendita consapevole dei **valori del Gruppo**, garantendone così un'adeguata trasmissione ai Clienti; dall'altra, invece, quello di fornire le **competenze sociali** necessarie per eccellere nel contesto internazionale nel quale il Gruppo opera. Imparare ad adattare lo stile di comunicazione in base alle diversità culturali dei comportamenti, delle tradizioni e delle aspettative dei Clienti globali, rappresenta infatti un requisito fondamentale per rimanere competitivi. A conferma di tale impegno, si sottolinea che il Gruppo ha erogato, nel corso del 2018, oltre 20.200 ore di formazione in ambito *retail*. In un'ottica di continuo miglioramento dell'esperienza offerta ai Clienti, a partire dal 2014 il Gruppo effettua valutazioni del livello di assistenza offerto in *boutique*, attraverso indagini di **Mystery Shopping**. Tale iniziativa consente, mediante *mystery shopper* ("clienti professionali" che effettuano acquisti in incognito), di osservare e analizzare i punti di forza e le aree di miglioramento del personale di vendita. L'attività si conclude con la compilazione di un questionario da parte dei *mystery shopper* relativamente all'esperienza d'acquisto e al livello di assistenza ricevuto. Sulla base di quanto emerso dai questionari, il Gruppo identifica piani di formazione mirati per il personale di vendita, volti a potenziare le competenze attraverso programmi formativi il più possibile customizzati sulle esigenze dei singoli. Nel corso degli ultimi cinque anni sono state effettuate oltre 3.300 visite; i risultati delle indagini condotte hanno altresì consentito al Gruppo di pianificare al meglio la cerimonia di vendita, differenziandola per i diversi marchi, allo scopo di esaltare al meglio le peculiarità di ognuno.

La vicinanza del Gruppo alle esigenze dei Clienti si riscontra anche nell'attenzione rivolta ai **servizi post - vendita** e alle **politiche di gestione dei resi**. In questo ambito, da alcuni anni i Clienti hanno la possibilità di effettuare un cambio merce presso una qualsiasi *boutique* monomarca, a prescindere dal luogo in cui sia stato effettuato l'acquisto. Per i resi dovuti a difetti di prodotto, inoltre, sono state definite delle *policy* aziendali che prevedono, a seguito di una valutazione oggettiva del difetto, la possibilità di procedere con il reso senza necessità di presentare lo scontrino, oppure, qualora non sia presente una *boutique* monomarca nelle vicinanze della residenza del cliente, è prevista la possibilità di ritirare gratuitamente la merce presso il cliente e concedergli la possibilità di effettuare l'acquisto tramite il sito *internet* del Gruppo. Infine, per migliorare ulteriormente il livello di servizio e ridurre al minimo i tempi di attesa dei Clienti che hanno effettuato un reso, è stata definita una *policy* aziendale che prevede di contattare il Cliente qualora i **tempi di riparazione** stimati dovessero essere superiori alle due settimane lavorative. In questo modo, il Cliente ha la possibilità di scegliere se attendere la riparazione del prodotto o se ricevere, alternativamente, un buono per l'acquisto di un nuovo prodotto.

TOD'S NO_CODE EVOLUTION SHOE + SNEAKER = SHOEKER

C'è un movimento che corre rapido verso il futuro: è un universo agile ed evoluto, ibrido e fluido, partito negli anni scorsi dalla California fino ad arrivare in Scandinavia e che oggi si diffonde nel Mondo. E' un'avanguardia guidata da *designer*, progettisti, pensatori e da tutti quelli capaci di innestare nel loro mestiere una nuova visione.

Per accompagnare questo movimento di pensiero, TOD'S ha creato **No_Code: un laboratorio d'innovazione dedicato agli sperimentatori e a chiunque si senta parte di questa corrente che rivede le regole**. No_Code si muove con massima leggerezza ed elasticità, spaziando senza codici tra le stagioni e unendo il lusso della tecnologia a un *Made in Italy* d'alta qualità, come racconta il video presentato a Milano il 14 novembre 2018, negli spazi delle officine meccaniche di riva calzoni. Una serata in cui si spiega la filosofia di Tod's No_Code e quella del suo prodotto, anche attraverso gli interventi di visionari le cui esperienze corrispondono al pensiero No_Code.

Un'intervista a Chris Bangle, per 20 anni *Chief Designer* del Gruppo BMW e un colloquio con la *design curator* Angela Rui, nel 2017 regista della biennale di *design* di Lubiana, mettono a fuoco i cambiamenti della società, per rappresentare al meglio il progetto No-Code e la sua linea di pensiero.

La nuova via di TOD'S si permette l'altissima sperimentazione, avendone conquistato la titolarità nel campo della ricerca e della specialità delle materie prime, lavorate con un indiscutibile *know-how*, anche nell'innovazione.

NO_CODE PRESENTA SHOEKER

Una nuova filosofia di prodotto che nasce dal matrimonio tra *shoe* e *sneaker*, quindi tra la massima qualità artigianale e l'innovazione tecnologica. Una terza via con cui TOD'S rivoluziona il modo di muoversi nel Mondo.

Una miscela che unisce le migliori caratteristiche di entrambe, per andare avanti con l'innovazione, anche di prodotto.

No_Code Shoeker oltrepassa i codici dello stile, per renderli impeccabili in ogni momento della giornata. nuovi materiali e trattamenti portano a una sorprendente leggerezza e a un *design* pulito ed essenziale, unito a pellami di alta qualità. Shoeker è il nuovo segno di appartenenza, per un Mondo che passa dai *meeting* di lavoro al *weekend*, attraversando ogni evento, orario, stagione, accompagnati da una libera e impeccabile qualità.

SHOEKER/02 CREATOR: YONG BAE SEOK

TOD'S ha affidato il progetto No-Code Shoeker/02 al *designer* coreano Yong Bae Seok, primo

progettista della nuova categoria di *footwear*, chiamato a interpretare la filosofia dei prodotti No_Code, la Shoeker/02 ha una suola in gomma reticolata espansa, speciale miscela che stabilizza il passo, la leggerezza di tomaie in pelle e neoprene o intersecate da maglie speciali, firmate dall'iconica allacciatura.

La Collezione J.P. TOD'S Sartorial

La Collezione **J.P. TOD'S Sartorial** è un omaggio alla storia TOD'S e al tempo stesso una sua rivisitazione in chiave contemporanea: il monogramma J.P. TOD'S è una collezione esclusiva di scarpe e borse da uomo personalizzabili sia nella scelta dei pellami e sia con il proprio monogramma.

L'esperienza di acquisto si svolge all'interno di raffinati J.P Club, presenti solo in alcune delle principali città del Mondo. Attualmente la Collezione J.P. TOD'S Sartorial è disponibile nelle *boutique* TOD'S di Milano Spiga, Paris Faubourg, Tokyo Omotesando, Shanghai IAPM e Los Angeles Beverly Hills. La *shopping experience* è all'insegna della raffinatezza e della ricerca del dettaglio attraverso ambienti, oggetti di arredo, opere d'arte e consulenti dedicati, per guidare il cliente nella personalizzazione e nell'acquisto dei prodotti J.P. TOD'S.

La raffinata selezione dei pregiati pellami della Collezione J.P. TOD'S Sartorial, e la relativa gamma colore, è raccolta in tre volumi da sfogliare per toccarne con mano l'elegante qualità.

Il primo volume è dedicato ai pellami nuvolati, realizzazione esclusiva TOD'S, frutto di una sapiente lavorazione che prevede diverse fasi di tamponatura a mano.

Il secondo volume è dedicato al materiale denominato *English*, la tradizionale crosta inglese, proposto in cinque versioni colore.

Sulle calzature e sulle borse realizzate con l'esclusivo pellame nuvolato sarà possibile imprimere le proprie iniziali per rendere il prodotto della Collezione J.P. TOD'S Sartorial ancora più personale.

Con il supporto di due libri dedicati alla lavorazione, il cliente potrà scoprire le varianti di personalizzazione: da una a quattro lettere – con o senza interpunzione – impresse o dipinte in argento, da apporre sulla tomaia, sul contrafforte o sulla soletta per le calzature, sulla finitura dei manici e sulla fettuccia per le borse.

Il digitale sempre più protagonista nella TOD'S *Brand Experience*

Una cerimonia di vendita all'altezza dei valori del Gruppo e delle aspettative dei Clienti è solo una delle modalità in cui si articola l'attenzione di TOD'S verso i propri Clienti: l'obiettivo primario del Gruppo è, infatti, quello di accompagnare il Cliente a 360 gradi, offrendo una *Brand Experience* sempre più evoluta e gratificante. Per tale motivo, il Gruppo si sta attivando per conseguire una sempre maggiore integrazione del digitale nelle proprie strategie, riducendo le distanze fisiche nell'interazione con i Clienti, consentendo loro di sentirsi sempre più vicini, anzi esattamente al centro del *brand*.

Personalizzazione: l'offerta di prodotti unici

La massima espressione della centralità del Cliente nelle strategie del Gruppo è rappresentata dalla possibilità di offrire al Cliente stesso la possibilità di diventare *designer* del prodotto che indossa: sentendosi parte del processo di creazione, il Cliente vive un'esperienza unica, che lo porta a identificarsi con il *brand* stesso. Per tale motivo, il Gruppo TOD'S offre la possibilità ai propri Clienti di personalizzare alcuni prodotti, incrementandone il valore intrinseco e rendendo ancora più speciale l'esperienza di acquisto.

MyGommino

L'iconico mocassino Gommino è uno dei protagonisti del servizio di personalizzazione del *brand* TOD'S.

Disponibile sia nelle *boutique* TOD'S che *online*, il programma “**My Gommino**” consente al Cliente di creare la propria versione tra milioni di combinazioni disponibili. Oltre al materiale e al colore si possono scegliere anche dettagli come le cuciture, il lacchetto o la mascherina e si possono persino personalizzare cambiando il colore dei gommini o aggiungendo le proprie iniziali. Il prodotto è realizzato a mano, con cura e passione, dagli artigiani TOD'S e può essere ritirato in qualsiasi monomarca del *brand* o essere spedito direttamente presso l'abitazione del Cliente.

HOGAN By You

HOGAN By You è il servizio *Made to Order* che permette di personalizzare modelli iconici e nuovi progetti scegliendone gli elementi distintivi e aggiungendo dettagli esclusivi quali simboli, numeri e lettere. Di stagione in stagione *talent* sempre nuovi vengono coinvolti ed invitati a esprimere la propria personalità con *HOGAN By You*.

Il servizio di personalizzazione è disponibile sul sito hogan.com e in tutte le *boutique* monomarca del *brand*, grazie ad una *Web App* dedicata.

In particolare, proprio al fine di massimizzare le opportunità di *business* derivanti dal canale digitale e dalla sua integrazione nelle strategie del Gruppo, si è perfezionata, nella parte finale dell'anno appena concluso, l'acquisizione, da parte della capogruppo TOD'S S.p.A., della società correlata Italiantouch S.r.l., società di *e-commerce* che, dalla fine del 2012, tramite la propria piattaforma tecnologica, commercializza *online* i prodotti dei quattro marchi del Gruppo.

Il canale digitale, in costante rinnovamento e capace di coniugare perfettamente lo *storytelling* dei *brand* con la presentazione dei prodotti delle ultime collezioni, è attualmente attivo in 33 Paesi (2 dei quali attivati nel 2018), con focus principale sul mercato nord americano, europeo e cinese. Nuove importanti aperture, dei siti *eCommerce* dei *brand* del Gruppo, sono, inoltre, pianificate in Asia nel corso del prossimo biennio 2019 - 2020.

L'integrazione del canale digitale nelle strategie distributive del Gruppo consentirà, peraltro, di accelerare la realizzazione del progetto relativo alla multicanalità, che porterà al progressivo rilascio di iniziative volte a rendere più fluida l'esperienza del Cliente tra i canali, quello fisico e quello digitale, ad esempio offrendogli la possibilità di visualizzare *online* i prodotti presenti nella *boutique* più vicina e di effettuare *reservation* presso quella più comoda, o di acquistare *online* dalla *boutique*.

Cresce, peraltro, l'attenzione per l'esperienza da *mobile* e la cura nel fornire ai clienti un'assistenza impeccabile anche attraverso il servizio di *Customer Service*, gestito internamente.

HOGAN

Il nuovo sito *Hogan.com* ha fatto da "apri-pista" verso un nuovo approccio digitale del Gruppo, volto al miglioramento dell'esperienze del Cliente, in funzione delle nuove logiche ***Omnichannel***.

In primo luogo, il *brand* ha lavorato all'attuazione di una strategia *mobile first* per facilitare la navigazione da *smartphone* e *tablet*, che rappresenta oltre il 70% del traffico.

La parte più esperienziale del sito è stata strategicamente integrata con l'*e-shop*, attraverso un nuovo *look&feel* innovativo, in linea con le caratteristiche e la filosofia del *brand*.

Il sito *Hogan.com* è diventato un contenitore flessibile e versatile, in grado di ospitare contenuti dinamici e di *storytelling*, per accrescere l'*awareness* del *brand* e dei prodotti iconici.

Anche le strategie di *marketing* e *merchandising* hanno rivolto la propria attenzione al canale digitale, lanciando il progetto "***online limited edition***", modelli speciali disponibili in esclusiva su *hogan.com*.

In parallelo si è lavorato sulla semplificazione dei processi di acquisto, guidando e facilitando l'esperienza dell'utente attraverso un'interfaccia intuitiva per migliorare i tassi di conversione e l'acquisizione di nuovi utenti registrati.

Il lancio del nuovo sito ha dato inizio al progetto di attivazione dei primi servizi *Omnichannel*:

- **Check availability in Store:** offre all'utente la possibilità di visualizzare *online* la disponibilità dei prodotti nelle *boutique* più vicine.
- **Endless Aisle:** offre al Cliente l'opzione di acquistare *online* dalla *boutique*, qualora il prodotto desiderato non sia fisicamente disponibile in negozio.
- **Return in Store:** consente al Cliente di acquistare *online* e di effettuare il reso in *boutique*.

Il progetto di crescita *online* del *brand* è proseguito con l'apertura di un nuovo mercato *e-commerce*, Hong Kong, attivo da maggio 2018.

TOD'S

Nell'ambito dell'esperienza digitale nel 2018 è stato lanciato il nuovo sito di TOD'S che ha consentito il raggiungimento di importanti risultati, quali:

- Un'efficace sinergia tra comunicazione e prodotto, attraverso la creazione di aree integrate volte ad arricchire l'esperienza d'acquisto con contenuti di *Brand*.
- Una maggiore fluidità di navigazione da dispositivi mobili grazie ad un'interfaccia ottimizzata.
- La fruizione dei servizi *omnichannel* presenti su alcuni Paesi: controllo della disponibilità nei negozi da sito, acquisto da sito nei negozi, resi e cambi in *store* di acquisti sul sito.
- L'apertura di nuovi mercati come Canada e Hong Kong e la possibilità di navigare il sito in diverse lingue per ciascun Paese.

4. Eticità

L'eticità è il valore che sottende tutte le attività di business del Gruppo TOD'S ed è inteso come l'insieme dei principi a cui ci si ispira nel raggiungimento dei propri obiettivi. Di importanza fondamentale per il Gruppo e i suoi stakeholder, il rispetto dei principi etici è imprescindibile tanto nelle relazioni interne, quanto in quelle esterne che, quotidianamente, caratterizzano le attività del Gruppo.

Tali principi consentono al Gruppo di operare in modo trasparente, nella tutela e nella protezione non solo di tutte le persone con cui si interfaccia, ma anche dell'ambiente nel quale opera.

4.1 Risorse Umane

Il Gruppo TOD'S riconosce la centralità delle proprie persone, nella consapevolezza che il più rilevante fattore di successo di ogni impresa risieda nelle risorse che ogni giorno, con impegno e dedizione, contribuiscono allo sviluppo delle attività del Gruppo e alla creazione di valore nel medio e lungo termine.

TOD'S offre un ambiente di lavoro dove il benessere e la realizzazione professionale dei propri dipendenti rappresentano requisiti essenziali per la creazione di una relazione basata sulla fiducia e sul reciproco rispetto, che vada oltre il semplice rapporto lavorativo.

Per tale motivo, TOD'S si impegna ad offrire un ambiente di lavoro stimolante, professionalizzante, meritocratico, sano e sicuro, che metta i dipendenti nella condizione di poter esprimere liberamente il proprio talento e di sentirsi valorizzati e apprezzati.

Caratteristiche dell'organico

Al 31 dicembre 2018, l'**organico del Gruppo TOD'S** risulta composto da **4.705 dipendenti**, in lieve aumento (+1,7%) rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. La percentuale di dipendenti con sede in Italia si attesta a circa il 47%, a conferma del forte legame del Gruppo con il territorio italiano.

Dipendenti del Gruppo TOD'S suddivisi per Region

N. dipendenti per region	31.12.18				31.12.17			
	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %
Italia	980	1.216	2.196	46,7	944	1.191	2.135	46,1
Europa	286	731	1.017	21,6	297	747	1.044	22,6
Americhe	112	109	221	4,7	119	103	222	4,8
Greater China	228	633	861	18,3	214	604	818	17,7
Resto del mondo	88	322	410	8,7	82	326	408	8,8
Totali	1.694	3.011	4.705	100,0	1.656	2.971	4.627	100,0

In considerazione della natura delle attività del Gruppo, la percentuale di dipendenti impiegati in attività *retail* alla fine del 2018 si attesta al 47% dell'organico.

Le **donne** rappresentano il **64% dell'organico complessivo**, generalmente più numerose degli uomini in quasi tutti gli inquadramenti professionali.

L'inquadramento professionale “**impiegati**” risulta essere quello con il maggior numero di dipendenti (3.030), seguito da quello degli operai (1.292 dipendenti), caratteristiche fisiologiche in considerazione del settore di operatività del Gruppo.

La fascia di età che registra la maggior presenza di dipendenti risulta invece essere, con circa il **65%** dell'organico complessivo, quella **30 - 50 anni**, seguita dalla fascia **< 30** (con circa il 22%), in linea con la propensione del Gruppo a investire sui giovani talenti.

Attrazione dei talenti

L'attrazione di risorse di talento è per il Gruppo TOD'S un obiettivo di fondamentale importanza, in quanto garantisce il mantenimento di un adeguato livello di qualità nel quotidiano svolgimento delle attività aziendali. Per tale motivo, il Gruppo cura attentamente la fase di reclutamento e selezione dei talenti avvalendosi di consolidati processi aziendali atti a definire ogni passaggio dell'*iter* di selezione.

Nel corso del 2018, sono **entrati a far parte del Gruppo 1.492** nuovi dipendenti, il 54% circa dei quali è di età inferiore ai 30 anni. I dipendenti che hanno lasciato il Gruppo si sono, invece, complessivamente attestati a 1.467, cui corrisponde un **turnover in uscita** pari al 31,2% (in leggero aumento rispetto al 30,6% del 2017), che sale al 51,2% tra i dipendenti di età inferiore ai 30 anni. Tra le uscite, le **dimissioni volontarie** nell'anno 2018 si sono attestate a 805, facendo registrare un tasso di dimissioni pari a circa il **17%**. La significatività di tali percentuali è imputabile principalmente alle entrate e alle uscite del personale *retail*, fenomeno fisiologico in considerazione delle dinamiche competitive del settore di operatività del Gruppo.

Assunzioni e Cessazioni dei dipendenti del Gruppo TOD'S - 2018

Genere	Assunzioni per fasce d'età 2018				Cessazioni per fasce d'età 2018			
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	285	184	9	478	258	178	21	457
Donne	515	458	41	1.014	494	452	64	1.010
Totale	800	642	50	1.492	752	630	85	1.467
%	53,6	43,0	3,4	100	51,3	42,9	5,8	100

Attrazione dei giovani talenti: collaborazioni con scuole e università

Annualmente la Direzione Risorse Umane del Gruppo TOD'S definisce la propria partecipazione a *Career Day* e *Job Fair* nei principali atenei italiani ed internazionali, al fine di attrarre ed ingaggiare i migliori talenti delle realtà scolastiche e accademiche. In particolare, attraverso il

dipartimento *HR People Excellence*, vengono mantenute relazioni e *partnership* strategiche con il mondo accademico e con le principali piattaforme di *social recruiting*, focalizzandosi nelle aree geografiche e nei dipartimenti aziendali cruciali per lo sviluppo del *business* anticipandone i fabbisogni in termini di competenze necessarie.

Anche nel corso del 2018, il Gruppo ha incontrato moltissimi studenti laureati e laureandi in giornate appositamente organizzate presso le diverse sedi, italiane o estere, di prestigiosi atenei tra cui l'Università Bocconi, l'Università Politecnica delle Marche, l'Università di Bologna, l'Università di Camerino, l'Università Cattolica e la Luiss. Complessivamente questi eventi hanno contribuito a diffondere l'*Employer branding* e a far conoscere il Gruppo presso una corposa platea di potenziali candidati, finalizzando poi, con un bacino più ristretto di questi, dei colloqui di gruppo o individuali che hanno permesso l'attivazione di tirocini curriculare o extracurriculare.

Nel corso del 2018, il Gruppo ha mantenuto e ulteriormente sviluppato alcuni importanti accordi con realtà accademiche. In Italia è proseguita la *partnership* pluriennale siglata con l'Università Bocconi, finalizzata al sostegno delle attività di ricerca, didattica e istituzionali nel settore del *Fashion and Luxury Management*, che prevede diverse modalità di interscambio. Tale accordo, oltre a prevedere la partecipazione di TOD'S a tutti gli eventi organizzati dall'Università, sia presso la sede di Milano sia all'estero, consente al Gruppo di pianificare visite ed incontri ad *hoc*, su una platea di studenti selezionati, presso le sedi aziendali e di coinvolgerli in attività di *employer branding*, *project work* o sessioni di scambio ed approfondimento reciproco.

In tale contesto, il Gruppo TOD'S ha partecipato al *Career Day Bocconi & Jobs* sia in Italia che in Asia, in *partnership*, presso alcune delle università locali di maggior importanza quali ad esempio la *Fudan University*, permettendo ad alcuni studenti di finalizzare un'esperienza di tirocinio negli uffici della sede cinese del Gruppo.

In continuità con lo scorso anno, il Gruppo TOD'S, anche nel corso del 2018, ha organizzato delle giornate di "*In company training*", al fine di introdurre ad alcuni studenti, i *brand* del Gruppo e farne percepire l'essenza, attraverso incontri con i *manager* aziendali illustrando le opportunità aziendali e i percorsi di sviluppo interni. Tale programma è stato realizzato sia nelle sedi italiane maggiormente rappresentative che in alcune sedi estere, concentrandosi in alcuni dei mercati più rilevanti, come quelli di Hong Kong, Shanghai e Parigi.

Nel 2018 sempre in Italia, si è consolidata la collaborazione con l'Università Cattolica di Milano, mediante la partecipazione di alcuni *manager* del Gruppo al Comitato tecnico creato nei corsi di Laurea in Comunicazione. TOD'S ha, inoltre, fornito il proprio supporto ad alcuni corsi di laurea e

Master con diverse testimonianze aziendali in aula su tematiche di attualità e del settore del lusso.

La collaborazione con l'Università di Camerino (UNICAM), è proseguita attraverso la partecipazione da parte del Gruppo al Comitato dei sostenitori, organo tecnico che supporta le attività progettuali e favorisce l'avvicinamento fra mondo accademico e aziendale orientando ed anticipando le necessità aziendali soprattutto in ambito digitale (es. facoltà di ingegneria informatica).

Attraverso tali iniziative, il Gruppo ha avuto la possibilità di interfacciarsi con numerosi giovani, offrendo ad alcuni di loro la possibilità di intraprendere un percorso di formazione e di sviluppo interno: nel corso del 2018, i tirocini avviati in Italia presso le diverse unità locali sono stati 91; di cui 82 extra - curriculari con una successiva possibilità di inserimento. Di questi il 76% sono stati successivamente inseriti in azienda con un contratto di lavoro stabile.

Il Gruppo sostiene collaborazioni importanti non solo nell'area di *business management*, ma anche nel campo della moda, del *design* e del lusso. Tra questi, un esempio è fornito dal MAFED (*Master in Fashion Experience and Design Management*), fiore all'occhiello della SDA Bocconi.

Tale collaborazione permette di entrare in contatto con studenti provenienti da ogni continente e, con alcuni di loro, opportunamente selezionati, viene realizzato ogni anno un nuovo *project work*. Nel 2018, ad esempio, il *focus* è stato sullo sviluppo del *business* di uno dei *brand* del Gruppo all'interno del segmento dei prodotti da bambino, con una presentazione finale fatta al *board* aziendale.

Nel corso dell'anno, è anche proseguita la partecipazione attiva al progetto alternanza scuola - lavoro, con reciproca soddisfazione sia degli studenti che dei *tutor* aziendali coinvolti. Al fine di consolidare tale progettualità, nel corso degli anni è stata predisposta una procedura interna, con l'obiettivo di facilitare le attivazioni delle collaborazioni con le scuole *target* dei territori attigui alle unità locali del Gruppo e con gli studenti.

Il Gruppo TOD'S continua ad essere fra i maggiori *sponsor* di un prestigioso ente di formazione marchigiano l'Istituto Adriano Olivetti di Ancona (Istao). Tra i percorsi promossi dall'ente, il Gruppo partecipa, in particolare, ai corsi *Executive* tra cui "Living Operation dalla Lean production all'I4.0", e a numerosi incontri annuali, di varia natura, che offrono interessanti spunti di riflessione con il mondo accademico e imprenditoriale.

Per quanto riguarda le professionalità più creative ricercate dal Gruppo, nel corso del 2018 è stato organizzato un importante evento che ha previsto la realizzazione di un "*laboratorio di*

innovazione" definito *NO-CODE*. L'evento è stato concepito come un *label* - contenitore, uno spazio dedicato a sperimentatori e a 200 studenti provenienti dalle facoltà creative e di *designer* più prestigiose al Mondo quali ad esempio la *Stanford University*, Accademia di Brera, Istituto Europeo di *Design*, Marangoni, e *Central Saint Martins University of The Arts London*, in cui dare sfogo a forme di creatività trasversali con il supporto di *designer* di fama internazionale come il coreano Yong Bae Seok, Chris Bangle, Angela Rui e Yoji Tokuyoshi.

Con riferimento alla ricerca delle eccellenze e dei talenti in ambito tecnico, invece, si sottolineano le collaborazioni con Arsutoria Milano e la Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte. In particolare, insieme a quest'ultima è stato sviluppato il progetto "Una Scuola, un Lavoro. Percorsi d'Eccellenza", al fine di dare la possibilità a giovani talentuosi di inserirsi nel mondo lavorativo nei mestieri della tradizione del *Made in Italy*.

Nel corso del 2018 è proseguita con successo l'Accademy di Gruppo chiamata "Bottega" che prevede sei mesi di formazione di aula e di affiancamento ai Maestri Artigiani del Gruppo per sviluppare gli artigiani di cui il Gruppo necessita nei propri *plant* dedicati alla produzione di pelletteria e calzature *Made in Italy*.

Le attività formative hanno avuto come obiettivo la formazione dei nuovi dipendenti per lo *start up* del nuovo *plant* produttivo di Arquata, realizzato come progetto di responsabilità sociale in un territorio devastato dal terremoto del 2016 evitando lo spopolamento dell'area; sia il supporto al passaggio generazionale negli stabilimenti produttivi del Gruppo.

Sono state, inoltre, individuate e formate altre figure di artigiani attraverso un percorso di *Train the trainer* con l'obiettivo di supportarli nella pianificazione e nella realizzazione di un *iter* formativo in produzione, favorendo così il processo di apprendimento di nuovi artigiani tirocinanti o apprendisti. Tale attività ha avuto la principale finalità di diffondere gli *standard* qualitativi sia nel trattamento delle materie prime che dei semilavorati contribuendo anche a favorire il costante aggiornamento delle metodologie aziendali.

Per il Gruppo TOD'S, è di essenziale importanza accompagnare i nuovi assunti nella fase di inserimento all'interno del Gruppo, soprattutto al fine di trasmettere loro i valori fondanti, necessari al mantenimento degli elevati *standard* di qualità che il Gruppo richiede.

Uno dei tratti caratterizzandi il *DNA* di TOD'S è, infatti, il *Made in Italy*, valore legato indissolubilmente all'immagine del Gruppo e che ne permea l'essenza, guidandone tutte le attività *corporate* e *retail*. A tutti i dipendenti sono offerti specifici programmi di *induction* atti alla condivisione di tali valori, oltre che a rafforzare significativamente il senso di appartenenza al Gruppo.

Promozione dei valori del Gruppo tra i neo - assunti

Trasmettere i valori di Italianità e *Made in Italy* in un contesto fortemente internazionale come quello in cui opera il Gruppo rappresenta un'importante sfida. Affinché questi valori possano essere interiorizzati e promossi in *egual* misura da tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro provenienza geografica, TOD'S ha avviato da qualche anno il programma *Italian Orientation*, che offre, ad alcuni nuovi assunti del mondo *retail* un'opportunità di formazione aziendale abbinata ad un percorso culturale.

Il programma, della durata di tre giorni, per i dipendenti italiani consente la visita ai siti produttivi delle Marche e agli uffici *Corporate* di Milano mentre per i dipendenti delle sedi estere del Gruppo, il programma ha una durata di cinque giorni e, oltre alla visita ai siti produttivi e alle sedi direzionali, inizia con la visita di Roma e del Colosseo e termina con la visita di Villa Necchi a Milano.

Tale iniziativa è rivolta a tutti gli *store manager* e ai più meritevoli *store manager assistant* e *sales assistant*. Alternando attività culturali a momenti di svago, i dipendenti delle sedi estere hanno così la possibilità di immergersi completamente nella cultura e nello stile di vita italiano, facendo esperienza diretta dei valori che caratterizzano TOD'S, tanto nella gestione delle attività quanto nel rapporto con i Clienti.

Il programma, rappresenta un'esperienza unica anche per il personale italiano, che ha modo di interagire con i colleghi provenienti da tutto il Mondo in un'ottica di reciproca condivisione di culture, a conferma del continuo impegno di TOD'S nella creazione di un gruppo di persone sempre più coeso e internazionale.

Pari opportunità e non discriminazione

Nella gestione delle proprie persone, il Gruppo si basa sui principi di diversità e multiculturalità: la possibilità di collaborare con persone di diverse nazionalità, con *background* culturali e professionali eterogenei, è di fondamentale importanza per una realtà internazionale come TOD'S.

Nella promozione di tali principi risiede la capacità delle persone del Gruppo di interagire efficacemente, ottimizzando lo svolgimento quotidiano delle attività. Al contempo, l'eterogeneità dell'organico del Gruppo rappresenta anche uno strumento prezioso per comprendere e rispondere al meglio alle esigenze peculiari dei diversi mercati.

La volontà del Gruppo di rispettare tali valori è ribadita anche all'interno del **Codice Etico**, dove il Gruppo dichiara di assicurare il rispetto delle **diversità** e delle **pari opportunità** a qualsiasi livello

dell'organizzazione, secondo criteri di merito e senza discriminazione alcuna legata a fattori quali età, sesso, orientamento sessuale, razza, lingua, nazionalità, opinioni politiche e sindacali e credenze religiose. Al 31 dicembre 2018, la **presenza femminile** si attestava al **64% dell'organico complessivo** del Gruppo.

La rilevante presenza femminile si riscontrava all'interno di tutte le *Region* del Gruppo. Inoltre, negli inquadramenti professionali apicali (dirigenti e quadri) uomini e donne risultavano equamente distribuiti, pur con una lieve preponderanza femminile (57,2%).

Anche l'offerta di forme contrattuali ***part-time*** avvalora l'impegno del Gruppo nell'ambito delle pari opportunità: al 31 dicembre 2018, il 7,4 % dei dipendenti del Gruppo beneficiava di tali contratti. Il Gruppo offre, inoltre, ai propri dipendenti la possibilità di usufruire dei **congedi parentali**, nel rispetto delle leggi e delle normative vigenti nei diversi Paesi.

Infine, nel Gruppo i dipendenti appartenenti a **categorie protette** al 31 dicembre 2018 risultavano pari a 108 (mentre erano 104 al 31 dicembre 2017). Sono state stipulate, inoltre, delle convenzioni con alcuni Centri per l'Impiego, volte all'inserimento progressivo di tali figure nelle società del Gruppo.

Remunerazione e benefit

Le **politiche di remunerazione** del Gruppo TOD'S sono anch'esse incentrate sui valori di pari opportunità ed equità e sono finalizzate a valorizzare le competenze di ciascun dipendente.

Ogni anno, le società del Gruppo strutturano politiche di remunerazione meritocratiche, con il diretto coinvolgimento dei *manager*, che sono chiamati a individuare le risorse sulla quali impegnare la crescita salariale. Inoltre, in aggiunta alla componente salariale, con la medesima cadenza annuale, il Gruppo elabora piani di retribuzione variabile (MBO - *Management by Objectives*), che vengono assegnati al *management* sulla base degli obiettivi raggiunti nel corso dell'anno. Con riferimento al **livello salariale dei neo assunti**, nei Paesi in cui opera il Gruppo TOD'S offre salari in linea o superiori rispetto al minimo previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva locale, sia per gli uomini che per le donne.

Rapporto tra lo stipendio base dei neo-assunti³ e lo stipendio minimo locale⁴, per *location* significativa di operatività

Location significativa	2018		2017*	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Albania	1,07	1,07	1,17	1,17
Austria	1,12	1,09	1,12	1,09
Australia	1,16	1,16	n.a.	n.a.
Belgio	1,21	1,21	1,23	1,23
Cina	1,24	1,24	1,30	1,30
Corea	1,27	1,27	1,22	1,22
Francia	1,26	1,26	1,26	1,26
Germania	1,28	1,28	1,22	1,22
Giappone	1,62	1,62	1,64	1,64
Hong Kong	2,23	2,23	2,17	2,23
India	4,18	4,35	5,41	5,36
Italia	1,23	1,23	1,27	1,26
Macao	2,24	2,24	2,32	2,34
Olanda	1,03	1,03	1,06	1,05
Regno Unito	1,29	1,29	1,34	1,34
Singapore	2,17	2,17	2,27	2,41
Spagna	1,75	1,75	1,96	1,96
Svizzera	1,07	1,07	1,07	1,07
Stati Uniti d'America	1,75	1,73	1,87	1,86
Ungheria	1,00	1,00	1,00	1,00

* I dati del 2017 si riferiscono al 99,9% dell'organico del Gruppo.

La componente salariale e di remunerazione del personale, invece, presenta lievi differenze tra uomini e donne in alcune categorie professionali (seppur in miglioramento rispetto all'anno precedente), di natura fisiologica in considerazione dei diversi ruoli e responsabilità ricoperti dai dipendenti.

Pur con alcune peculiarità a livello di singole *Region*, sia per il salario base, che per la remunerazione totale, i rapporti (sia per l'anno 2018 che per l'anno 2017) non mettono in luce particolari situazioni di disparità tra uomini e donne.

³ Per "salario base dei neo - assunti" si intende lo stipendio inferiore base corrisposto al neo - assunto nell'esercizio di riferimento.

⁴ Per "salario minimo locale" si intende il salario minimo previsto dalla contrattazione collettiva (ove applicabile) o dalle normative vigenti nei singoli Paesi in cui il Gruppo opera.

In Europa, nelle Americhe e in Greater China, entrambi i rapporti risultano, nell'inquadramento professionale degli impiegati, lievemente sbilanciati a favore delle donne. Infine, con riferimento ai *benefit* offerti, il Gruppo cerca di ridurre al minimo le diseguaglianze e di uniformare l'offerta per tutti i dipendenti a prescindere dalla loro tipologia contrattuale e professionale. In un numero limitato di casi e di società del Gruppo, ai soli dipendenti *full-time* sono messi a disposizione *benefit* aggiuntivi di natura sociale e finanziaria: tra questi rientrano, ad esempio, assicurazioni sanitarie, assicurazioni sulla vita e contributi pensionistici.

Sviluppo dei talenti

La **formazione dei dipendenti** ha un ruolo cruciale nel successo presente e futuro del Gruppo: da un lato, rappresenta per i dipendenti un importante strumento di realizzazione professionale e di valorizzazione; dall'altro, costituisce un prezioso mezzo per diffondere i valori e le strategie del Gruppo e per garantire le competenze della popolazione aziendale. Oltre ai programmi di *induction* offerti ai neo - assunti, il Gruppo da sempre investe nel potenziamento delle competenze tecniche e professionali di tutti i dipendenti, offrendo loro corsi di formazione il più possibile *customizzati* sulla base delle specifiche esigenze del dipendente e dell'azienda.

Nel corso del 2018, il Gruppo TOD'S ha erogato oltre 34.200 ore di formazione (in calo di circa il 7% rispetto alle ore di formazione erogate nel 2017). Di queste, circa il 41% è rappresentato dalle ore di formazione *corporate*, mentre il restante 59% è dedicato alla formazione *retail*.

Ore di formazione erogate, per genere dei dipendenti e tipologia di formazione (*corporate* e *retail*) 2018 - 2017

N. Ore	2018			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	7.380	6.600	13.980	8.154	6.280	14.434
Retail	5.267	15.015	20.282	6.365	15.919	22.284
Totale	12.647	21.615	34.262	14.519	22.199	36.718

Formazione in ambito *retail*

Il Gruppo, in ambito *retail*, ha ideato alcuni training denominati *Sales Efficacy & Self Efficacy* in CRM con l'obiettivo di rafforzare la capacità di far accadere le cose. In particolare, la formazione viene erogata, attraverso metodologie di *coaching*, alle figure strategiche come *retail operation manager*, *store manager* o *assistant store manager* in modo da poterli supportare nelle attività di gestione ma soprattutto di sviluppo delle risorse a loro dedicate, attraverso la creazione di piani di azione individuali sui singoli dipendenti, fissando e condividendo obiettivi e relativi *feedback*.

La tematica della multiculturalità è stata affrontata anche in ambito *retail* mediante attività focalizzate all'accoglienza della clientela internazionale, con l'obiettivo di migliorare non solo l'abilità linguistica espressa durante la *selling ceremony* ma soprattutto comprendendo meglio i codici culturali, al fine di entrare in empatia con l'interlocutore aumentando le vendite e fidelizzando il cliente. In particolare, i programmi formativi hanno sviluppato una maggiore comprensione della cultura cinese, russa ed araba rendendo maggiormente consapevoli i nostri venditori sulle aspettative dei clienti.

In ambito di formazione **corporate**, il Gruppo, nel 2018, ha proseguito le attività di formazione volte all'allineamento delle competenze sia tecniche che manageriali delle sue risorse attraverso il potenziamento delle *skills*, utili non solo a incrementare la produttività e l'efficienza, ma anche a migliorare le relazioni interpersonali ed il clima aziendale. I tratti di *training soft skill* caratterizzanti sono stati: *Cross culturale*, *team management*, *team building*, comunicazione ed assertività. Particolare attenzione riveste la parte di formazione tecnica a tutti i livelli per allineare i processi aziendali alle nuove richieste del mercato, come ad esempio l'approccio *Omnichannel* al cliente, *e-commerce*, destagionalizzazione delle collezioni con uscita di prodotti nuovi in tempi più ridotti rispetto al passato, ecc.

Molte attività formative tecniche del 2018 sono state dedicate all'*information technology*, con un "duplice obiettivo", da un lato raggiungere una maggiore diffusione e conoscenza degli strumenti informativi in uso, dall'altro migliorare le performance aziendali attraverso una maggiore condivisione dei dati e dei relativi obiettivi da raggiungere.

A titolo esemplificativo sono stati pianificati ed organizzati diversi *workshop* legati al mondo della digitalizzazione anche nell'ambito della Direzione Industriale e nei processi logistici per assecondare le nuove richieste in termini di tempistiche, di personalizzazione prodotto e di logistica legati al mondo del *digital* e dell'*e-commerce*.

Per monitorare e favorire il continuo miglioramento delle competenze dei propri dipendenti dell'area *retail*, il Gruppo valuta periodicamente le *performance* degli stessi, al fine di poterne definire gli obiettivi individuali e garantire un adeguato percorso di crescita.

Nel corso del 2018 circa il 55% dei dipendenti è stato sottoposto a **valutazione della performance** (sostanzialmente in linea con l'anno precedente). Tale percentuale è risultata particolarmente elevata per la categoria dei quadri e impiegati, attestandosi rispettivamente al 92% e al 66%. In tale ambito, si conferma l'impegno del Gruppo finalizzato all'implementazione di un sistema di valutazione integrata, che sarà applicato come pilota al *management italiano* per poi essere

esteso, successivamente, a tutta l'azienda (esclusi gli operai). Ciò significa che circa l'80% dei dipendenti potrà essere sottoposto a valutazione della *performance*. Oltre a tali momenti formali di valutazione della *performance*, il Gruppo si impegna a favorire il dialogo continuo tra responsabili e collaboratori, al fine di rendere possibile uno scambio costante di informazioni atte al miglioramento continuo dei livelli qualitativi di lavoro.

Con riferimento alle performance dei dipendenti *retail*, in particolare, al fine di stimolare il raggiungimento degli obiettivi di vendita, il Gruppo si è dotato di un programma di incentivazione diverso per *Region*, ideato per creare un equo sistema di compensi per lo *staff* dei negozi. Il piano prevede due strumenti incentivanti: le commissioni solo per *sales assistant*, pagate su base mensile e collegate al raggiungimento degli obiettivi di vendita comunicati dalla direzione delle *Region*, e i *bonus* (per personale direttivo dei negozi), elargiti su base semestrale e collegati a valutazioni delle *performance* e ad indicatori di tipo qualitativo e quantitativo.

Benessere delle persone

Il successo del Gruppo è strettamente collegato alla soddisfazione delle persone che vi lavorano e, per tale motivo, TOD'S mette tra gli obiettivi prioritari da perseguire, per generare valore nel lungo termine, il **benessere dei dipendenti**: questo è inteso non solo come realizzazione professionale, ma anche come possibilità di conciliare vita professionale e vita personale, in modo equilibrato e senza eccezioni. Molte sono le iniziative che la Capogruppo TOD'S S.p.A. intraprende in tal senso. In primis, TOD'S mette a disposizione delle proprie persone numerosi servizi presso l'*headquarter* del Gruppo, tra cui:

- un centro infanzia che accoglie a titolo gratuito i figli dei lavoratori dipendenti di età compresa tra i 2 e i 6 anni. L'accesso è destinato ai primi 28 bambini di una graduatoria redatta annualmente secondo criteri specifici;
- una palestra che consente ai dipendenti di accedervi liberamente e gratuitamente in orari prestabiliti (in pausa pranzo e dopo le ore 18), fornendo la possibilità di seguire corsi stabiliti in base ad una programmazione settimanale;
- un ristorante aziendale che fornisce ai dipendenti la possibilità di consumare il pranzo con prodotti biologici o a km 0 ad un costo ridotto grazie al contributo dell'azienda;
- una mediateca che consente ai dipendenti di poter usufruire, gratuitamente, di diversi titoli, tra cui libri e DVD. A partire dal 2008, il Gruppo ha avviato in Italia il progetto "Welfare", volto al miglioramento del benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Anche nel 2018, tale progetto si è concretizzato in una serie di iniziative di sostegno economico, tra cui:

- il contributo annuo di 1.400 euro lordi per i dipendenti appartenenti al CCNL Industria delle Calzature;
- contributo per le spese sostenute dai dipendenti per l'acquisto dei testi scolastici e universitari per i figli in età scolare, dalla scuola primaria all'università⁵;
- copertura assicurativa a favore dei dipendenti e del relativo nucleo familiare che copre il costo di grandi interventi chirurgici ad alta specializzazione, le spese dentarie, lenti e materiali ottici, prestazioni diagnostiche, visite specialistiche e prevenzione pediatrica⁶.

I dipendenti *part - time* percepiscono il premio di euro 1.400 lordi riproporzionato alle ore effettive di lavoro prestate nell'anno di erogazione.

Ai fini di un continuo miglioramento del benessere dei dipendenti, obiettivo da sempre caro al Gruppo TOD'S, si segnala che, nel corso del 2018, la Capogruppo ha avviato un programma di *assessment* al fine di monitorare, migliorare e sviluppare le pratiche di gestione del personale in essere presso il Gruppo.

Il Gruppo ha impiegato i risultati delle prime analisi condotte per identificare le aree di maggiore interesse su cui incentrare una *survey* aziendale; tale iniziativa è stata avviata a gennaio 2019, attraverso un primo ciclo di interviste che ha coinvolto un campione selezionato tra i *Top Manager*. Tali interviste proseguiranno e si amplieranno nel corso dell'anno 2019, così come è pure prevista la continuazione di *assessment* per il biennio 2019 - 2020.

I risultati di tali interviste, unitamente al prosieguo delle analisi condotte nell'ambito del programma di *assessment*, guideranno TOD'S nella definizione di un piano di azione finalizzato alla continua ottimizzazione delle pratiche di gestione e sviluppo del personale (con impatto diretto o indiretto sul miglioramento del clima aziendale).

⁵ Tale contributo non è erogato ai dipendenti della società Del. Pav. S.r.l.

⁶ Tale copertura assicurativa non si applica ai dipendenti con contratto a tempo determinato e ai dipendenti della società Del. Pav. S.r.l., dove trova invece applicazione la copertura assicurativa prevista dal CCNL di categoria.

Salute e sicurezza

Il benessere dei dipendenti si basa anche sulla garanzia di adeguate **condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro** in tutte le sedi in cui il Gruppo opera.

TOD'S dedica pertanto molta attenzione alla gestione di tali aspetti, al fine di prevenire e ridurre il più possibile il verificarsi di incidenti e infortuni. Tutto il Gruppo adempie alle prescrizioni e agli obblighi di legge in materia, sulla base delle peculiarità in vigore nei diversi Paesi in cui è presente. Ai fini di un miglior presidio della tematica, inoltre, la Capogruppo TOD'S S.p.A. predispone reportistiche interne in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro, che sono trasmesse, periodicamente, agli organi di controllo. In un'ottica di trasparenza, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione viene intervistato dagli organi di controllo con cadenza semestrale.

Nel corso del 2018, si sono registrati 57 casi di infortunio (in calo rispetto ai 77 casi registrati nel 2017), di cui 36 sul luogo di lavoro e 21 in itinere. Si segnala, infine, l'impegno di TOD'S S.p.A. nell'addestramento e nella formazione in ambito di salute e sicurezza. Ciascun dipendente beneficia infatti di programmi di formazione focalizzati sulla prevenzione di infortuni e malattie professionali, erogati sia in aula che in modalità *e - learning*.

"Continua ad essere molto apprezzata l'idea, realizzata già da anni, nello stabilimento principale, di concepire una realtà a dimensione umana, con spazi dedicati non solo al lavoro, ma anche al benessere dei nostri collaboratori e dei loro figli".

Diego Della Valle

4.2 Ambiente

Il Gruppo TOD'S pone grande attenzione al rispetto e alla tutela dell'ambiente, riducendo gli impatti ambientali legati allo svolgimento delle proprie attività, grazie all'ottimizzazione e razionalizzazione dei processi che possono avere effetti diretti sull'ecosistema.

Sono numerose le iniziative che ogni anno TOD'S intraprende in tale ambito: in particolare, il Gruppo è attivo nell'ideazione e nello sviluppo di progetti volti alla massimizzazione del risparmio e all'efficientamento energetico, sia nei propri siti produttivi che in quelli commerciali. Tale impegno si accompagna ad altri ambiziosi obiettivi, quali la gestione responsabile delle risorse idriche, il contenimento della produzione di rifiuti, oltre all'utilizzo di materiali provenienti da processi di riciclo per la realizzazione degli elementi di arredo all'interno degli *store*.

Interventi di efficientamento energetico nell'ambito dei servizi *Information Technology*

Il Gruppo TOD'S è da tempo attivo nell'identificazione, selezione e monitoraggio di progetti di efficientamento energetico nell'ambito dei servizi *Information Technology*.

Il Gruppo, negli ultimi anni, ha inoltre proseguito un percorso di **consolidamento, razionalizzazione e virtualizzazione dei server**. Ad oggi, circa il 90% dei *server* fisici sono stati convertiti in server virtuali, con apprezzabili benefici a livello di consumo energetico e relative emissioni di CO₂.

TOD'S, inoltre, promuove attivamente il ricorso all'utilizzo di sale riunioni con sistemi di **video - conference**, al fine di limitare i viaggi di lavoro: ciò consente, da un lato, di ridurre gli impatti ambientali legati alle trasferte e, dall'altro, di migliorare la qualità della vita dei dipendenti.

Ad oggi, il Gruppo TOD'S si è dotato, in tutte le principali sedi del Gruppo a livello Mondo (da Milano a Tokyo), di 12 sale riunioni attrezzate con moderni impianti di video conferenza. La sensibilizzazione all'utilizzo di tali sistemi da parte dei dipendenti ha registrato nel corso degli ultimi anni una crescita.

Sempre in tale ottica, è stato installato, sulla maggior parte dei dispositivi aziendali, l'applicativo "*Skype for Business*". In particolare, al 31 dicembre 2018, i dipendenti abilitati all'utilizzo di tale applicativo sono oltre 1.750 (in forte crescita rispetto ai 770 dell'anno precedente).

Nel corso degli ultimi anni sono state, inoltre, condivise con i dipendenti alcune buone prassi al fine di promuovere comportamenti virtuosi dal punto di vista ambientale.

Coerentemente con tale percorso, il Gruppo TOD'S ha ridotto il numero delle stampanti prevedendo la predisposizione di centri stampa dedicati, nonché razionalizzando i *device* mediante l'installazione di dispositivi multi – funzione, in grado, con un unico apparecchio, di stampare, copiare e scansionare, con conseguenti evidenti risparmi energetici e semplificazioni delle attività di manutenzione. Le apparecchiature esistenti sono, inoltre, progressivamente sostituite con dispositivi a più basso consumo energetico.

Nel corso del 2018, TOD'S ha implementato numerose iniziative inerenti la **digitalizzazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali**, al fine di ridurre gli impatti ambientali e minimizzare l'impiego di risorse e materiali di consumo, tra le quali a titolo esemplificativo:

- procedure di emissioni degli ordini di acquisto da parte dei clienti presso lo *show-room* di Milano relativamente al *brand* Tod's;
- digitalizzazione dell'attività di reportistica, a valle del controllo qualità dei prodotti finiti per le divisioni calzature e pelletteria;
- digitalizzazione delle attività di reportistica redatta a valle del controllo qualità delle materie prime pellame;
- procedure inerenti l'intero processo di *business travel* presso la Capogruppo;
- procedure di digitalizzazione, a livello Mondo, dei *coupon* per la raccolta dei dati di contatto della clientela da parte delle *boutique*.

Il percorso di digitalizzazione e ottimizzazione dei processi proseguirà anche negli anni successivi attraverso l'implementazione di ulteriori iniziative progettuali.

Gestione responsabile delle risorse⁷

Consumi energetici

Nel corso del 2018, i consumi di **energia elettrica** del Gruppo TOD'S si sono attestati 131.908 GJ (in lieve aumento rispetto al precedente anno), mentre i consumi di **gas naturale** sono stati pari a 26.847 GJ (in aumento di circa il 10% rispetto all'esercizio 2017). Tra le cause dei lievi aumenti nei consumi riscontrati nel 2018, si segnala la piena operatività dello stabilimento produttivo di Arquata del Tronto, inaugurato alla fine del 2017.

Oltre all'ottimizzazione dei consumi energetici, l'impegno del Gruppo si è rivolto da diversi anni all'**impiego di energia da fonti rinnovabili**: si segnala, infatti, che insieme all'impianto fotovoltaico dell'*headquarter*, attivo a partire dal 2011, nel corso del 2018 è entrato in funzione l'impianto fotovoltaico dello stabilimento di Arquata del Tronto. L'impianto di Brancadoro ha una potenza installata pari a 956,88 kWp, mentre quello di Arquata del Tronto è pari a 50 kWp. Nel corso del 2018, gli impianti hanno prodotto complessivamente circa 3.825 GJ di energia (con una diminuzione del 6% rispetto all'anno precedente), soddisfacendo rispettivamente circa il 14% del fabbisogno energetico dell'*headquarter* e circa il 19% del fabbisogno dello stabilimento di Arquata del Tronto. Nel 2018 il consumo di **gasolio** è stato pari a 1.315 GJ. L'aumento registrato è per lo più imputabile alla continua ottimizzazione del monitoraggio di tale dato.

Sempre presso l'*headquarter*, TOD'S utilizza impianti geotermici per alimentare in modo sostenibile i sistemi di condizionamento.

Consumi energetici per tipologia (2018 - 2017)

Tipologia di consumi energetici (GJ)	2018	2017
Gas naturale *	26.847	24.456
Gasolio **	1.315	444
Energia elettrica ***	131.908	126.509
Energia autoprodotta da impianto fotovoltaico ***	3.825	4.088

* Per il gas naturale 1 m³ = 0,035253 GJ.

** Per il gasolio 1 kg = 0,042877 GJ.

*** Per l'energia elettrica 1 kWh = 0,0036 GJ.

⁷ In considerazione della reperibilità e della materialità dei dati, il perimetro considerato, pari a 4.705 dipendenti nel 2018, presenta la seguente limitazione: la produzione e lo smaltimento di rifiuti si riferisce al 98,9% del perimetro considerato.

Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.

Anche nel 2018, l'impegno del Gruppo a favore della riduzione dei consumi energetici si è concretizzato in numerose iniziative che hanno riguardato principalmente l'Italia, dove, oltre all'*headquarter*, sono presenti anche i principali siti produttivi e logistici del Gruppo. Questo processo è la naturale conseguenza dell'applicazione e gestione strutturata del piano di interventi di efficientamento energetico generato a seguito dell'*audit* energetico effettuato durante l'anno 2015, che, oltre a quanto richiesto dal D.Lgs. 102/2014, ha previsto l'analisi dei consumi energetici di tutti i siti produttivi e logistici di proprietà. Tale azione ha consentito di ottenere due importanti risultati: il primo è rappresentato dall'ottenimento di un quadro energetico di dettaglio, distinto per sito, attraverso la rilevazione puntuale e documentata dell'assorbimento di elettricità e del consumo delle risorse; il secondo, invece, ha riguardato l'ottenimento di un quadro globale dei consumi e della gestione energetica, che ha consentito al Gruppo di progettare e adottare azioni strategiche per raggiungere sempre più importanti obiettivi di efficientamento e ottimizzazione energetica.

Il Gruppo, presso il proprio *headquarter* italiano, si impegna nello sviluppo di iniziative che siano in linea con le specifiche **linee progettuali** predisposte al fine di ottenere edifici ad alte prestazioni energetiche, attraverso caratteristiche quali:

- la coibentazione ad alta efficienza degli ambienti;
- la realizzazione di impianti fotovoltaici;
- l'utilizzo di impianti geotermici per la climatizzazione degli ambienti;
- la sostituzione dell'illuminazione tradizionale con corpi illuminanti a *LED*.

Tali linee progettuali, già impiegate nella realizzazione dell'edificio presso il complesso in cui ha sede l'*headquarter*, sono state impiegate anche nella realizzazione del nuovo stabilimento di Arquata del Tronto, nelle Marche (conclusasi nel mese di dicembre 2017). Quest'ultimo, è stato realizzato seguendo le più moderne filosofie di sostenibilità energetica:

- installazione di soli corpi illuminanti a *LED* (interno ed esterno);
- predisposizione di rilevatori presenza per l'accensione - spegnimento luci;
- climatizzazione per mezzo di pompe di calore ad alto rendimento e caldaie a condensazione ad alta efficienza alimentate a metano come supporto nei periodi più freddi;
- realizzazione di impianti di trattamento dell'aria ed aspirazione dotati di motori con *inverter*;
- implementazione di un sistema di supervisione e monitoraggio degli impianti di illuminazione e climatizzazione;
- realizzazione di un impianto fotovoltaico della potenza di 50Kwp.

Inoltre, anche presso il centro logistico di Monteprandone e i siti produttivi di Comunanza, nel corso dell'anno 2018, sono stati effettuati interventi di efficientamento dell'impianto di illuminazione interna sostituendo i corpi illuminanti con tubi a fluorescenza con nuovi corpi illuminanti a LED.

All'interno degli *store*, il Gruppo è impegnato nella riduzione dei consumi attraverso l'impiego della tecnologia *LED* per l'illuminazione dei locali e degli espositori presenti nelle aree di vendita.

Riduzione dei consumi energetici: un impegno a lungo termine

L'impegno del Gruppo per la riduzione dei consumi energetici è confermato dalla prosecuzione, anche nel 2018, di iniziative di efficientamento energetico.

Di primaria importanza è il progetto finalizzato al **monitoraggio dei consumi energetici** relativi ai siti industriali attraverso specifici strumenti di misurazione (multimetri MID). Tali strumenti permettono di monitorare ed analizzare puntualmente i consumi energetici, al fine di identificare appropriati interventi di ottimizzazione. Tale iniziativa ha raggiunto, nel corso del 2018, la quasi totalità dei siti produttivi del Gruppo, ad esclusione dello stabilimento di Bagno a Ripoli (FI) - Loc. Vallina, per il quale si prevede di poter installare e rendere operativi i sistemi di monitoraggio entro il primo semestre 2019.

Nell'*headquarter*, anche nel 2018 il Gruppo ha confermato il suo impegno nell'efficientamento dell'impianto di illuminazione esterna, concludendo l'iniziativa di sostituzione di tutti i corpi illuminanti degli edifici del complesso con corpi illuminanti a *LED*. Le iniziative di efficientamento energetico, inoltre, sono state estese agli impianti di illuminazione interna attraverso la sostituzione di parte delle plafoniere di uno degli edifici dell'*headquarter* con sistemi di illuminazione a *LED*.

Consumi idrici

Con riferimento ai **consumi idrici**, il Gruppo TOD'S è da sempre impegnato nel loro costante monitoraggio, e provvede alla pianificazione di verifiche tecniche in caso di scostamenti significativi rispetto ai consumi storici. Grazie a tali analisi, infatti, il Gruppo ha potuto identificare e rimuovere delle perdite occulte che interessavano alcuni impianti, riducendo in maniera significativa i prelievi da acquedotto. Nel 2018, pertanto, i consumi idrici del Gruppo si sono attestati a 159.912 m³, in calo del 10% circa rispetto al 2017. A contribuire a tale riduzione, inoltre, vi è stata l'installazione di una lavautensili a circuito chiuso presso lo stabilimento produttivo di Tolentino.

In considerazione della diversa tipologia di attività condotte, i consumi idrici del Gruppo sono quasi interamente imputabili alle sedi direzionali e ai siti produttivi del Gruppo a cui corrisponde la maggioranza dei dipendenti che fa uso igienico – sanitario dell'acqua, mentre solo una percentuale ridotta deriva dai *DOS* e dagli *showroom*. Riguardo alle fonti impiegate, circa il 60% delle risorse idriche proviene dal sottosuolo, mentre la restante porzione è prelevata da acquedotto. Infatti, l'impegno a favore della gestione responsabile dell'acqua, oltre ad essere formalizzato all'interno delle linee progettuali adottate dall'*headquarter*, è avvalorato dalla decisione di impiegare, per tutti gli impianti di irrigazione (ove esistenti), acqua dal sottosuolo.

Nel corso del 2018, in linea con l'anno precedente, la quantità complessiva di acqua reimmessa in falda è stata stimata pari a 31.025 m³. In particolare, tali reimmissioni sono relative all'acqua che prelevata dal sottosuolo viene utilizzata come vettore termico per il funzionamento delle pompe di calore reversibili ad alto rendimento necessarie alla climatizzazione degli edifici. Tale acqua, utilizzata a ciclo chiuso, ritorna in una vasca tecnica che costituisce sia riserva idrica per l'irrigazione che per l'antincendio; quando questa vasca raggiunge la massima capienza, l'acqua in eccesso viene reimmessa in falda.

Acqua prelevata per tipologia di fonte⁸ (2018 - 2017)

Tipologia di fonte di prelievo (m ³)	2018	2017
Acqua dal sottosuolo	76.650	71.723
Acqua da acquedotto	83.262	105.048
Totale	159.912	176.771

⁸ L'acqua sfruttata per il processo di condensazione, non essendo alterata nelle sue proprietà, non è considerata acqua reflua e pertanto i quantitativi reimmessi in falda vengono sottratti dai prelievi. Il dato relativo al quantitativo di acqua prelevata dal sottosuolo riportato nella tabella è decurtato del quantitativo di m³ reimmessi in falda.

Con riferimento all'acqua calda sanitaria necessaria per i servizi dell'*headquarter* (centro infanzia, ristorante aziendale, servizi igienici, ecc.), il Gruppo, al fine di ridurre i consumi di gas metano, ha pianificato per il 2019 la realizzazione di un progetto di efficientamento che prevede l'installazione di pannelli solari termici e pompe di calore elettriche.

Produzione e smaltimento dei rifiuti

Il Gruppo riconosce l'importanza di una gestione responsabile dei **rifiuti prodotti** in tutte le attività e cerca di favorire, ove possibile, il riciclo dei rifiuti, al fine di diminuire i quantitativi da conferire in discarica. Nel corso del 2018, il Gruppo TOD'S ha prodotto circa 1.887 tonnellate di rifiuti, anche in questo caso derivanti in modo preponderante dai siti produttivi italiani ed esteri. L'aumento di circa il 10% rispetto al 2017 è riconducibile in gran parte alla rottamazione di automezzi e in misura minore allo stabilimento produttivo di Arquata del Tronto, che è divenuto completamente operativo nel corso del 2018, a fronte di un mese di attività nel 2017. I rifiuti non pericolosi costituiscono la quasi totalità, attestandosi al 99,56% del totale dei rifiuti generati.

Per quanto concerne i metodi di smaltimento, si sottolinea che oltre il 57% dei rifiuti generati dal Gruppo è stato destinato ad operazioni di messa in riserva, al fine di essere successivamente sottoposto ad una operazione di recupero. Il quantitativo di rifiuti smaltito in discarica è stato generato all'interno degli *store* e degli *showroom* esteri.

Tipologia di rifiuti prodotti (2018-2017) **

Tipologia di rifiuti prodotti (ton)	2018			2017		
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
R13*	5,695	1005,362	1.011,1	0,4	919,8	920,2
D15*	1,745	98,925	100,7	2,3	118,6	120,9
D8 e D9*		38,328	38,3		24,3	24,3
R4*		1,765	1,8		1,9	1,9
R5*		0,605	0,6		0,7	0,7
Discarica		618,0	618,0		517,0	517,0
Totali	7,4	1.763,0	1.770,4	2,7	1.582,3	1.585,0

* R13: messa in riserva per successiva operazione di recupero; D15: deposito preliminare prima di un'operazione di smaltimento; D8 e D9: trattamento biologico e trattamento chimico fisico; R4: recupero di metalli; R5: riciclo/recupero di altre sostanze inorganiche.

** I dati del 2018 non includono le società Italian Touch Srl, Italian Touch Shanghai trading Co. Ltd e Italian Touch USA Inc acquisite nel corso del 2018.

*** I dati del 2017 e del 2018 riportati in tabella non includono i rifiuti prodotti nei siti produttivi di Albania e Ungheria. Tali valori risultano, tuttavia, rendicontati all'interno del paragrafo riportato nel seguito della tabella.

Consapevole dell'importanza di ridurre la produzione di rifiuti, ancor prima di individuare strategie volte al riuso e riciclo dei rifiuti, il Gruppo TOD'S si è impegnato in maniera sempre più concreta a ridurre i quantitativi di rifiuti prodotti anche nel corso delle attività quotidiane diverse da quelle meramente produttive. In particolare, ai fini della riduzione dei consumi di salviette di carta, è stato avviato un progetto pilota per l'installazione presso alcune aree dell'*headquarter* di un sistema ad aria per l'asciugatura delle mani. Attualmente è in corso il monitoraggio dei consumi di energia elettrica e di carta ai fini della valutazione della sostenibilità ambientale ed economica dell'intervento.

Con riferimento alla riduzione dei quantitativi di rifiuti di plastica generati, in alcune aree ristoro dell'*headquarter* di Brancadoro i boccioni di plastica di acqua potabile sono stati sostituiti con erogatori di acqua filtrata. Parallelamente, sono stati installati erogatori di acqua filtrata anche all'interno del ristorante aziendale al fine di ridurre al minimo l'impiego di bottiglie monouso sia di plastica che di vetro.

Inoltre, è in fase di completamento l'installazione di sistemi per la raccolta differenziata all'interno di alcune aree della sede di Brancadoro.

Ai quantitativi riportati nella tabella precedente vanno aggiunti, per l'anno 2018, circa 0,79 tonnellate di rifiuti pericolosi e circa 116,4 tonnellate di rifiuti non pericolosi generati nei siti produttivi di Albania e Ungheria (a fronte di un quantitativo generato per i medesimi siti produttivi, nell'anno 2017, pari a circa 0,2 tonnellate di rifiuti pericolosi e a circa 124 tonnellate di rifiuti non pericolosi). In considerazione delle attività in atto presso tali siti, tali quantitativi di rifiuti consistono principalmente in scarti di pellame e di materiali di imballo.

Consumo di materiali

Considerato l'ambito di operatività del Gruppo, l'impiego di **materiale da ufficio e per il packaging dei prodotti** è significativo e, per tale motivo, una gestione oculata di tali consumi è un altro importante punto di attenzione da parte del Gruppo, nel suo programma di ottimizzazione e razionalizzazione degli impatti ambientali legati ai materiali utilizzati.

Il Gruppo privilegia l'impiego di materiali con caratteristiche di sostenibilità, soprattutto in termini di possibilità di essere riciclati, e provenienti da fonti responsabili; verifica, inoltre, se i propri fornitori siano in possesso di certificazioni in tale ambito.

Utilizzo dei principali materiali per tipologia (2018 - 2017)

Tipologia di materiali	KG	
	2018	2017
Carta A4	57.156	64.610
<i>di cui FSC/PEFC</i>	<i>8.820</i>	<i>7.060</i>
Carta A3	2.228	2.012
<i>di cui FSC/PEFC</i>	<i>979</i>	<i>634</i>
Shopping bag	220.439	235.299
<i>di cui FSC</i>	<i>126.300</i>	<i>127.026</i>
Scatole di cartone	516.500	531.000
Carta A5 (FSC)	830	1.166
Carta B5 (FSC)	12	16
Totale	797.167	834.103

Lo 0% dei materiali rendicontati è rinnovabile.

Emissioni di gas serra

La strategia del Gruppo, nell'ambito della tutela dell'ambiente e della riduzione degli impatti legati alle proprie attività, ha come obiettivo principale quello di ridurre le emissioni di inquinanti in atmosfera. Il Gruppo ha recentemente iniziato ad attuare il monitoraggio delle proprie emissioni di gas serra, la cui analisi consente di pianificare iniziative e progetti futuri per un costante efficientamento degli impatti sull'ambiente.

Nella tabella sottostante sono riportate le principali emissioni generate dal Gruppo. In conformità con quanto previsto dal *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*, il principale standard di rendicontazione delle emissioni, queste sono state suddivise in diverse tipologie: in particolare, le emissioni di *Scope 1* derivano dai consumi diretti di risorse da parte del Gruppo; le emissioni di *Scope 2* sono associate alla generazione dell'energia elettrica e le emissioni di *Scope 3* sono legate alla mobilità dei dipendenti.

Emissioni CO₂ (2018 - 2017)⁹

Footprint (Ton CO₂)	2018	2017
Scope 1	2.538	2.189
Scope 2	14.883	15.288
Scope 3	3.326	3.340
Totale footprint di CO₂	20.747	20.817

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, il maggior impatto del Gruppo a livello di emissioni di CO₂, per entrambi gli anni, si genera con riferimento allo Scope 2¹⁰, pari rispettivamente al 72% nel 2018 e al 73% nel 2017.

Con riferimento agli stabilimenti produttivi, inoltre, è stato affidato ad un ente esterno il calcolo di altre emissioni inquinanti in atmosfera. In particolare sono stati calcolati i composti organici volatili (COV), gli ossidi di azoto (NOx) e gli ossidi di zolfo (SOx), come somma delle emissioni convogliate e di quelle diffuse. Per il calcolo, sono stati considerati gli stabilimenti produttivi presenti in Italia inclusi nei bilanci di massa, previsti per l'elaborazione del Piano Gestione Solventi. Il quantitativo di COV calcolato per il 2018 ammonta a circa 27,3 tonnellate, in aumento rispetto alle 26,6 tonnellate calcolate nel 2017. Con riferimento agli ossidi di azoto, sono stati calcolati per il 2018 5,5 tonnellate di NOx (5,1 tonnellate nel 2017), mentre per gli ossidi di zolfo i quantitativi per il 2018 ammontano a 0,9 tonnellate di SOx (0,5 tonnellate nel 2017).

⁹ Coefficienti utilizzati:

- per il gasolio e il gas naturale (Scope 1), sono stati utilizzati i fattori di conversione elaborati dalla *European Environment Agency [EMEP/EEA Air Pollutant Emission Inventory Guidebook - 2016]*.
- per la benzina e per il diesel (Scope 1 e Scope 3), sono stati utilizzati i fattori di conversione elaborati dalla *European Environment Agency [EMEP/EEA Air Pollutant Emission Inventory Guidebook - 2016]* e i fattori di conversione calcolati dal DEFRA [*ghg-conversion-factors-2018 update*].
- per l'elettricità (Scope 2) sono stati utilizzati i fattori di conversione di Terna [Confronti internazionali - 2016] per il calcolo con il *location-base method*. Con riferimento al *market-base method*, invece, sono stati utilizzati i fattori di emissione relativi al "residual mix" (Fonte: AIB - 2017 *European Residual Mix*) ove disponibili; altrove, sono stati impiegati gli stessi fattori di emissione utilizzati per il calcolo con il *location-base method*.
- per i trasporti aerei e ferroviari (inclusi nello Scope 3), sono stati utilizzati i fattori di conversione calcolati dal DEFRA [*ghg-conversion-factors-2018 update*].

¹⁰ Emissioni di CO₂ calcolate con il "*Location-based method*". Tuttavia, per il calcolo delle emissioni di CO₂ dello Scope 2 sono state utilizzate entrambe le metodologie previste dai *GRI Sustainability Reporting Standards*. Con riferimento al "*Market-based method*", le emissioni totali di Scope 2 ammontano a 17.472 ton per il 2017 e 17.609 ton per il 2018.

Trasporto e logistica¹¹

Stante la forte vocazione internazionale del Gruppo e la rete distributiva che si estende in modo capillare nei principali paesi del Mondo, il **trasporto e la logistica dei prodotti** rappresentano una componente inscindibile delle attività di approvvigionamento e distribuzione. Nonostante anche da tali attività dipenda la soddisfazione del Cliente, il Gruppo si impegna nell'ottimizzazione degli impatti ambientali ad esse legati, pur nella volontà di mantenere intatta la qualità del servizio offerto.

Con riferimento alla distribuzione dei prodotti finiti, nel corso del 2018, l'ammontare di spedito si è attestato a circa 10.000 tonnellate, in aumento di circa il 7% rispetto al 2017. Il Gruppo si avvale di importanti *partner* logistici, per la spedizione via aerea, via mare e, soprattutto, su gomma dei propri prodotti.

Al fine di pianificare progetti di efficientamento dei consumi sempre più mirati nell'ambito dei trasporti e della logistica, il Gruppo TOD'S si impegna a monitorare in modo sempre più puntuale i propri impatti ambientali in ambito di trasporti e logistica, anche in collaborazione con i propri *partner* logistici. Tale impegno prevede, ove possibile, un maggiore ricorso a vettori meno impattanti dal punto di vista ambientale.

¹¹ Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.

5. Solidarietà e Italianità

Più di tutti gli altri, è l'italianità che, sin dalle origini, ha plasmato l'essenza del Gruppo: i valori su cui TOD'S ha costruito la propria identità, ormai di fama internazionale, sono quelli che ha fatto propri, con cura e abilità, attingendoli dal territorio italiano. Con grande riconoscenza, il Gruppo si impegna a restituire al territorio la medesima ricchezza che ha potuto prendere, attraverso il supporto alla comunità locale, soprattutto alle fasce più deboli, e l'impegno a favore dell'arte e della cultura del Bel Paese.

La solidarietà del Gruppo non si limita al solo territorio locale, nonostante sia lì che risiedono le sue radici: alla luce della sua forte internazionalizzazione, il Gruppo ha a cuore il benessere delle persone in senso più ampio e, per tale motivo, si impegna a condividere il valore generato in tanti anni di storia e di eccellenza attraverso la collaborazione a progetti e iniziative dal respiro internazionale.

5.1 Il sostegno del Territorio e del Sistema Paese

Il Gruppo TOD'S è da sempre attivo nel sostegno del Territorio nel quale opera e del Sistema Paese nel suo complesso, elementi indissolubilmente legati con la sua storia e i suoi valori.

Le numerose iniziative, che nel tempo si sono succedute, sono state da sempre contraddistinte dalle seguenti direttive, che continuano a guidarne lo spirito:

- il sentimento di responsabilità nel restituire, con partecipazione e riconoscimento, alla comunità locale, dalla quale TOD'S attinge costantemente risorse, energie e competenze artigianali, parte dei profitti realizzati;
- l'impegno nel partecipare attivamente alla promozione e alla salvaguardia dell'italianità e della cultura italiana nel mondo, ingredienti essenziali del *made in Italy* e dell'operosità tipica del "fatto a mano" che caratterizzano l'artigianalità quale uno degli elementi distintivi di TOD'S;
- il senso di responsabilità derivante dall'appartenere a una collettività, intesa in senso ampio, nella consapevolezza di potere fornire il proprio contributo ai più bisognosi, attraverso il supporto ad enti e associazioni presenti sul territorio nazionale e internazionale.

Il sostegno al Territorio

Diverse le iniziative attraverso le quali, nel tempo, il Gruppo ha inteso offrire un aiuto concreto alla comunità locale, rinsaldando il già forte legame con la stessa. Tra queste, di particolare rilievo risulta la decisione, deliberata dall'Assemblea dei soci della Capogruppo TOD'S S.p.A. nel 2012 di destinare una parte dei profitti realizzati dal Gruppo, pari all'**1% dell'utile netto**, al sostegno di iniziative a favore delle fasce più deboli della popolazione locale.

Attraverso questa iniziativa, attiva sin dal 2012, il Gruppo ha avuto l'opportunità di collaborare con molteplici associazioni di volontariato, sostenendole nella realizzazione dei loro progetti non solo dal punto di vista finanziario, ma anche da quello operativo, fornendo loro, con passione e concreta partecipazione, il supporto necessario per portare avanti nel tempo le iniziative intraprese. Tali associazioni realizzano, con incessanti sforzi e profonda dedizione, progetti in numerosi ambiti, tra cui la promozione dell'educazione e della formazione dei giovani, il sostegno alle fasce della popolazione che versano in condizioni disagiate e il supporto alle famiglie. Di seguito sono presentati i principali progetti intrapresi o portati avanti nel corso del 2018 con il contributo del Gruppo TOD'S.

Iniziative a favore delle famiglie

Insieme alle associazioni laiche e religiose presenti sul territorio ed in sinergia con le istituzioni territoriali, riunite nel “tavolo della solidarietà” il Gruppo, sin dal 2015 ha attivato una serie di interventi volti al supporto delle **famiglie in situazioni di difficoltà**.

Questi “tavoli della povertà” vengono organizzati in ogni singolo territorio, coordinando così al meglio il lavoro di tutte le associazioni che vi partecipano con riferimento alle situazioni di difficoltà dei singoli cittadini e o famiglie, mantenendo nei loro confronti anche un’attività di tutoraggio.

Le aree d’intervento sono quelle di Fermo, Civitanova Marche, Comunanza, Comunità Montana dei Sibillini oltre che Tolentino e San Severino Marche. Gli interventi riguardano diversi ambiti, tra cui il sostegno alimentare, la copertura delle spese mediche, l’acquisto di farmaci, il pagamento delle utenze domestiche, il contributo al pagamento dell’affitto o il supporto in situazioni di emergenza, come nel caso degli sfratti, oltre che iniziative a favore dei giovani e inserimenti socio - lavorativi.

20.000 BENEFICIARI DI GENERI ALIMENTARI DI PRIMA NECESSITÀ OFFERTI NEL 2018

Nell’ambito del **sostegno alimentare**, il Gruppo contribuisce a finanziare un fondo con lo scopo di aiutare l’associazione denominata “Banco delle opere di carità Marche”, punto di riferimento per il territorio marchigiano a partire dal 2013.

Il Banco delle opere di carità raggiunge, attraverso le associazioni convenzionate rappresentate dalle associazioni di volontariato (oltre 100 associazioni nelle Marche), tutte le famiglie in condizione di bisogno, garantendo loro la fornitura mensile di generi alimentari di prima necessità.

Nell’anno 2018 sono stati distribuiti beni alimentari per una quantità totale di oltre 1.040.000 kg nonché sono stati distribuiti prodotti di ortofrutta per una quantità pari a circa 235.000 Kg.

In **ambito sanitario**, invece, le associazioni supportate da TOD’S sono attive nella copertura delle spese mediche sanitarie delle famiglie in difficoltà. Il Gruppo ha predisposto un fondo con l’obiettivo di aiutare le famiglie disagiate del territorio nell’ordinaria salvaguardia di un adeguato stato di salute e, ancor più, nel fronteggiare situazioni eccezionali ed impreviste. In particolare, è stato stabilito un protocollo di intesa diretto tra la struttura pubblica ASUR - Azienda Sanitaria

Unica Regionale - e il Gruppo, volto alla copertura delle spese minime di ogni prestazione sanitaria, con la compartecipazione gratuita del personale medico in regime di attività libero professionale; tutto ciò al fine di garantire che l'assistenza sia effettivamente fornita ai più bisognosi. Sono le associazioni ad individuare e segnalare di volta in volta i beneficiari delle iniziative.

Totale delle prestazioni offerte a partire dal 2017

135 ANALISI MEDICHE E SERVIZI DI TRASPORTO

20 APPARECCHI ORTODONTICI

50 VISITE SPECIALISTICHE

10 ESAMI DI DIAGNOSTICA RADIOLOGICA

Interventi programmati per il supporto sanitario

Un progetto che si rivolge invece ai disabili e alle loro famiglie è "Il volo delle farfalle", strutturato in una serie di interventi studiati e organizzati insieme ad un'associazione del territorio denominata "La Crisalide". Quest'ultima fornisce supporto a circa 160 famiglie provenienti principalmente dai comuni limitrofi alla sede del Gruppo di Sant'Elpidio a Mare.

La collaborazione con tale associazione, attiva dal 2002, prevede l'organizzazione di attività di varia natura, ma ugualmente finalizzate a una maggiore **integrazione sociale** dei ragazzi con disabilità. Tra le attività organizzate, rientrano, ad esempio, la musicoterapia, i corsi di lettoscrittura, recitazione, informatica, ballo, cucina, canto, ritmica, musica, pittura creativa e bricolage, oltre alla realizzazione di piccoli orti e giardini e all'organizzazione di uscite di gruppo nel fine settimana. Sono, inoltre, offerte terapie occupazionali e appuntamenti con i pedagogisti.

Integrazione sociale - ragazzi con disabilità: principali risultati raggiunti (periodo: settembre 2017 - settembre 2018)

250 PERSONE COINVOLTE PER ATTIVITÀ

540 INCONTRI PER ATTIVITÀ

4.050 PRESTAZIONI EROGATE

Relativamente alla **violenza di genere**, invece, il Gruppo ha finanziato anche nel corso del 2018 diverse attività promosse dal centro antiviolenza “Percorsi Donna” della provincia di Fermo, coinvolgendo nel progetto i centri di Sant’Elpidio a Mare, Porto Sant’Elpidio e Fermo, in collaborazione con l’associazione On the road. Il supporto del Gruppo, coadiuvato da fondi regionali, ha permesso di potenziare i servizi già esistenti, ma soprattutto di ampliarne la gamma.

Le iniziative volte alla lotta alla violenza di genere si pongono l’obiettivo principale di supportare le donne nell’azione di denuncia degli abusi, fornendo loro ascolto e aiuto concreto dal punto di vista legale, psicologico ed economico. I centri si occupano inoltre di agevolare, ove necessari, i contatti tra le vittime di violenze e i servizi territoriali e le forze dell’ordine.

Dal 2017 è attiva una casa rifugio in cui si offre protezione e ospitalità alle donne che subiscono violenza e che si trovano costrette ad abbandonare la propria abitazione vivendo una situazione di pericolo per la propria incolumità e quella dei figli. Il Gruppo contribuisce infine all’implementazione di alcune attività di sensibilizzazione alla tematica della violenza di genere, mediante interventi all’interno delle aziende e delle scuole.

Interventi contro la violenza di genere nel 2018

57 DONNE BENEFICIARIE DI SUPPORTO LEGALE

115 DONNE BENEFICIARIE DI SUPPORTO PSICOLOGICO

8 EMERGENZE GRAVI GESTITE NELLA CASA RIFUGIO

45 ORE DI INCONTRI NELLE AZIENDE E NELLE SCUOLE SULLA VIOLENZA DI GENERE

59 DONNE ACCOLTE AL CENTRO ANTIVIOLENZA

Iniziative a favore di giovani e anziani

Il Gruppo, a partire dal 2014, sostiene interamente un centro di aggregazione a Casette D’Ete ed un centro educativo pomeridiano a Comunanza, che offrono, durante l’intero arco della giornata, corsi e attività a titolo gratuito per tutte le fasce della popolazione. Durante la mattinata si organizzano **attività dedicate agli anziani** come la ginnastica posturale, mentre tutte le iniziative pomeridiane sono rivolte esclusivamente ai ragazzi con attività di arte, musica, movimento, creatività oltre all’aiuto compiti ed alla sala giochi. Nelle ore serali il centro organizza, infine,

numerosi **corsi dedicati agli adulti** tra cui corsi di inglese, informatica, teatro, gruppi di lettura, *pilates, zumba fitness e yoga*.

La struttura viene, inoltre, utilizzata durante l'anno per l'organizzazione di eventi in collaborazione con le scuole e le associazioni culturali del territorio, quali convegni, dibattiti, incontri con autori, eventi formativi per insegnanti e ragazzi, feste a tema e attività di sostegno alla genitorialità.

Il supporto a giovani e adulti: principali risultati dell'anno 2018

80 ANZIANI COINVOLTI NELLE ATTIVITÀ MATTUTINE

100 RAGAZZI COINVOLTI NELLE ATTIVITÀ POMERIDIANE

170 ADULTI COINVOLTI NELLE ATTIVITÀ SERALI

Il Gruppo, particolarmente attento alle **esigenze dei giovani** e alla loro formazione, ha permesso la realizzazione di due ulteriori progetti a loro favore, primariamente finalizzati al loro inserimento nel mondo del lavoro. Il primo progetto offre la possibilità, agli **studenti più meritevoli** di un istituto alberghiero, di perfezionare sul campo le competenze acquisite in classe, lavorando per alcune settimane all'interno di prestigiosi ristoranti ed *hotel* di diverse capitali europee.

La copertura completa delle spese di viaggio e di alloggio per i ragazzi è a carico del Gruppo. A completare la formazione accademica in aula e il *training on the job*, inoltre, i giovani possono partecipare a laboratori ed esercitazioni volti al perfezionamento continuo delle loro abilità.

30/35 STUDENTI COINVOLTI ANNUALMENTE NELL'ESPERIENZA ESTERA

I medesimi studenti sono protagonisti anche di un secondo progetto, che li vede **coinvolti, attraverso i laboratori di cucina, nella preparazione di pasti** genuini e salutari da offrire per il pranzo, all'interno della scuola stessa, ad anziani in difficoltà segnalati dai servizi sociali del comune di Sant'Elpidio a Mare.

TOD'S si occupa dell'acquisto delle materie prime per la preparazione dei pasti, nonché dell'allestimento iniziale dei locali che ospiteranno gli anziani. Questo progetto, oltre a rappresentare un'importante occasione di formazione per i giovani, garantisce agli ospiti una corretta alimentazione, basata su appositi menù realizzati dai giovani e dai docenti.

50 PASTI PREPARATI AL GIORNO DAGLI STUDENTI

Sempre nell'ambito dei progetti scolastici, si segnala che nel corso dell'anno scolastico 2017 / 2018, alcuni studenti dell'indirizzo alberghiero con i relativi docenti sono stati coinvolti nella preparazione di pasti per studenti di altri indirizzi impegnati nei rientri pomeridiani. I pasti preparati quotidianamente sono in media 50. L'obiettivo del progetto è stato quello di calare i ragazzi in un contesto di ristorazione il più possibile aderente alla realtà e, contestualmente, fornire un supporto alla scuola.

Il sostegno agli anziani rappresenta un altro importante obiettivo che il Gruppo continua a perseguire e si sviluppa attraverso una serie di progetti atti a fornire loro un sostegno concreto da molteplici punti di vista: informativo, comunicativo, di servizio, assistenziale e promozionale.

Il Gruppo realizza le iniziative in collaborazione con Senior Italia Federcentri in stretta sinergia con il coordinamento provinciale e regionale oltre che con gli enti pubblici come ASUR, INCRA (Istituto Nazionale Riposo e Cura per Anziani). Nel corso del 2018, il Gruppo ha partecipato ad una progettualità che ha coinvolto molti dei 75 centri sociali delle province di Ascoli Piceno e Fermo e ha visto lo sviluppo di numerose iniziative finalizzate al benessere fisico e psicologico degli anziani, alla sensibilizzazione sul territorio in merito ai temi della condizione anziana e all'incoraggiamento di attività di socializzazione.

Il Gruppo non si è limitato a supportare economicamente i centri sociali, ma il suo sostegno si è sostanziato anche attraverso l'acquisto di mezzi di trasporto per favorire gli spostamenti degli anziani tra i diversi centri sociali e agevolare la loro partecipazione alle attività organizzate.

1.500 ANZIANI COINVOLTI NEL PROGETTO "MISSIONE BENESSERE" NEL 2018

70 ATTIVITÀ ORGANIZZATE PER GLI ANZIANI TRA CORSI, LABORATORI E CONVEGNI NEL 2018.

Il progetto "La fattoria sociale Montepacini" è un'esperienza pluriennale a carattere sociale che vede la collaborazione di genitori, volontari e diverse associazioni impegnate nella tematica della biodiversità, della filiera corta e della sostenibilità alimentare. Il Gruppo contribuisce a cofinanziare questa realtà al fine di garantire lo svolgimento di diverse attività, tra cui quelle portate avanti dal centro socio - educativo riabilitativo con 16 giovani / adulti disabili, quelle del centro estivo in campagna con oltre 200 bambini, i lavori agricoli e l'allevamento di animali da cortile, il recupero e la conservazione di semi antichi e rari oltre al coinvolgimento nelle varie attività dei giovani richiedenti asilo politico (10 ragazzi dello SPRAR "Sistema di protezione per

richiedenti asilo e rifugiati"). Tra le numerose attività, non manca la presenza di una squadra di calcio con i ragazzi che frequentano il centro e partecipano anche ad un campionato.

Tale iniziativa rappresenta un vero luogo di incontro, nonché il connubio tra convivialità e valorizzazione della collaborazione e del volontariato.

Un sostegno concreto: stabilimento Arquata del Tronto

Un altro segno tangibile dell'impegno del Gruppo TOD'S nel sostegno al Territorio riguarda la decisione di sostenere la popolazione della cittadina marchigiana di Arquata del Tronto e delle zone adiacenti, interessate dal terremoto del 2016.

Per dare un segnale tangibile di speranza e possibilità, TOD'S ha scelto di realizzare ad Arquata un nuovo stabilimento che impiega giovani della zona. Lo stabilimento realizzato su un terreno di circa 5.000 mq è stato inaugurato il 20 dicembre 2017 e ha una capacità di circa 100 unità. Costruito in meno di un anno, ha impiegato da subito 30 persone, che hanno così potuto ricostruire un futuro nella loro terra. Ad oggi, sono operative 43 persone.

Tali giovani hanno iniziato le attività di formazione, presso gli stabilimenti TOD'S, ben prima dell'inaugurazione dello stabilimento. Tale progetto ha permesso non solo di fornire un concreto aiuto a mantenere vivo il tessuto del territorio, ma anche di dare un segnale di speranza alla popolazione locale che ancora oggi, di tale sisma, ne vive le conseguenze.

Il Gruppo, consapevole del proprio ruolo, ha riposto speciale impegno nella realizzazione di questo progetto: uno degli obiettivi perseguiti, è stato anche quello di essere da esempio per altri imprenditori a voler investire su questi territori.

Ciò, oltre a offrire una risposta positiva a una situazione critica come quella di una comunità in difficoltà, può contribuire a dare un segnale positivo anche a livello internazionale, segnalando la presenza di un tessuto economico reattivo e in fermento.

Iniziative a sostegno del patrimonio artistico e culturale dell'Italia

Il sostegno della cultura italiana e la valorizzazione dell'italianità e dell'immagine dell'Italia nel mondo sono altri importanti obiettivi del Gruppo TOD'S, che si impegna in numerose iniziative volte alla tutela e alla promozione del patrimonio storico e culturale italiano, con l'intento di consolidare l'alta reputazione del Paese e promuoverne l'immagine e la diffusione dei suoi valori.

Nel corso del 2011, il Gruppo si è impegnato a finanziare, in collaborazione con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Roma, una serie di opere di restauro del **Colosseo**, per un valore complessivo pari a 25 milioni di euro.

Nel corso del 2016 si è conclusa, la prima fase degli interventi programmati, con il completamento del restauro del prospetto settentrionale e del prospetto meridionale e con la posa in opera delle cancellate perimetrali, che ha permesso di restituire ad antico splendore l'immagine di uno dei principali e più noti simboli del patrimonio artistico e culturale italiano.

A seguito dell'approvazione di uno stanziamento, totalmente finanziato dal Ministero, che dovrebbe riportare il Colosseo ad essere un'Arena, è stato istituito, con D.M. n.15 del 12 gennaio 2017, il Parco Archeologico del Colosseo, nel quale sono confluiti gli atti relativi alla seconda fase degli interventi programmati, riguardanti il restauro conservativo degli ipogei. Alla fine del 2018 sono stati avviati i lavori relativi a tale seconda fase, che si concluderanno, sulla base dell'ultimo piano dei lavori comunicato dal Ministero, entro il mese di dicembre del 2019.

I lavori proseguiranno, presumibilmente dal 2020, con l'avvio dell'ultima parte degli interventi programmati, che comprendono la realizzazione di un Centro Servizi e il restauro conservativo degli ambulacri.

Con lo stesso intento di valorizzare la cultura italiana e il *made in Italy*, nonché la promozione dell'arte contemporanea, il Gruppo TOD'S sostiene due emblemi della cultura italiana a Milano: il **Teatro alla Scala** e il **Padiglione di Arte Contemporanea (PAC)**.

Il Gruppo è orgoglioso di essere Socio Fondatore Permanente della Fondazione Teatro alla Scala, prestigiosa istituzione di assoluta rilevanza internazionale destinata alla valorizzazione del patrimonio storico-culturale e, in particolare, di avere l'opportunità di sostenere un'offerta artistica di assoluta eccellenza, partecipando al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel Mondo. Con riferimento al Padiglione di Arte Contemporanea (PAC), invece, è in corso un accordo quadriennale con il Comune di Milano finalizzato al sostegno della realizzazione e promozione dell'attività di ricerca e di proposta del Padiglione, punto di

riferimento imprescindibile del panorama internazionale a Milano, con un numero medio di ingressi, ad ogni mostra, pari a circa 25.000 persone.

Nel marzo 2018, inoltre, il Gruppo TOD'S ha supportato per il quarto anno consecutivo la realizzazione della **mostra fotografica "Riscatti - Da Zero"** al PAC. Attraverso gli scatti di 13 adolescenti, la mostra ha permesso di vivere la ricostruzione post terremoto tramite gli obiettivi di chi lo ha vissuto. Il ricavato della vendita degli scatti ha contribuito a finanziare la ricostruzione del loro Centro di Aggregazione Giovanile, distrutto dal terremoto in Centro Italia dell'agosto 2016.

Attraverso l'affitto degli spazi di Villa Necchi a Milano, per la presentazione delle proprie collezioni, è proseguito anche nel 2018 l'impegno di TOD'S a sostegno del **Fondo Ambiente Italiano (FAI)**, fondazione nazionale senza scopo di lucro che dal 1975 opera con passione e entusiasmo per salvare dal degrado, restaurare e consentire la fruizione al pubblico di importanti testimonianze del patrimonio artistico e naturalistico italiano, agendo per sensibilizzare le istituzioni e la collettività alla sua tutela.

Solidarietà verso la collettività

Un'altra importante collaborazione portata avanti dal Gruppo è quella con San Patrignano, comunità di recupero da dipendenze che accoglie ragazzi e ragazze a titolo gratuito. Il Gruppo TOD'S collabora dal 2016, con la comunità, alla realizzazione di collezioni ad hoc. In particolare, il Gruppo mette a disposizione gratuitamente materie prime e competenze artigiane, dando ai ragazzi la possibilità di creare collezioni di borse e pelletteria presso i loro laboratori. Il progetto ha rappresentato una grande occasione per rafforzare l'importanza della formazione professionale, obiettivo imprescindibile della comunità.

Tutti i ricavati dell'iniziativa, raccolti tramite la vendita dei prodotti sviluppati da questa collaborazione, commercializzati sia tramite sito *e-commerce* della comunità che presso l'*outlet* aziendale, sono stati devoluti alla Comunità. Infine, oltre alle numerose iniziative, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2018, ha continuato le attività di *fundraising dinners*, anche attraverso la donazione dei propri prodotti per aste di beneficenza. In questo ambito, le organizzazioni con cui ha collaborato il Gruppo a scopo benefico sono state circa 30, tra cui Fondazione Veronesi, Fondazione Marcegaglia, Fondazione Anlaids, ANT Italia Onlus, Charity Star, Dynamo Camp, Save The Children e Telethon.

6. Allegati

Suddivisione dei dipendenti suddivisi per inquadramento professionale e genere

N. persone	31.12.18			31.12.17		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	37	21	58	33	19	52
Quadri	127	198	325	128	186	314
Impiegati	1.021	2.009	3.030	948	1.940	2.888
Operai	509	783	1.292	547	826	1.373
Totale	1.694	3.011	4.705	1.656	2.971	4.627

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e fasce di età

N. persone	31.12.18				31.12.17			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Dirigenti	1	29	28	58		24	28	52
Quadri	6	279	40	325		7	271	36
Impiegati	814	1.999	217	3.030		853	1.885	150
Operai	222	736	334	1.292		239	762	372
Totale	1.043	3.043	619	4.705	1.099	2.942	586	4.627

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale e genere

N. persone	31.12.18			31.12.17		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	1.430	2.483	3.913	1.397	2.436	3.833
Tempo determinato	264	528	792	259	535	794
Totale	1.694	3.011	4.705	1.656	2.971	4.627

Suddivisione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

N. persone	31.12.18			31.12.17		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	1.627	2.730	4.357	1.582	2.688	4.270
Part-time	67	281	348	74	283	357
Totale	1.694	3.011	4.705	1.656	2.971	4.627

Suddivisione dei dipendenti per tipologia (corporate e retail) e per genere

N. persone	31.12.18			31.12.17		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	996	1.508	2.504	966	1.487	2.453
Retail	698	1.503	2.201	690	1.484	2.174
Totale	1.694	3.011	4.705	1.656	2.971	4.627

Suddivisione dei dipendenti per tipologia (corporate e retail) e fasce di età

N. persone	31.12.18				31.12.17			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Corporate	361	1.596	547	2.504	368	1.564	521	2.453
Retail	682	1.447	72	2.201	731	1.378	65	2.174
Totale	1.043	3.043	619	4.705	1.099	2.942	586	4.627

Dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva*

Dipendenti	31.12.18		31.12.17	
	Totale	Totale	Totale	Totale
Coperti da contrattazione collettiva	63,5%		60,8%	

* Tali percentuali sono calcolate sul totale dei dipendenti al 31/12/2017 e al 31/12/2018, e sono da intendersi al netto dei Paesi ove la legislazione locale non prevede l'istituzione di accordi di contrattazione collettiva.

Dipendenti entrati - 2018

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	73	158	63	172	7	33	143	363	14,6%	29,9%
Europa	95	186	51	112		4	146	302	51,0%	41,3%
Americhe	25	24	11	16	2	3	38	43	33,9%	39,4%
Greater China	69	121	50	118		1	119	240	52,2%	37,9%
Resto del Mondo	23	26	9	40			32	66	36,4%	20,5%
Totale	285	515	184	458	9	41	478	1.014	28,2%	33,7%

Dipendenti entrati - 2017

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	63	135	62	186	10	30	135	351	14,3%	29,5%
Europa	142	191	60	127		14	202	332	68,0%	44,4%
Americhe	24	24	19	14	1	2	44	40	37,0%	38,8%
Greater China	83	121	36	85	2		121	206	56,5%	34,1%
Resto del Mondo	15	36	16	58			31	94	37,8%	28,8%
Totale	327	507	193	470	13	46	533	1.023	32,2%	34,4%

Dipendenti usciti - 2018

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	57	135	53	171	19	53	129	359	13,2%	29,5%
Europa	96	193	53	128		6	149	327	52,1%	44,6%
Americhe	32	19	12	17	1	4	45	40	40,2%	36,7%
Greater China	59	117	45	100		1	104	218	46,1%	34,4%
Resto del mondo	14	30	15	36	1		30	66	34,1%	20,5%
Totale	258	494	178	452	21	64	457	1.010	27,0%	33,5%

Dipendenti usciti - 2017

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	37	107	35	179	19	38	91	324	9,6%	27,2%
Europa	99	181	51	113		16	150	310	50,5%	41,5%
Americhe	21	17	18	25	1	7	40	49	33,6%	47,6%
Greater China	66	123	46	112		2	112	237	52,3%	39,2%
Resto del mondo	10	27	20	45	1		31	72	37,8%	22,1%
Totale	233	455	170	474	21	63	424	992	25,6%	33,4%

Tipologia di infortuni registrati - 2018*

Region	Infortuni sul luogo di lavoro			Infortuni in itinere (durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione al luogo di lavoro)		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Italia	13	8	21	2	12	14
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-	-
Europa	2	3	5	3	2	5
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-	-
Americhe	2	5	7	-	-	-
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-	-
Greater China		3	3		2	2
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-	-
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-	-
Totale	17	19	36	5	16	21

* Tali dati non includono i collaboratori esterni.

Tipologia di infortuni registrati - 2017*

Region	Infortuni sul luogo di lavoro			Infortuni in itinere (durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione al luogo di lavoro)			Totale
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne		
Italia	6	14	20	8	16		24
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-		-
Europa	3	11	14	-	1		1
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	1		1
Americhe	3	4	7	-	-		-
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-		-
Greater China	1	9	10	-	1		1
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-		-
Resto del Mondo	-	-	-	-	-		-
<i>di cui fatali</i>	-	-	-	-	-		-
Totale	13	38	51	8	18		26

* Tali dati non includono i collaboratori esterni.

Indici di infortuni registrati - 2018*

Region	Indice di gravità (a)			Tasso d'infortunio (b)			Tasso di malattia professionale (c)			Tasso di assenteismo (d)		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Italia	31,12	68,25	51,40	1,83	2,17	2,01	0,24	-	0,11	0,03%	0,01%	0,02%
Europa	180,78	17,37	64,12	1,98	0,79	1,13	-	12,05	8,61	4,87%	4,46%	4,60%
Americhe	-	4,65	2,32	1,97	5,42	3,61	-	-	-	0,87%	0,87%	0,48%
Greater China	-	0,89	0,65	-	2,29	1,59	-	-	-	0,15%	2,30%	1,73%
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Il calcolo del tasso di assenteismo del Gruppo si riferisce al 98,4% del perimetro considerato, mentre il calcolo degli altri indici infortunistici si riferisce al 99,9 % del perimetro considerato. Alcuni dati, ove non disponibili in modo puntuale, sono stati stimati.

* (a) L'indice di gravità degli infortuni è il rapporto tra il totale dei giorni persi a causa di infortuni e malattie professionali e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(b) Il tasso di infortunio è il rapporto tra il numero totale di infortuni e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(c) Il tasso di malattia professionale è il rapporto tra il numero di casi di malattia professionale e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(d) Il tasso di assenteismo è il rapporto tra il totale dei giorni di assenza e il totale dei giorni lavorabili nello stesso periodo, espresso in percentuale.

*Tali dati non includono i collaboratori esterni.

Indici di infortuni registrati - 2017*

Region	Indice di gravità (a)			Tasso d'infortunio (b)			Tasso di malattia professionale (c)			Tasso di assenteismo (d)		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Italia	43,23	61,17	53,19	1,80	3,33	2,62	0,13	-	0,06	0,04%	0,06%	0,05%
Europa	-	0,85	0,69	-	0,56	0,45	-	-	-	2,89%	1,34%	1,64%
Americhe	2,61	-	1,33	2,95	4,63	3,72	-	-	-	-	-	-
Greater China	52,14	7,63	18,88	0,48	1,63	1,34	-	-	-	0,60%	2,85%	2,28%
Resto del Mondo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Il calcolo degli indici infortunistici del Gruppo si riferisce al 89,4% del perimetro considerato.

** (a) L'indice di gravità degli infortuni è il rapporto tra il totale dei giorni persi a causa di infortuni e malattie professionali e il totale delle ore lavorabili nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.*

(b) Il tasso di infortunio è il rapporto tra il numero totale di infortuni e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(c) Il tasso di malattia professionale è il rapporto tra il numero di casi di malattia professionale e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

(d) Il tasso di assenteismo è il rapporto tra il totale dei giorni di assenza e il totale dei giorni lavorabili nello stesso periodo, espresso in percentuale.

**Tali dati non includono i collaboratori esterni.*

Il Gruppo approfondirà l'analisi rispetto alla significatività degli altri lavoratori non dipendenti, al fine di valutare la necessità di raccogliere i dati presso i datori di lavoro dei collaboratori esterni e i fornitori che operano presso i siti del Gruppo e/o sotto il controllo del Gruppo, valutando la qualità e l'accuratezza di tali dati su cui non esercita un controllo.

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2018

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2018				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,84	1,07			
Quadri	0,97	0,97	1,33	1,06	0,68
Impiegati	0,89	1,04	1,07	1,05	0,94
Operai	0,93	0,92			

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2017

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2017				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,74	0,95			
Quadri	0,98	0,98	1,32	0,94	0,68
Impiegati	0,86	1,05	1,06	1,16	0,90
Operai	0,97	0,94			

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2018

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2018				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,75	1,15			
Quadri	0,96	0,99	1,39	0,96	0,72
Impiegati	0,89	1,03	1,07	1,00	0,92
Operai	0,93	0,92			

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2017

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2017				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,66	0,92			
Quadri	0,95	1,01	1,37	0,76	0,69
Impiegati	0,88	1,05	1,06	1,14	0,87
Operai	0,97	0,94			

Ore di formazione medie pro – capite, suddivise per genere ed inquadramento professionale dei dipendenti

N. persone	2018			2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	7,2	6,5	7,0	9,8	7,5	9,0
Quadri	20,9	29,0	25,9	18,4	19,4	19,0
Impiegati	5,9	6,0	6,0	9,3	8,2	8,6
Operai	7,2	4,8	5,7	5,5	3,0	4,0
Totali	7,5	7,2	7,3	8,8	7,5	7,9

Dipendenti appartenenti alle categorie protette, suddivisi per inquadramento professionale e genere

N. persone categorie protette	31.12.18			31.12.17		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	-	-	-	-	-	-
Quadri	1	1	2	1	2	3
Impiegati	11	22	33	12	19	31
Operai	38	35	73	41	29	70
Totali	50	58	108	54	50	104

7. Perimetro e impatto dei material topic

Material topic	Correlazione con topic - specific disclosures	Perimetro dei material topic	Tipologia di impatto
Soddisfazione dei clienti	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Etica e integrità	Anticorruzione; <i>Compliance</i> ambientale; Non discriminazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Salute e sicurezza	Salute e sicurezza sul lavoro	Dipendenti del Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Qualità e unicità di prodotto	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Performance economica	<i>Performance</i> economica	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Identità e valorizzazione del Brand	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Supporto alla Comunità locale	Comunità Locali	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Rispetto dei diritti umani	Valutazione sociale dei fornitori	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Benessere dei dipendenti e delle loro famiglie	Occupazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Materie prime e lavorazioni responsabili	Materiali	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Formazione e valorizzazione	Formazione e istruzione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Gestione dei rischi	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Pratiche di approvvigionamento sostenibili	Pratiche di approvvigionamento	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Responsabilità ambientale	<i>Compliance</i> Ambientale	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Presenza sul mercato	Presenza sul mercato	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Produzione e gestione dei rifiuti	Scarichi e rifiuti	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni, clienti finali, clienti <i>wholesale</i>	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Pari opportunità e non-discriminazione	Diversità e Pari Opportunità; Non Discriminazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Salvaguardia dell'arte e della cultura	Comunità Locali	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Consumi responsabili	Materiali; Energia; Acqua	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Sostenibilità nella strategia di business	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Emissioni di gas serra	Emissioni	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Marketing responsabile	<i>Marketing</i> ed etichettatura	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Relazioni industriali	Relazioni industriali	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo

8. GRI Content Index

La Dichiarazione Non Finanziaria 2018 del Gruppo TOD'S è stata redatta in conformità con i *GRI Standards: Core option*. La tabella che segue riporta le informazioni di Gruppo basate sui *GRI Standards* con riferimento all'analisi di materialità condotta. Per ogni informazione fornita, si riporta altresì il riferimento alla pagina all'interno della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF) e / o della Relazione Finanziaria Annuale (RFA).

<i>GRI Standard</i>	<i>Disclosure</i>	Pagina
GENERAL DISCLOSURE 2016		
Profilo dell'organizzazione		
102-1	Nome dell'organizzazione	DNF pagg. 32-34
102-2	Principali marchi, prodotti e servizi	DNF pagg. 59-62
102-3	Sede principale	DNF pagg. 32-34; RFA pag. 1
102-4	Paesi di operatività	DNF pagg. 66-67; RFA pagg. 4-5
102-5	Assetto proprietario e forma legale	DNF pagg. 49-52; RFA pagg. 3-5
102-6	Mercati serviti	DNF pagg. 66-67; RFA pag. 6
102-7	Dimensione dell'organizzazione	DNF pagg. 59, 66, 95; RFA pagg. 6-8
102-8	Caratteristiche dell'organico	DNF pagg. 95-96, 101, 129
102-9	Descrizione della catena di fornitura	DNF pagg. 68-71
102-10	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura avvenuti nel periodo di rendicontazione	DNF pagg. 32-34; RFA pagg. 11-12
102-11	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	DNF pagg. 53-56
102-12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	DNF pagg. 72, 82
102-13	Appartenenza a associazioni o organizzazioni nazionali o internazionali di promozione della sostenibilità.	DNF pagg. 42, 72, 82
Strategia		

102-14	Dichiarazione del più alto <i>decision-maker</i>	DNF pag. 30-31
102-15	Descrizione dei principali impatti, dei rischi e opportunità	DNF pagg. 53-56
Etica e integrità		
102-16	Valori, principi, <i>standard</i> e regole di comportamento	DNF pagg. 30-31, 36, 45-48, 52, 79-80, 82
102-17	Descrizione dei meccanismi per avere consulenze su comportamenti non etici o non legittimi	DNF pagg. 47-48, 52
Governance		
102-18	Struttura di governo	DNF pagg. 49-51; RFA pag.3
Coinvolgimento degli stakeholder		
102-40	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> coinvolti	DNF pagg. 39-42,
102-41	Accordi collettivi di contrattazione	DNF pagg. 130
102-42	Identificazione e selezione degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 39-42
102-43	Approccio al coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 39-42
102-44	Argomenti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 39-42
Profilo della Dichiarazione Non Finanziaria		
102-45	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	DNF pagg. 32-34; RFA pagg. 4-5
102-46	Definizione dei contenuti della Dichiarazione Non Finanziaria e del loro perimetro	DNF pagg. 43-44, 136
102-47	Aspetti materiali identificati	DNF pagg. 43-44, 136
102-48	Riesposizioni di informazioni	DNF pagg. 72
102-49	Modifiche significative rispetto al precedente periodo di rendicontazione	DNF pagg. 32-34
102-50	Periodo di rendicontazione	DNF pagg. 32-34
102-51	Data di pubblicazione della Dichiarazione Non Finanziaria più recente	DNF pagg. 32-34
102-52	Periodicità di rendicontazione	DNF pagg. 32-34
102-53	Contatti utili per richiedere informazioni sul bilancio e i suoi contenuti	DNF pag. 35
102-54	Indicazione dell'opzione " <i>In accordance</i> " selezionata	DNF pagg. 32, 137
102-55	Tabella degli indicatori GRI	DNF pagg. 137-145
102-56	Assurance esterna	La presente Dichiarazione Non

		Finanziaria è stata sottoposta ad <i>assurance</i> esterna
--	--	--

<i>GRI Standard</i>	<i>Disclosure</i>	<i>Pagina</i>	<i>Omissione</i>
<i>MATERIAL TOPIC</i> (Tutti i <i>material topic</i> sono stati rendicontati attraverso <i>topic - specific disclosures</i> relativi all'anno 2016)			
Performance economica			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pag. 57; RFA pagg. 7-8	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pag. 57; RFA pagg. 7-8	
201-1	Valore Economico direttamente generato e distribuito	DNF pag. 57	
Presenza sul mercato			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 95, 101, 129	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 95, 101-102, 129	
202-1	Rapporto tra lo stipendio <i>standard</i> dei neo-assunti, suddivisi per genere, e lo stipendio minimo locale	DNF pag. 102	
202-2	Percentuale di <i>senior manager</i> assunti localmente	Nel corso del 2018 l'84,5% (rispetto all'82,7% nel 2017) dei <i>senior manager</i> delle società del Gruppo è stato assunto dalla comunità locale	
Pratiche di approvvigionamento			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 37, 68-80	

103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 37, 43-44, 68-80, 136	
204-1	Porzione di spesa da fornitori locali	DNF pag. 70	
Anticorruzione			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 45-48, 54	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 45-48, 54	
205-3	Incidenti sulla corruzione e azioni intraprese	Nel corso degli anni 2017 e 2018, il Gruppo non ha registrato incidenti di corruzione	
Materiali			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 56, 69-79, 116	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 56, 69-79, 116	
301-1	Materiali utilizzati per peso e volume	DNF pagg. 72, 116	Le materie prime rendicontate (a pag. 72) si riferiscono alle materie prime acquistate e non a quelle consumate. Quest'ultime non sono disponibili per confidenzialità delle informazioni.
Energia			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 56, 108-112	

103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 56, 108-112	
302-1	Consumi di energia all'interno del Gruppo	DNF pag. 110	
Acqua			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 56, 108, 113-114	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 56, 108, 113-114	
303-1	Acqua totale prelevata per fonte di approvvigionamento	DNF pag. 113	
Emissioni			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 56, 108, 116-117	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 56, 108, 116-117	
305-1	Emissioni di gas serra dirette (<i>Scope 1</i>)	DNF pag. 117	
305-2	Emissioni di gas serra generate da consumi energetici (<i>Scope 2</i>)	DNF pag. 117	
305-6	Emissioni di sostanze ozono-lesive	DNF pag. 117	
305-7	NOx, SOx e altre emissioni significative in atmosfera	DNF pag. 117	
Scarichi e rifiuti			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 108, 114-115	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 108, 114-115	
306-2	Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento	DNF pag. 114-115	
Compliance ambientale			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	

103-2	Approccio di gestione	DNF pag. 108	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pag. 108	
307-1	Valore monetario delle multe significative e numero totale di sanzioni non monetarie per il non rispetto di leggi e regolamenti ambientali	Nel corso degli anni 2017 e 2018 il Gruppo non ha ricevuto multe significative né sanzioni non monetarie per il non rispetto di leggi e regolamenti ambientali	
Occupazione			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 95-99, 101, 105-106	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 95-99, 101, 105-106, 130-131	
401-1	Numero totale e di assunzioni e tasso di turnover	DNF pagg. 96, 130-131	
401-2	Benefit offerti ai dipendenti <i>full-time</i> , ma non a quelli <i>part-time</i> o a tempo determinato	DNF pagg. 101, 103, 105-106	
Relazioni industriali			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 95, 130	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 95, 130	
402-1	Periodo minimo di preavviso per i cambiamenti operativi	Il periodo minimo di preavviso è definito all'interno dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, ove presenti, e dalle leggi in vigore nei Paesi in cui il Gruppo è operativo.	

Salute e sicurezza sul lavoro			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 54-55, 95, 107	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 54-55, 95, 107, 131-133	
403-2	Tipologia di infortuni, tasso di infortunio, malattie professionali, giorni di lavoro persi e assenteismo e numero di incidenti mortali collegati al lavoro suddivisi per regione e per genere dei dipendenti	DNF pag. 131-133	Sarà sviluppato entro l'esercizio di rendicontazione 2019 un sistema di raccolta dati relativo agli infortuni e ai principali indici infortunistici
Formazione e istruzione			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg 83-84, 95-99, 103-105	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg 83-84, 95-99, 103-105, 135	
404-1	Ore di formazione medie per dipendente per anno	DNF pagg. 103, 135	
Diversità e pari opportunità			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 95, 100-101	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 51, 95- 96, 100-101, 134- 135	
405-1	Indicatori di diversità negli organi di governo e nell'organico	DNF pagg. 51, 95- 96, 135	
405-2	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione donna / uomo	DNF pag. 134	
Non discriminazione			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44,	

		136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 95, 100-101	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 95, 100-101	
406-1	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese	-	Vincolo di riservatezza: Il Gruppo non comunica esternamente tale tipologia di dati.
Comunità locali			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 119- 128	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 119- 128	
413-1	Operazioni che prevedono il coinvolgimento della comunità locale, valutazione degli impatti e programmi di sviluppo	DNF pagg. 119- 128	
Valutazione sociale dei fornitori			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 68-80	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 68-80	
414-1	Nuovi fornitori valutati secondo criteri sociali	DNF pagg. 68-80	Saranno avviati entro la fine del 2019 la pianificazione e lo svolgimento di <i>audit</i> di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza, principi etici
Marketing ed etichettatura			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44,	

		136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 80-82	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 80-82	
417-2	Numero totale di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti / servizi	Nel corso degli anni 2017 e 2018, il Gruppo non ha registrato casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti / servizi	
417-3	Numero totale di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di <i>marketing</i> incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione	Nel corso degli anni 2017 e 2018, il Gruppo non ha registrato casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di <i>marketing</i>	
Qualità e unicità di prodotto			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 73-79	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 73-79	
Identità e valorizzazione del Brand			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 36, 60- 62	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 36, 60- 62	
Sostenibilità nella strategia di business			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pag. 36-38	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pag. 36-38	
Soddisfazione dei clienti			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 43-44, 136	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 83-90	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 83-90	

TOD'S s.p.a.

Relazione della società di revisione indipendente
sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario

s.p.a.



Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 3, c. 10, D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 Regolamento CONSOB adottato con delibera n. 20267 del gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione di TOD'S SpA

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di TOD'S SpA e le sue controllate (di seguito il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 11 marzo 2019 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai "GRI-Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 (di seguito "GRI Standards"), da essi individuati come standard di rendicontazione.

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili inoltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale e amministrativa: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 0277851 Fax 027785240 Cap. Soc. Euro 6.890.000,00 i.v., C.F. e P.IVA e Reg. Imp. Milano 12979880155 Iscritta al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: Ancona 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 0712132311 - Bari 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 0805640211 - Bologna 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - Brescia 25123 Via Borgo Pietro Wührer 23 Tel. 0303697501 - Catania 95129 Corso Italia 302 Tel. 0957532311 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 - Genova 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 01029041 - Napoli 80121 Via dei Mille 16 Tel. 08136181 - Padova 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873481 - Palermo 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091349737 - Parma 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521275911 - Pescara 65127 Piazza Ettore Trolley 8 Tel. 0854545711 - Roma 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06570251 - Torino 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011556771 - Trento 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461237004 - Treviso 31100 Viale Feliscenti 90 Tel. 0422696911 - Trieste 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 - Udine 33100 Via Poscolle 43 Tel. 043225789 - Varese 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332285039 - Verona 37135 Via Francia 21/C Tel. 0458263001 - Vicenza 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444393311

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'International Ethics Standards Board for Accountants, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "*International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" (di seguito "*ISAE 3000 Revised*"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) per gli incarichi *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised* ("*reasonable assurance engagement*") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività ed alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
2. analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto;
3. comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario incluse nella DNF ed i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo TOD'S;
4. comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF e effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a);



5. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF. In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di TOD'S SpA e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- a livello di capogruppo
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per lo stabilimento di Sant'Elpidio a Mare (Italia), che abbiamo selezionato sulla base dell'attività, del contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e dell'ubicazione, abbiamo effettuato procedure di verifica e acquisto riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi utilizzati per il calcolo degli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo TOD'S relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

Bologna, 27 marzo 2019

PricewaterhouseCoopers SpA

Edoardo Orlandoni
(Revisore legale)

Paolo Bersani
(Procuratore)

Gruppo TOD'S

Bilancio consolidato **al 31 dicembre 2018**

Gruppo

Gruppo TOD'S

Prospecti contabili

Gruppo

Conto economico consolidato

euro/000	Note	Esercizio 18	Esercizio 17
Ricavi			
Ricavi delle vendite	24	940.499	963.287
Altri ricavi	24	9.706	19.451
Totale ricavi		950.205	982.738
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		47.033	12.871
Costi per materie prime e di consumo		(272.656)	(255.290)
Spese per servizi		(257.158)	(237.871)
Costi per utilizzo beni di terzi	19	(117.444)	(118.229)
Costi per il personale	25	(198.368)	(191.540)
Altri oneri operativi		(33.275)	(32.188)
Totale costi operativi		(831.870)	(822.245)
EBITDA		118.335	160.492
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	7	(9.073)	(8.814)
Ammortamenti attività materiali	8	(34.001)	(35.405)
Rivalutazioni (Svalutazioni)	9	(1.402)	(2.453)
Totale ammortamenti e svalutazioni		(44.475)	(46.672)
Accantonamenti	14-19	(2.100)	(2.060)
EBIT		71.760	111.760
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	26	21.818	17.341
Oneri finanziari	26	(27.827)	(26.541)
Proventi (oneri) finanziari		(6.009)	(9.199)
Proventi (oneri) da partecipazioni	27		(664)
Risultato prima delle imposte		65.751	101.897
Imposte sul reddito	11-28	(19.293)	(32.535)
Risultato netto consolidato		46.458	69.362
Risultato di pertinenza di terzi		688	1.645
Risultato netto del Gruppo		47.146	71.007
 Utile base per azione	29	1,42	2,15
Utile diluito per azione	29	1,42	2,15

Conto economico complessivo consolidato

euro/000	Note	Esercizio 18	Esercizio 17
Utile (perdita) del periodo (A)		46.458	69.362
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utile/(perdita) sulla parte efficace degli strumenti di copertura (cash flow hedge)	18	(81)	750
Utile/(perdita) da conversione dei bilanci delle controllate estere	18	7.518	(19.992)
Utili/(Perdite) su cambi da investimenti netti in gestioni estere	18	(2.508)	4.275
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		4.929	(14.967)
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	20	183	(12)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		183	(12)
Totale utili/(perdite) complessivi (A) + (B) + (C)		51.570	54.383
Di cui:			
Soci controllante		52.247	56.123
Interessenze di terzi		(677)	(1.739)

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

euro/000	Note	31.12.18	31.12.17
Attività non correnti			
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	7	565.934	565.934
Avviamenti a vita utile definita	7	13.510	14.427
Altre attività a vita utile definita	7	25.264	21.644
Totale attività immateriali		604.708	602.005
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	8	112.587	109.966
Impianti e macchinari	8	12.169	13.124
Attrezzature	8	11.498	10.800
Opere su beni di terzi	8	33.867	34.259
Altre	8	33.769	32.783
Totale attività materiali		203.890	200.932
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	10	18	22
Partecipazioni			
Attività fiscali differite	11	56.151	50.411
Altre	12	19.598	18.547
Totale altre attività		75.767	68.979
Totale attività non correnti		884.364	871.916
Attività correnti			
Rimanenze	13	362.168	312.263
Crediti commerciali	14	101.222	107.471
Crediti tributari	14	11.577	18.241
Attività per derivati	15	1.998	2.763
Altre	14	64.326	50.271
Disponibilità liquide	16	191.268	221.609
Totale attività correnti		732.559	712.618
Totale attività		1.616.923	1.584.534

Continua

continua

euro/000	Note	31.12.18	31.12.17
Patrimonio netto del Gruppo			
Capitale sociale	18	66.187	66.187
Riserve di capitale	18	416.588	416.588
Azioni proprie	18		
Riserva copertura e traduzione	18	11.348	6.360
Altre Riserve	18	523.882	526.130
Risultato di periodo	18	47.146	71.007
Patrimonio netto del Gruppo		1.065.151	1.086.272
Di terzi			
Capitale e riserve di terzi		236	2.526
Risultato di periodo di terzi		(688)	(1.645)
Patrimonio netto di terzi		(452)	880
Totale Patrimonio netto		1.064.699	1.087.152
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	19	5.476	5.385
Passività fiscali differite	11	47.740	37.968
Fondi relativi al personale	20	14.189	13.157
Altre	22	14.569	15.795
Passività per derivati	15	672	1.197
Passività finanziarie non correnti	21	77.804	147.617
Totale passività non correnti		160.450	221.119
Passività correnti			
Debiti commerciali	23	148.989	158.388
Debiti tributari	23	5.851	5.575
Passività per derivati	15	3.170	2.459
Altre	23	43.850	40.563
Passività finanziarie correnti	21	188.715	64.654
Accantonamenti per rischi	19	1.200	4.626
Totale passività correnti		391.774	276.263
Totale Patrimonio netto e passività		1.616.923	1.584.534

Rendiconto finanziario consolidato

euro/000	Note	31.12.18	31.12.17
Utile (Perdita) del periodo		46.458	69.362
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	7-8-9-13-14	47.448	48.274
Altri oneri/(proventi) non monetari	15-18-19	(7.528)	1.756
Imposte del periodo	28	19.293	32.535
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	14	6.011	9.898
Rimanenze	13	(52.640)	(21.200)
Crediti e debiti tributari	14-23	(3.237)	1.006
Debiti Commerciali	23	(18.101)	27.584
Altre attività e passività	12-14-22-23	(8.330)	(1.808)
Variazione fondi per il personale	20	1.266	(1.641)
Flussi di cassa della gestione operativa		30.640	165.764
Interessi (pagati)/incassati		(124)	(1.189)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(5.085)	(16.380)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		25.431	148.195
Incrementi netti delle attività immateriali e materiali	7-8	(41.116)	(35.868)
Acquisizione del gruppo Italianouch		(19.350)	
Acquisizione altre partecipazioni		(1.150)	
Altre variazioni delle immobilizzazioni			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(61.615)	(35.868)
Dividendi distribuiti	18	(46.331)	(56.259)
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Variazione debiti e altre passività finanziarie			
Rimborsi delle passività finanziarie	21	(48.883)	(49.713)
Accensioni delle passività finanziarie		100.000	
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		4.786	(105.972)
Differenze cambi di conversione (D)		(956)	(12.648)
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		(32.355)	(6.293)
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		(32.355)	(6.293)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		205.699	211.993
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		173.344	205.699
Variazione delle disponibilità liquide nette		(32.355)	(6.293)

Variazioni del patrimonio netto consolidato

Esercizio 2018 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Quota attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	Quota Totale
Saldo al 01.01.18	66.187	416.588	6.360	597.137	1.086.272	880	1.087.152
Modifica principi (IFRS 15)				(4.334)	(4.334)		(4.334)
Saldo al 01.01.18	66.187	416.588	6.360	592.803	1.081.938	880	1.082.818
Da conto economico				47.146	47.146	(688)	46.458
Da altri utili/(perdite)			4.988	113	5.101	11	5.112
Utili/(perdite) complessivi			4.988	47.259	52.247	(677)	51.570
Dividendi versati				(46.331)	(46.331)		(46.331)
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni (1)				(22.704)	(22.704)	(655)	(23.359)
Saldo al 31.12.18	66.187	416.588	11.348	571.027	1.065.150	(452)	1.064.699

Esercizio 2017 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Quota attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	Quota Totale
Saldo al 01.01.17	66.187	416.588	25.505	578.932	1.087.212	3.269	1.090.481
Da conto economico				71.007	71.007	(1.645)	69.362
Da altri utili/(perdite)			(19.145)	4.261	(14.884)	(94)	(14.978)
Utili/(perdite) complessivi			(19.145)	75.268	56.123	(1.739)	54.383
Dividendi versati				(56.259)	(56.259)		(56.259)
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni				(804)	(804)	(649)	(1.453)
Saldo al 31.12.17	66.187	416.588	6.360	597.137	1.086.272	880	1.087.152

Nota:

(1) Includono principalmente l'utilizzo della riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, gli effetti dell'acquisizione del 100% delle quote societarie rappresentative del capitale sociale della società Italiantouch S.r.l., e sue controllate, e gli effetti dell'acquisizione dell'ulteriore 50% delle quote societarie rappresentative del capitale sociale della società Delpav S.r.l. (società già consolidata con il metodo integrale globale).

Gruppo TOD'S

Note esplicative

Gruppo

1 Note generali

Il Gruppo TOD'S opera nel settore del lusso, con marchi di proprietà (TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER). È attivo nella creazione, produzione e distribuzione di calzature, di articoli di pelletteria ed accessori e di abbigliamento. La *mission* è offrire, ad una clientela mondiale, prodotti di altissima qualità che rispondano alle sue esigenze funzionali ed aspirazionali.

La Capogruppo TOD'S S.p.A., con sede legale in Sant'Elpidio a Mare (Fermo) in via Filippo Della Valle 1, è quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA) di Borsa Italiana S.p.A..

Al 31 dicembre 2018 il capitale sociale di TOD'S S.p.A. è detenuto per il 50,291% da DI.VI. FINANZIARIA DI DIEGO DELLA VALLE & C. S.r.l..

Il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2018 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 11 marzo 2019 ed è assoggettato a revisione legale da parte della società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

2 Criteri generali di redazione

Il Bilancio consolidato è redatto in conformità agli IAS/IFRS (*International Accounting Standards – IAS* –, e *International Financial Reporting Standards –IFRS*) emessi dallo IASB, in base al testo pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea (G.U.C.E.). Per IFRS si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS") e tutte le interpretazioni dell'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC), precedentemente denominate *Standing Interpretations Committee* (SIC).

Le relative note esplicative sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste dalla CONSOB e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520 del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 114 comma 5 del TUF), dall'art. 78 del Regolamento Emittenti, dal documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, dal Codice Civile. In coerenza con il documento di bilancio del precedente esercizio, alcune informazioni sono contenute nella Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione.

Il Bilancio consolidato è redatto nel presupposto della capacità del Gruppo di operare come entità in funzionamento e include la situazione patrimoniale-finanziaria, il conto economico, il conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, le variazioni del patrimonio netto e le relative note esplicative della TOD'S S.p.A. e delle sue controllate italiane ed estere, nel loro insieme identificate come Gruppo TOD'S. Il Bilancio consolidato è redatto in euro e predisposto sulla base dei progetti di bilancio chiusi al 31 dicembre 2018 (periodo 1º gennaio - 31 dicembre),

delle società rientranti nel perimetro di consolidamento, approvati dai Consigli di Amministrazione o, in mancanza di un organo collegiale, dagli Amministratori unici.

In considerazione di una data di chiusura dell'esercizio non coincidente con quella di riferimento del Bilancio consolidato, la TOD'S Retail India Pte Ltd è stata inclusa sulla base di un bilancio intermedio di dodici mesi, riferito alla data del Bilancio consolidato.

Per la presentazione dei risultati economici, il Gruppo utilizza un conto economico che segue lo schema di rappresentazione delle componenti di ricavo e di costo per natura. All'interno del conto economico, come risultati intermedi, sono esposti l'EBITDA (*earning before interests, taxes, depreciation and amortization*) e l'EBIT (*earning before interests and taxes*), indicatori ritenuti rappresentativi delle *performances* aziendali. Inoltre è predisposto il prospetto di conto economico complessivo che include anche le componenti economiche che transitano al di fuori del conto economico e movimentano direttamente le specifiche voci del patrimonio netto. Le transazioni rappresentate all'interno del conto economico complessivo sono esposte, ove applicabile, al netto del relativo effetto fiscale.

Quanto allo schema di stato patrimoniale, il Gruppo presenta separatamente nell'attivo e nel passivo le poste correnti, che si suppone siano realizzate o estinte nel normale ciclo operativo, da quelle non correnti. Gli schemi sopra delineati, opportunamente integrati dalle Note esplicative, corredati dalla Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, sono ritenuti quelli che meglio riescono a fornire una rappresentazione strutturata della situazione patrimoniale e dei risultati economici del Gruppo. Nel caso in cui, per effetto di un nuovo principio, di un cambiamento nella natura delle operazioni o di un riesame del bilancio, si renda necessario o più appropriato apportare una modifica delle voci di bilancio per fornire informazioni attendibili e più rilevanti per gli utilizzatori del bilancio stesso, i dati comparativi saranno conseguentemente riclassificati al fine di migliorare la comparabilità delle informazioni tra esercizi. In tal caso, qualora significativa, verrà data opportuna informativa nelle note esplicative.

3 Criteri di valutazione e principi contabili applicati

I principi contabili e i principi di consolidamento adottati nella redazione del presente Bilancio consolidato sono coerenti con quelli applicati per la redazione del Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017, tenuto anche conto di quanto di seguito esposto relativamente ai nuovi principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2018.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1º gennaio 2018, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio consolidato del Gruppo TOD'S chiuso al 31 dicembre 2018

- IFRS 15 – “Revenue from Contracts with Customers”. In data 28 maggio 2014 lo IASB ha pubblicato il documento, omologato in data 22 settembre 2016 dall’Unione Europea, che richiede ad una società di rilevare i ricavi al momento del trasferimento del controllo di beni o servizi ai clienti ad un importo che riflette il corrispettivo che ci si aspetta di ricevere in cambio di tali prodotti o servizi. Per raggiungere questo scopo, il nuovo modello di rilevazione dei ricavi definisce un processo in cinque *steps*: i) identificazione del contratto con il cliente, definito come accordo tra due o più parti che creano diritti ed obblighi esecutivi; ii) identificazione delle prestazioni (*performance obligation* c.d. “PO”) presenti nel contratto; iii) determinazione dei corrispettivi (*transaction price*), l’ammontare di corrispettivo che l’entità si aspetta di ricevere a fronte della fornitura di beni o servizi al cliente; iv) allocazione del corrispettivo correlato all’esecuzione della prestazione, effettuata sulla base degli “*stand-alone selling prices*”; v) riconoscimento dei ricavi al momento in cui le *performance obligation* vengono soddisfatte attraverso il trasferimento dei beni o servizi. Lo *standard* individua specifici indicatori per permettere l’individuazione della modalità di soddisfacimento delle PO: a) “*Over a period of time*”, indicati metodi di misurazione specifici dell’avanzamento e dei progressi; b) “*At a point in time*” adempimento della PO in un determinato momento.

Il nuovo principio richiede anche ulteriori informazioni aggiuntive circa la natura, l’ammontare, i tempi e l’incertezza relativi ai ricavi ed ai flussi finanziari derivanti dai contratti con i clienti.

Inoltre, in data 12 aprile 2016 lo IASB ha pubblicato degli emendamenti al principio: *Clarifications to IFRS 15 “Revenue from Contracts with Customers”*, applicabili anch’essi a partire dal primo gennaio 2018. Tali emendamenti hanno l’obiettivo di chiarire le modalità con cui identificare la società come “*Principal*” o come “*Agent*” e di determinare se i ricavi da licenza debbano essere riscontati per la durata della stessa.

- IFRS 9 – “Financial Instruments”. In data 24 luglio 2014 lo IASB ha pubblicato il documento finale che rappresenta la conclusione del processo, suddiviso nelle tre fasi “*Classification and Measurement*”, “*Impairment*” e “*General Hedge Accounting*”, di integrale revisione dello IAS 39. Il documento introduce dei nuovi criteri per la classificazione e valutazione delle attività e passività finanziarie. In particolare, per le attività finanziarie, il nuovo principio utilizza un unico approccio basato sulle modalità di gestione degli strumenti finanziari (*business model*) e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali (SPPI) delle attività finanziarie stesse, al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39.

Le nuove tre categorie per le attività finanziarie introdotte dal nuovo principio sono: i) *hold to collect* (HTC) dove sono collocati gli strumenti finanziari valutati al costo ammortizzato che il *management* detiene per incassare i flussi contrattuali; ii) *fair value* con contropartita al patrimonio netto (FVTOCI), il *management* ha come obiettivo, sia di detenere lo strumento per incassare i flussi contrattuali, sia usufruire della possibilità di vendita; iii) *fair value* con contropartita al Conto economico (FVTPL), categoria residuale nella quale il management ha come business model la creazione di un portafoglio di trading. Per le passività finanziarie, invece, la principale modifica introdotta riguarda il trattamento contabile delle variazioni di "fair value" di una passività finanziaria designata come valutata al "fair value" attraverso il conto economico, nel caso in cui queste siano dovute alla variazione del merito creditizio della passività finanziaria stessa. Secondo il nuovo principio, tali variazioni devono essere rilevate nel conto economico complessivo (OCI), senza più transitare nel conto economico.

Le principali novità che riguardano *l'hedge accounting* sono:

- a) modifiche dei tipi di transazioni eleggibili per *l'hedge accounting*; in particolare, sono estesi i rischi di attività/passività non finanziarie eleggibili per essere gestiti in *hedge accounting*;
- b) cambiamento delle modalità di contabilizzazione dei contratti *forward* e delle opzioni inclusi in una relazione di *hedge accounting*, al fine di ridurre la volatilità del conto economico;
- c) modifiche al test di efficacia mediante la sostituzione delle attuali modalità basate sul parametro dell'80-125% con il principio della "relazione economica" tra la voce coperta e lo strumento di copertura; inoltre, non sarà più richiesta la valutazione dell'efficacia retrospettiva della relazione di copertura.

La maggiore flessibilità delle regole di contabilizzazione è bilanciata da richieste aggiuntive di informativa sulle attività di *risk management* poste in essere dalla società.

Il nuovo documento include un unico modello per *l'impairment* delle attività finanziarie basato sulle perdite attese. Dal 1 gennaio 2018 è applicata l'integrazione dell'*Amendment to IFRS 9, Financial instruments on general hedge accounting*, il quale modifica alcuni paragrafi dell'IFRS 9, aggiungendo il capitolo 6 "*Hedge accounting*", al fine di semplificare la comprensione del nuovo principio.

L'adozione di tale principio non ha avuto impatti rilevanti sul bilancio del Gruppo.

- Emendamento all'IFRS 4: "*Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts*". Emendamenti emessi dallo IASB in data 12 settembre 2016, omologato dall'Unione Europea in data 3 novembre 2017. L'emendamento tratta di preoccupazioni sorte nell'applicazione dell'IFRS 9 sugli strumenti finanziari prima dell'introduzione dei nuovi standard contrattuali assicurativi. Vengono inoltre fornite due opzioni per società che sottoscrivono contratti assicurativi con riferimento all'IFRS 4: i) un'opzione che permetta alle società di

riclassificare, dal conto economico al conto economico complessivo, alcuni ricavi o costi provenienti da determinati *financial assets*; ii) un'esenzione temporanea dall'applicazione dell'IFRS 9 per società la cui attività prevalente è la sottoscrizione di contratti come descritti dall'IFRS 4.

L'adozione di tale principio non ha avuto impatti sul bilancio del Gruppo.

- Emendamento all'IFRS 2: "*Classification and measurement of share-based payment transactions (Amendments to IFRS 2)*". Emendamenti pubblicati dallo IASB in data 20 giugno 2016. Il documento contiene alcuni chiarimenti in relazione alla contabilizzazione degli effetti delle *vesting conditions* in presenza di *cash-settled share-based payments*, alla classificazione di *share-based payments* con caratteristiche di *net settlement* e alla contabilizzazione delle modifiche ai termini e condizioni di uno *share-based payment* che ne modificano la classificazione da *cash-settled* a *equity-settled*.

L'adozione di tale emendamento non ha avuto impatti sul bilancio del Gruppo.

- Emendamento allo IAS 40: "*Regarding transfers of investment property*", emesso dallo IASB in data 8 dicembre 2016. L'emendamento prevede: i) il paragrafo 57 dello IAS 40 viene modificato prevedendo che un'entità deve trasferire una proprietà da, o a, la categoria di investimento immobiliare solo quando c'è evidenza del cambio d'uso; ii) la lista degli esempi indicati nel paragrafo 57 (a) – (d) viene ridefinita come una lista di esempi non esaustiva.

L'adozione di tale emendamento non ha avuto impatti sul bilancio del Gruppo.

- Emendamento all'IFRIC 22: "*Foreign Currency Transactions and Advance Consideration*". Il documento, emesso dallo IASB in data 8 dicembre 2016, tratta delle operazioni in valuta estera nel caso in cui un'entità riconosca una attività o una passività non monetaria proveniente dal pagamento o dall'incasso di un anticipo prima che l'entità si riconosca il relativo *asset*, costo o ricavo. Quanto definito non deve essere applicato alle imposte, ai contratti assicurativi o riassicurativi.

L'adozione di tale interpretazione non ha avuto impatti rilevanti sul bilancio del Gruppo.

- "*Annual improvements to IFRSs: 2014-2016 Cycle*", emesso dallo IASB in data 8 dicembre 2016. I lavori hanno riguardato: i) IFRS 1: vengono eliminate le esenzioni di breve periodo previste ai paragrafi E3-E7, perché sono venuti meno i motivi della loro previsione; ii) IFRS 12: è stato chiarito che le richieste di informativa dello standard, ad eccezione dei paragrafi B10-B16, si devono applicare alle entità elencate nel paragrafo 5 classificate come "*held for sale*", "*held for distribution*" o "*discontinued operations*" in accordo all'IFRS 5; iii) IAS 28: viene chiarito che la decisione di misurare al *fair value* attraverso il conto economico un investimento in una società controllata, o in una *joint venture* detenuta da una società di *venture capital*, è possibile per ogni investimento in controllate o *joint venture* sin dalla loro rilevazione iniziale; iv) modifiche allo IAS

28 - *Long-term Interests in Associates and Joint Ventures*. Le modifiche definiscono che per i crediti a lungo termine verso una società collegata o joint venture che, nella sostanza, fanno parte dell'investimento nella società collegata o *joint venture* deve essere applicato l'IFRS 9. L'adozione di tale principio non ha avuto impatti sul bilancio del Gruppo.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2019, e non adottati in via anticipata dal Gruppo

• IFRS 16: "*Leases*". A gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il documento per la rilevazione iniziale, misurazione, presentazione e informativa dei contratti di leasing per entrambe le parti di un contratto. Tale documento sostituisce il principio IAS 17 "*leasing*". Non è applicabile ai contratti relativi a servizi ma solo ai contratti di leasing o alle componenti leasing di altri contratti. Il principio definisce il leasing come un contratto che trasferisce al cliente (*lessee*) il diritto d'uso di un *asset* per un periodo di tempo, in cambio di un corrispettivo. Il nuovo principio elimina la classificazione tra *leasing* finanziario e *leasing* operativo e introduce un unico modello di contabilizzazione che prevede la rilevazione di attività e passività per tutti i leasing della durata maggiore di 12 mesi e la rilevazione separata, a conto economico, di ammortamenti e interessi passivi. Per quanto riguarda il *lessor*, la contabilizzazione non subisce significative variazioni rispetto a quanto attualmente previsto dallo IAS 17.

L'IFRS 16 è stato omologato dall'Unione Europea in data 31 ottobre 2017 e sarà applicabile a partire dal 1° gennaio 2019.

Sulla base dell'attuale stato di avanzamento dell'analisi interna, tuttora in corso, condotta sui principali contratti in essere, volta a reperire la base informativa necessaria per delineare gli effetti economico patrimoniali di tale nuovo principio, emerge che, secondo una prima stima dell'impatto della transizione, il valore della passività finanziaria iniziale, da rilevare al 1 gennaio 2019, sarebbe compreso in un *range* tra 420 e 460 milioni di Euro.

• *Amendment to IFRS 9 - "Financial instruments on prepayment features with negative compensation"*. Il 12 ottobre 2017, l'*International Accounting Standards Board* (IASB) ha pubblicato modifiche all'*International Financial Reporting Standard* (IFRS) 9 "Strumenti finanziari. Elementi di pagamento anticipato con compensazione negativa". Le modifiche sono volte a chiarire la classificazione di determinate attività finanziarie rimborsabili anticipatamente, quando si applica l'IFRS 9. In particolare, se l'attività finanziaria contiene una clausola contrattuale che potrebbe modificare la tempistica o l'importo dei flussi finanziari contrattuali, l'entità deve determinare se i flussi finanziari contrattuali che potrebbero verificarsi nel corso della vita dello strumento, dovuti a tale clausola, siano esclusivamente pagamenti di capitale e interessi maturati

sull'importo del capitale da restituire. Lo IASB ha fissato la data di entrata in vigore delle modifiche al 1° gennaio 2019, consentendo l'applicazione anticipata. Dopo consultazione dello *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), la Commissione conclude che le modifiche all'IFRS 9 soddisfano i criteri di adozione previsti dall'articolo 3, paragrafo 2, del regolamento (CE) n. 1606/2002.

L'Unione Europea ha omologato le modifiche con il Regolamento UE 2018/498 del 22 marzo 2018, il quale modifica il Regolamento (CE) n. 1126/2008.

Da una prima disamina, l'adozione delle modifiche non avrà impatti sul Gruppo.

- IFRIC 23 "*Uncertainty over Income Tax Treatments*". In data 7 giugno 2017, lo IASB ha emesso l'IFRIC 23 "*Uncertainty over Income Tax Treatments*", contenente indicazioni in merito all'*accounting* di attività e passività fiscali (correnti e/o differite) relative a imposte sul reddito, in presenza di incertezze nell'applicazione della normativa fiscale.

Le disposizioni dell'IFRIC 23 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2019. Il presente principio è stato omologato ad ottobre 2018.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- *Amendment to IAS 28 "Long-term Interests in Associates and Joint Ventures"*. In data 12 ottobre 2017, lo IASB ha emesso l'*Amendment* allo IAS 28, per chiarire l'applicazione dell'IFRS 9 "*Financial Instruments*" relativamente agli interessi a lungo termine in società controllate, o *joint venture*, per le quali non è applicato il metodo del patrimonio netto. Le disposizioni dell'*Amendment* allo IAS 28 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il 1° gennaio 2019.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni pubblicati dallo IASB ma non ancora omologati dall'Unione Europea

- IFRS 17 "*Insurance Contracts*". In data 18 maggio 2017, lo IASB ha emesso l'IFRS 17 "*Insurance contracts*" che stabilisce i principi per il riconoscimento, la misurazione, la presentazione e la rappresentazione dei contratti di assicurazione inclusi nello standard. L'obiettivo dell'IFRS 17 è garantire che un'entità fornisca informazioni rilevanti che rappresentino fedelmente tali contratti, al fine di rappresentare una base di valutazione per il lettore del bilancio degli effetti

di tali contratti sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sui risultati economici e sui flussi finanziari dell'entità. In data 21 giugno 2018, lo IASB ha deliberato di fare chiarimenti in merito all'IFRS 17 "*Insurance Contracts*", per garantire che l'interpretazione dello standard rifletta le decisioni prese dal Board. Il consiglio ha accettato di chiarire alcuni punti dei contratti soggetti a tariffe variabili e ad aspetti correlati all'IFRS 3 "*business combination*". Le disposizioni dell'IFRS 17 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2021.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- *Amendments to IAS 19, "Employee benefits- Plan amendment, curtailment or settlement"*. In data 7 febbraio 2018, lo IASB ha emesso tale emendamento con cui chiarisce come si determinano le spese pensionistiche, quando si verifica una modifica nel piano a benefici definiti. Le disposizioni dell'*Amendment* allo IAS 19 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2019.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- IFRS 14, "*Regulatory deferral accounts*". Il 30 gennaio del 2014, lo IASB ha pubblicato l'IFRS 14 che consente solo a coloro che adottano gli IFRS per la prima volta di continuare a rilevare gli importi relativi alla *rate regulation* secondo i precedenti principi contabili adottati. Lo standard non è stato ancora omologato dall'Unione Europea.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- *Annual improvements to IFRSs 2015-2017 cycle*. A dicembre 2017, lo IASB ha pubblicato *Annual Improvements to IFRS Standards 2015-2017 Cycle*, contenente le principali modifiche agli IFRS: a) IAS 12 "*Income Taxes*". Le modifiche proposte chiariscono che un'entità dovrebbe riconoscere tutti gli effetti fiscali (*tributary relative*) alla distribuzione dei dividendi; b) IAS 23 "*Borrowing Costs*": le modifiche proposte chiariscono che, nel caso in cui i finanziamenti specifici richiesti per l'acquisto e/o costruzione di un *asset* restano in essere anche dopo che l'*asset* stesso è pronto per il suo utilizzo o la vendita, tali finanziamenti cessano di essere considerati specifici e pertanto sono ricompresi nei finanziamenti in generale dell'entità, ai fini della determinazione del tasso di capitalizzazione dei finanziamenti; c) IAS 28 "*Investments in Associates and joint ventures – Long-term interests in an associate or joint venture*". Le modifiche proposte chiariscono che il principio IFRS 9 "*Financial Instruments*", incluso i requisiti di *impairment*, si applica anche ad altri strumenti finanziari detenuti per un lungo periodo emessi nei confronti di una società collegata o *joint venture*. Gli *amendments* saranno efficaci dal 1 gennaio 2019, con

adozione anticipata consentita. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- *Amendment to IFRS 10 and IAS 28 on sale or contribution of assets.* L'11 settembre del 2014, lo IASB ha pubblicato "*Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (Amendments to IFRS 10 and IAS 28)*" indicando in un primo tempo come data effettiva il primo gennaio del 2016 e successivamente spostando la data di prima applicazione ad una data non ancora determinata. Gli emendamenti dello IAS 28 "Partecipazioni in società collegate e joint venture" (2011) e IFRS 10 "Bilancio consolidato" sono stati emessi per il conflitto tra i requisiti richiesti dello IAS 28 e IFRS 10. Lo IASB e il comitato per le interpretazioni ha inoltre concluso che è necessario riconoscere un guadagno o una perdita completa sulla perdita del controllo di un'impresa, a prescindere che l'impresa sia ospitata in una controllata o meno.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- *Amendment to IAS 1 and IAS 8 on definition of materiality.* L'emendamento è stato pubblicato dallo IASB in data 31 ottobre 2018 e prevede una diversa definizione di "material", ovvero: "*Information is material if omitting, misstating or obscuring it could reasonably be expected to influence decisions that the primary users of general purpose financial statements make on the basis of those financial statements, which provide financial information about a specific reporting entity*".

Le modifiche sono efficaci per i periodi annuali che hanno inizio dal 1° gennaio 2020 o da data successiva. È consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- *Amendment to IFRS 3, "Business combinations".* Lo IASB ha emesso in data 22 ottobre 2018 il documento "*Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)*" volto a risolvere le difficoltà che sorgono quando un'entità determina se ha acquisito un'impresa o un gruppo di attività. Le modifiche sono efficaci per le aggregazioni aziendali per le quali la data di acquisizione è in vigore o successiva al 1° gennaio 2020. È consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo.

- Lo IASB ha pubblicato in data 29 marzo 2018 la versione rivista del *Conceptual Framework for Financial Reporting*.

Le principali modifiche rispetto alla versione del 2010 riguardano: i) un nuovo capitolo in tema di valutazione; ii) migliori definizioni e *guidance*, in particolare con riferimento alla definizione di passività; iii) chiarimenti di importanti concetti, come *stewardship*, prudenza e incertezza nelle valutazioni.

E' stato pubblicato anche un documento che aggiorna i riferimenti presenti negli IFRS al precedente *Conceptual Framework*. Gli emendamenti, laddove sono effettivamente aggiornamenti, sono efficaci per i periodi annuali che iniziano il 1 gennaio 2020 o successivamente.

I principi elencati in questo paragrafo non sono applicabili in quanto non risultano omologati da parte dell'Unione Europea, la quale, durante il processo di omologazione, potrebbe recepire solo parzialmente, o non recepire, tali principi.

3.1 Uso di stime. Il bilancio è predisposto in accordo agli IFRS, che richiedono il ricorso, da parte degli amministratori, a stime, giudizi e assunzioni che hanno effetto sull'ammontare delle attività e della passività, sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali e sul valore dei ricavi e dei costi riportati nel periodo presentato. Le stime e le assunzioni utilizzate, sono basate su elementi noti alla data di predisposizione del bilancio, sull'esperienza storica e su altri elementi eventualmente considerati rilevanti.

3.2 Principi di consolidamento. Sono imprese controllate tutte le entità sulle quali il Gruppo TOD'S ha *i) il potere*, ossia la capacità di dirigere le attività rilevanti che incidono in maniera significativa sui rendimenti, *ii) è esposto alla variabilità* dei rendimenti derivanti dal coinvolgimento con essa e, pertanto, *iii) esercita il potere al fine di ottenere benefici dalla sua attività*, così come definito dallo IFRS 10 – *Bilancio consolidato*.

I bilanci delle imprese controllate sono inclusi nel bilancio consolidato a partire dalla data in cui si assume il controllo fino al momento in cui tale controllo cessa di esistere.

Le acquisizioni di imprese controllate sono contabilizzate secondo il metodo dell'acquisizione. Il costo di un'aggregazione aziendale è rappresentato dalla somma complessiva, alla data di acquisizione, dei *Fair value* delle attività cedute, delle passività sostenute o assunte e degli strumenti rappresentativi di capitale emessi in cambio del controllo dell'entità acquisita.

Le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'impresa acquisita che soddisfano i criteri di rilevazione secondo l'IFRS 3, sono rilevate ai relativi *fair value* (valori correnti) alla data di acquisto, ad eccezione delle attività non correnti (o gruppi in dismissione) classificate come possedute per la vendita secondo quanto previsto dall'IFRS 5.

Il *goodwill* è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto delle interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta dall'impresa acquisita rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se tale eccedenza è negativa, è rilevata immediatamente nel conto economico.

Una volta ottenuto il controllo di un'impresa, le transazioni in cui la controllante acquisisce o cede ulteriori quote di minoranza senza modificare il controllo esercitato sulla controllata sono delle transazioni con i soci e pertanto vengono rilevate a patrimonio netto.

Le società controllate sono consolidate con il metodo integrale dalla data in cui il controllo è stato trasferito al Gruppo. Sono invece de-consolidate a partire dalla data di cessazione dello stesso. L'area di consolidamento alla data di bilancio e le variazioni rispetto all'esercizio precedente sono presentate nella rispettiva Nota 4.

Le transazioni infragruppo e gli utili e le perdite originati dalle operazioni effettuate tra le imprese incluse nel perimetro di consolidamento sono eliminati dal bilancio, sia a livello patrimoniale che economico. Le perdite derivanti da transazioni infragruppo non ancora realizzate sono considerate qualora la transazione configuri una perdita di valore dell'attività trasferita.

Quando necessario, le situazioni patrimoniali ed economiche delle entità controllate sono opportunamente rettificate per allineare i principi contabili utilizzati a quelli adottati dal Gruppo.

3.3 Interessenze delle minoranze. Le interessenze nel capitale e nelle riserve delle entità controllate, corrispondenti a quote di partecipazioni di terzi, sono rilevate in una voce del patrimonio netto denominata Capitale e riserve di terzi. L'interessenza dei soci di minoranza nell'impresa acquisita, è inizialmente determinata in misura pari alla quota da loro detenuta nei valori correnti (*Fair value*) delle attività, passività e passività potenziali iscritte alla data della acquisizione originaria e successivamente rettificata sulla base delle movimentazioni del patrimonio netto. Allo stesso modo, la voce accoglie le modifiche nelle interessenze dei terzi e le eventuali perdite/utili ad essi attribuibili.

3.4 Operazioni in valuta estera.

i. **Valuta funzionale e di presentazione.** Tutte le poste incluse nei bilanci delle entità controllate sono misurate utilizzando la valuta dell'ambiente economico principale nel quale le entità operano (valuta funzionale). Il bilancio consolidato è presentato in euro (arrotondato alle migliaia), in quanto questa è la valuta nella quale sono condotte la maggior parte delle operazioni del Gruppo.

ii. **Transazioni in moneta estera.** I bilanci delle singole entità del Gruppo sono predisposti nella valuta funzionale propria di ogni singola impresa. Nella predisposizione dei singoli bilanci, le operazioni in valuta estera delle imprese del Gruppo sono convertite nella valuta funzionale

(valuta dell'area economica prevalente in cui ogni entità opera) applicando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e passività monetarie in valuta estera in essere alla data di bilancio sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data di chiusura; le attività e passività non monetarie, valutate al costo storico in valuta estera, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione.

Le differenze di cambio derivanti dall'estinzione di tali operazioni o dalla conversione di attività e passività monetarie alla data di bilancio sono rilevate nel conto economico.

iii. **Investimento netto in una gestione estera.** Un elemento monetario da incassare o da pagare nei confronti di una gestione estera, il regolamento del quale non è pianificato né è probabile che si verifichi nel prevedibile futuro, è nella sostanza, una parte dell'investimento netto dell'entità del Gruppo in tale gestione estera. Tali elementi monetari possono includere crediti o finanziamenti a lungo termine, mentre escludono i crediti o debiti commerciali. Le differenze di cambio derivanti da un elemento monetario che fa parte di un investimento netto in una gestione estera sono rilevate nel bilancio consolidato, quando la gestione estera è una controllata, inizialmente in una componente separata del patrimonio netto tramite rilevazione nel conto economico complessivo e rilevate nel conto economico alla dismissione dell'investimento netto.

iv. **Esposizione dei bilanci in valuta.** Ai fini dell'esposizione nel bilancio consolidato delle situazioni economico-patrimoniali delle entità consolidate espresse in una valuta funzionale differente da quella di consolidamento, le poste dello Stato patrimoniale sono convertite utilizzando i cambi di fine periodo, mentre quelle del Conto economico utilizzando i cambi medi del periodo. La differenza tra il risultato del periodo, quale risulta dalla conversione ai cambi medi, e quello risultante dalla conversione in base ai cambi di fine periodo, da un lato, e gli effetti sulle attività e sulle passività delle variazioni intervenute nei rapporti di cambio tra l'inizio e la fine del periodo, dall'altro, sono iscritti nel Patrimonio netto in un'apposita voce denominata *Riserva di traduzione* tramite rilevazione nel conto economico complessivo. Le differenze di conversione imputate al patrimonio netto vengono riversate a Conto economico al momento della cessione o della liquidazione della entità controllata.

I tassi applicati nella traduzione, raffrontati con quelli utilizzati nel precedente esercizio, sono riportati nella tabella seguente:

	Esercizio 2018		Esercizio 2017	
	Cambio finale	Cambio medio	Cambio finale	Cambio medio
Dollaro U.S.A.	1,145	1,181	1,199	1,129
Sterlina britannica	0,895	0,885	0,887	0,876
Franco svizzero	1,127	1,155	1,170	1,112
Dollaro Hong Kong	8,968	9,256	9,372	8,801
Yen giapponese	125,850	130,396	135,010	126,655
Fiorino ungherese	320,980	318,890	310,330	309,273
Dollaro singapore	1,559	1,593	1,602	1,558
WON coreano	1.277,930	1.299,070	1.279,610	1.275,830
Pataca Macao	9,237	9,534	9,653	9,065
Renmimbi cinese	7,875	7,808	7,804	7,626
Rupia indiana	79,730	80,733	76,606	73,498
Lek albanese	123,530	127,621	133,580	134,130
Real brasiliense	4,444	4,309	3,973	3,604
Dollaro canadese	1,561	1,529	1,504	1,464
Dollaro australiano	1,622	1,580	1,535	1,473
Corona danese	7,467	7,453	7,445	7,439

3.5 Strumenti finanziari derivati. Le caratteristiche fondamentali degli strumenti finanziari derivati sono esposte nel paragrafo Strumenti finanziari derivati (Nota 15). Il Gruppo TOD'S utilizza gli strumenti finanziari derivati per la copertura dei rischi legati all'esposizione in valuta derivanti dalla propria attività operativa e per la copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche inerenti la gestione della tesoreria indicate dal Consiglio di Amministrazione.

La contabilizzazione delle operazioni su derivati, essendo queste riferibili ad un rischio legato alla variabilità dei *cash flow* attesi (*forecast transaction*), avviene secondo le regole del *cash flow hedge* fino al momento in cui la transazione viene registrata in bilancio; successivamente, i derivati sono trattati secondo le regole del *fair value hedge*, in quanto qualificabili come strumenti a copertura di variazioni di valore di attività/passività iscritte in bilancio.

In applicazione dell'IFRS 9, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati nel rispetto delle regole dell'*hedge accounting* che prevedono la rilevazione nello stato patrimoniale dei derivati al loro *fair value*; la registrazione delle variazioni di *fair value* differisce a seconda della tipologia di copertura alla data di valutazione:

- per i derivati che risultano a copertura di operazioni attese (i.e. *cash flow hedge*), le variazioni del *fair value* sono imputate direttamente nell'apposita riserva del conto economico complessivo, eccetto per la quota di variazione relativa alla parte inefficace della copertura che viene imputata a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari; le differenze di *fair*

value già rilevate direttamente nell'apposita riserva iscritta nel conto economico complessivo sono interamente imputate a conto economico, a rettifica dei margini operativi, al momento della rilevazione delle attività/passività relative alle poste coperte. Nel caso dei derivati di copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, le differenze di *fair value* già rilevate nella riserva iscritta nel conto economico complessivo sono invece imputate a rettifica dei proventi ed oneri finanziari al momento della liquidazione dei differenziali attivi o passivi;

- per i derivati che risultano a copertura di attività e passività iscritte a bilancio (i.e. *fair value hedge*), le differenze di *fair value* sono interamente imputate a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari. In aggiunta, si provvede a rettificare il valore della posta coperta (attività/passività) per la variazione di valore imputabile al rischio coperto, utilizzando come contropartita la voce proventi e oneri finanziari.

I criteri previsti dall'IFRS 9 affinché una relazione di copertura si possa qualificare per *l'hedge accounting* sono i seguenti:

- a) la relazione di copertura è costituita solamente da strumenti di copertura e strumenti coperti che rispettano le previsioni dell'IFRS 9;
- b) all'inizio della relazione di copertura esiste una formale designazione e documentazione della medesima relazione di copertura unitamente agli obiettivi e alle strategie di *risk management* sottostanti alla copertura;
- c) la relazione di copertura rispetta le previsioni dell'IFRS 9 in tema di efficacia della copertura.

3.6 Attività immateriali.

i. **Avviamento (*Goodwill*).** Tutte le aggregazioni aziendali sono contabilizzate applicando il metodo dell'acquisto. L'avviamento è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto delle interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta dall'impresa acquisita rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se tale eccedenza è negativa è rilevata immediatamente nel conto economico.

Per le acquisizioni antecedenti al 1º gennaio 2004, data di passaggio agli IAS/IFRS, l'avviamento ha mantenuto i valori iscritti sulla base dei precedenti principi contabili italiani, al netto degli ammortamenti cumulati fino alla data di transizione.

L'avviamento è iscritto a bilancio al costo ed è eventualmente rettificato per *impairment*. Non è soggetto al processo di ammortamento, ma la congruità dei valori viene annualmente testata attraverso *l'impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo Perdite di valore.

ii. **Marchi.** Sono iscritti per il loro valore di costo e/o di acquisizione, al netto degli ammortamenti cumulati alla data di transizione agli IAS/IFRS. I marchi TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER sono classificati tra le attività a vita utile indefinita, e pertanto non ammortizzati, in quanto:

- rivestono un ruolo prioritario nella strategia del Gruppo e ne costituiscono un *driver* di valore primario;
- la struttura aziendale, nel suo concetto di beni materiali organizzati e di organizzazione stessa in senso lato, è fortemente correlata e dipendente dalla diffusione e dallo sviluppo dei Marchi sui mercati;
- i Marchi sono di proprietà e sono correttamente registrati e costantemente tutelati sotto il profilo normativo, con opzioni di rinnovo della tutela legale alla scadenza dei periodi di registrazione che risultano non onerose, di agevole attuazione e prive di impedimenti esterni;
- i prodotti commercializzati dal Gruppo con i detti Marchi non sono soggetti a particolare obsolescenza tecnologica, come è peraltro caratteristico per il mercato del "lusso" nel quale il Gruppo opera, ed anzi sono percepiti dal mercato come costantemente innovativi e di tendenza, tanto da assurgere a modelli da imitare od a cui ispirarsi;
- i Marchi risultano contraddistinti, nel contesto nazionale e/o internazionale caratteristici per ognuno di essi, da posizionamento di mercato e da notorietà tali da assicurarne la preminenza nei rispettivi segmenti di mercato, essendo costantemente associati e comparati ai Marchi di assoluto riferimento;
- nel contesto competitivo di riferimento, si può affermare che gli investimenti di mantenimento dei Marchi sono proporzionalmente contenuti, rispetto ai cospicui e favorevoli flussi di cassa attesi.

La congruità dei valori iscritti a bilancio viene annualmente verificata attraverso l'*impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo Perdite di valore.

iii. **Avviamenti a vita utile definita.** La voce rappresenta le somme pagate a tale titolo dal Gruppo relativamente all'ottenimento della disponibilità di alcuni spazi commerciali nei quali opera una parte della rete dei punti vendita a gestione diretta. Per la rilevazione viene utilizzato il metodo del costo, che prevede l'iscrizione al costo al netto degli ammortamenti cumulati e delle svalutazioni per perdite di valore ("*Impairment*").

iv. **Costi di ricerca e sviluppo.** I costi sostenuti nella fase di ricerca di un progetto sono interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo di un'attività sono invece capitalizzati se ne risultano certi e determinati la fattibilità tecnica e commerciale della relativa attività ed il ritorno economico dell'investimento, ed il Gruppo ha l'intenzione e le risorse necessarie per il completamento dello sviluppo.

Le spese capitalizzate includono i costi dei materiali, del lavoro, ed una adeguata porzione dei costi indiretti. Sono iscritte al costo, al netto degli ammortamenti cumulati (si veda di seguito) e delle perdite di valore (*impairment*).

v. **Altre attività immateriali.** Sono attività non monetarie identificabili, prive di consistenza fisica, sottoposte al controllo dell'impresa, in grado di far affluire al Gruppo benefici economici futuri. L'iscrizione iniziale avviene al costo di acquisto, inclusivo degli oneri direttamente attribuibili alla fase di preparazione dell'attività al suo scopo prestabilito, o di produzione, nel caso in cui esistano i presupposti per la capitalizzazione di spese sostenute per le attività generate all'interno.

Per la rilevazione viene utilizzato il metodo del costo, che prevede l'iscrizione del bene al costo al netto degli ammortamenti cumulati e delle svalutazioni per perdite di valore ("*Impairment*").

vi. **Capitalizzazioni successive.** I costi sostenuti per tali attività immateriali successivamente all'acquisto, sono capitalizzati solo nella misura in cui incrementano i benefici economici futuri dell'attività specifica a cui si riferiscono. Tutti gli altri costi sono imputati a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenuti.

vii. **Ammortamenti.** Le attività immateriali (ad esclusione di quelle a vita utile indefinita) sono sistematicamente ammortizzate con quote costanti lungo il periodo della loro durata economica stimata, a partire dal momento in cui il bene è disponibile per l'utilizzo.

3.7 Attività materiali e investimenti immobiliari.

i. **Immobili, impianti e macchinari di proprietà.** Sono originariamente iscritti al costo di acquisto, o al costo rideterminato alla data di transizione agli IFRS, comprensivo degli eventuali oneri accessori di diretta attribuzione.

Successivamente alla iscrizione, tali beni sono rilevati al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e dall'eventuale relativo *impairment* (cd. Modello del Costo).

In presenza di beni per i quali, per il calcolo degli ammortamenti, è prevista l'applicazione del *component approach*, vengono determinate le quote di costo allocabili alle singole componenti significative caratterizzate da una vita utile differente. In tale contesto, i valori dei terreni e dei fabbricati, sui quali gli stessi insistono, vengono tenuti separati, e solo i secondi assoggettati ad ammortamento.

ii. **Leasing.** I contratti di *leasing* nei quali il Gruppo assume tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà del bene, sono classificati come *leasing finanziari*. I beni (immobili, impianti e macchinari) posseduti in forza di tali contratti, sono iscritti tra le Attività materiali per un importo uguale al minore tra il loro *fair value* alla data di stipula del contratto, ed il valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il *leasing*, al netto degli ammortamenti accumulati e di

eventuali *impairment* (con i criteri descritti nel paragrafo Perdite di valore). Nel passivo viene invece rilevato un debito finanziario di pari importo, mentre la componente di interessi passivi dei pagamenti di *leasing* finanziari è rilevata a conto economico secondo il metodo del tasso di interesse effettivo.

iii. **Capitalizzazioni successive.** I costi sostenuti successivamente all'acquisto inerenti gli immobili, gli impianti ed i macchinari, sono capitalizzati esclusivamente se dagli stessi deriva un incremento dei benefici economici futuri generati dal bene. In caso contrario sono interamente addebitati al conto economico del periodo nel quale sono sostenuti.

iv. **Investimenti immobiliari.** Gli investimenti immobiliari sono originariamente imputati al costo, e successivamente iscritti al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e delle relative perdite di valore.

Le quote di ammortamento sono calcolate in modo sistematico e costante sulla base della vita utile stimata degli immobili.

v. **Ammortamento.** Le Attività materiali sono sistematicamente ammortizzate in quote costanti sulla base di aliquote di deprezzamento definite in funzione della stimata vita economico-tecnica delle stesse. I Terreni non sono assoggettati ad ammortamento. Le principali aliquote di ammortamento applicate, sono le seguenti:

	% amm.to
Fabbricati	2,5% - 3%
Macchinari e impianti	12,5%
Attrezzature	25%
Forme e fustelle, clichés, stampi e timbri	25%
Mobilio e arredamento	12%
Macchine d'ufficio	20%
Autovetture e autoveicoli da trasporto	20% - 25%

Gli impianti fotovoltaici realizzati nella Capogruppo sono ammortizzati per un periodo di venti anni.

I costi per opere su beni di terzi, che comprendono principalmente i costi sostenuti per l'allestimento e l'ammodernamento della rete dei punti vendita a gestione diretta e di tutti gli altri immobili posseduti a titolo diverso dalla proprietà (comunque strumentali all'attività del Gruppo), sono ammortizzati sulla base della durata prevista del contratto di locazione o della vita utile del bene, quando questa risulta inferiore.

3.8 Perdite di valore (*impairment*). Il principio IAS 36, in presenza di indicatori, eventi o variazioni di circostanze che facciano presupporre l'esistenza di perdite di valore, prevede di sottoporre alla procedura di *impairment test* le attività immateriali e materiali, al fine di

assicurare che non siano iscritte a bilancio attività ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile.

Tale *test* viene eseguito almeno con cadenza annuale per le Attività e gli Avviamenti a vita utile indefinita, allo stesso modo che per le Attività materiali e immateriali non ancora in uso.

L'attestazione della recuperabilità dei valori iscritti in bilancio, viene ottenuta attraverso il confronto tra il valore contabile alla data di riferimento ed il maggiore tra il *fair value* al netto dei costi di vendita (se disponibile) e il valore d'uso. Il valore d'uso di un bene materiale o immateriale viene determinato sulla base dei flussi finanziari futuri stimati, attesi dal bene, attualizzati mediante utilizzo di un tasso di sconto al netto delle imposte, che riflette la valutazione corrente di mercato del valore attuale del denaro e dei rischi correlati all'attività del Gruppo.

Qualora non fosse possibile stimare per una singola attività un flusso finanziario autonomo, viene individuata l'unità operativa minima (*cash generating unit*) alla quale il bene appartiene ed a cui è possibile associare futuri flussi di cassa oggettivamente determinabili ed indipendenti da quelli generati da altre unità operative. L'individuazione delle *cash generating units* è stata effettuata coerentemente con l'architettura organizzativa ed operativa propria del Gruppo.

Nel caso in cui dall'esecuzione dell'*impairment test* si evidensi una perdita di valore di un'attività, il suo valore contabile viene ridotto fino al valore recuperabile, tramite rilevazione diretta a conto economico.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o della unità generatrice di flussi finanziari) ad eccezione dell'avviamento, è incrementata al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore netto di carico che l'attività avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione per perdita di valore. Il ripristino di valore è imputato al conto economico immediatamente.

3.9 Attività finanziarie. Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio dal momento in cui il Gruppo acquisisce il diritto legale di realizzare i flussi finanziari rivenienti da tali attività sulla base delle previsioni contrattuali. Le attività finanziarie sono eliminate dall'attivo dello stato patrimoniale se e solo se il diritto contrattuale all'ottenimento dei flussi finanziari dalle medesime attività è scaduto oppure se tali attività finanziarie sono state trasferite e tale trasferimento soddisfa i requisiti previsti dall'IFRS 9 per l'eliminazione dallo stato patrimoniale. Le attività finanziarie sono inizialmente rilevate al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività finanziaria medesima.

In seguito all'iscrizione iniziale, le attività finanziarie sono valutate secondo uno dei seguenti metodi:

- a) costo ammortizzato;
- b) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico complessivo;
- c) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico.

In applicazione delle previsioni dell'IFRS 9 in merito alla classificazione e quindi tenendo conto del modello di *business* del Gruppo e delle caratteristiche dei flussi finanziari previsti contrattualmente, si segnala che il Gruppo non detiene attività finanziarie di cui ai punti b) e c) di cui sopra ad esclusione di quanto già commentato in precedenza in merito agli strumenti finanziari derivati.

Le attività finanziarie sono sottoposte alla procedura di *impairment* prevista dall'IFRS 9 al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dalle medesime attività finanziarie.

3.10 Rimanenze di magazzino. Le giacenze di magazzino sono iscritte a bilancio al minore tra il costo ed il presunto valore di realizzo. Il valore netto di realizzo rappresenta la migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile negli ordinari processi di *business*, al netto delle eventuali spese di produzione ancora da sostenere e delle spese dirette di vendita.

Il costo delle giacenze è basato sul metodo del costo medio ponderato; il costo di produzione è determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avuto riguardo - per i prodotti in corso di lavorazione e/o semilavorati - alla specifica fase di processo raggiunta. I valori così ottenuti non differiscono in misura apprezzabile dai costi correnti di produzione riferiti alle stesse categorie di beni.

Per la parte di giacenze ritenuta non più utilizzabile economicamente, o con un valore di presunto realizzo inferiore al costo iscritto a bilancio, si provvede a stanziare un apposito fondo svalutazione.

3.11 Crediti commerciali ed altri crediti. Sono rilevati inizialmente al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività medesima. In seguito all'iscrizione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. In applicazione dell'IFRS 9 sono sottoposti alla procedura di *impairment* al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dai medesimi crediti mediante rettifica del valore d'iscrizione con apposito fondo svalutazione crediti così determinato:

- i crediti in contenzioso, la cui inesigibilità risulta da elementi certi e precisi, sono stati analiticamente individuati e quindi svalutati;

- per le altre posizioni di credito, sono state stanziate prudenziarie quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni aggiornate alla data di bilancio tenendo inoltre in considerazione le perdite attese nell'arco della durata della vita del credito.

3.12 Disponibilità liquide. Includono i saldi di cassa, i depositi bancari a vista e gli investimenti finanziari con scadenza non superiore a tre mesi. Sono attività ad elevata liquidabilità, facilmente convertibili in valori certi di cassa e soggette ad un rischio non significativo di variazione di valore.

3.13 Attività e passività destinate alla dismissione. Le attività non correnti (o i gruppi di attività in dismissione) sono classificate come destinate alla vendita quando il loro valore contabile verrà recuperato attraverso una cessione anziché un uso continuativo delle stesse. Esse non vengono ammortizzate, e sono valutate al minore tra il valore contabile ed il *fair value* al netto dei costi di vendita. Le attività detenute per la vendita e le passività associate sono presentate separatamente dalle altre attività e passività nella situazione patrimoniale e finanziaria. Il Gruppo TOD'S non detiene attività e/o passività destinate alla dismissione al 31 dicembre 2018.

3.14 Benefici per i dipendenti. I benefici per i dipendenti includono i) i benefici a breve termine per i dipendenti, quali salari, stipendi e relativi contributi sociali, maturati ma non ancora erogati, indennità sostitutive di ferie e di assenze, ecc., ii) i benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro quali fondi di quiescenza o di trattamento di fine rapporto, iii) altri benefici a lungo termine, iv) i benefici dovuti ai dipendenti per la cessazione del rapporto di lavoro.

I benefici a breve termine sono rilevati periodicamente per competenza e rappresentano il debito verso i dipendenti non erogato alla data di chiusura dell'esercizio.

I benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro sono distinti in 2 categorie:

- i. **Piani a contributi definiti.** I pagamenti per eventuali piani a contributi definiti sono imputati al conto economico nel periodo in cui essi sono dovuti.
- ii. **Piani a benefici definiti.** Il costo relativo ai Piani a benefici definiti è determinato utilizzando il metodo della proiezione dell'unità di credito (*Projected Unit Credit Method*), effettuando le valutazioni attuariali alla fine di ogni esercizio. Il costo relativo alle prestazioni di lavoro passate è rilevato immediatamente, nella misura in cui i benefici sono già maturati, o altrimenti viene ammortizzato a quote costanti, entro il periodo medio nel quale si prevede che i benefici matureranno. Gli oneri finanziari maturati sulla base del tasso annuo tecnico di attualizzazione sono rilevati immediatamente a conto economico. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati tramite le altre variazioni di conto economico complessivo nella specifica voce di patrimonio netto.

Le passività per benefici successivi al rapporto di lavoro rilevate in bilancio rappresentano il valore attuale delle passività per piani a benefici definiti. Non sono invece presenti in bilancio altri benefici ai dipendenti a lungo termine o benefici per cessazione del rapporto di lavoro.

iii. **Pagamenti basati su azioni.** I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data di assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti; tale imputazione viene effettuata sulla base di una stima da parte degli amministratori delle *stock options* che matureranno effettivamente a favore del personale avente tale diritto, tenendo in considerazione le condizioni di usufruibilità delle stesse. Nel presente bilancio non vi sono pagamenti basati su azioni.

3.15 Debiti.

- i. **Scoperti bancari e finanziamenti.** I prestiti bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono inizialmente rilevati al *fair value*, al netto dei costi dell'operazione, e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.
- ii. **Debiti commerciali ed altri debiti diversi.** Sono rilevati al *fair value* che generalmente corrisponde al valore nominale.

3.16 Accantonamenti per rischi ed oneri. Sono passività di esistenza certa o probabile, ma indeterminate nella data della loro manifestazione e nell'importo delle risorse economiche da impiegare per adempiere all'obbligazione, comunque stimabile in modo attendibile. La rilevazione in bilancio avviene in presenza di una obbligazione presente legale o implicita, risultato di un evento passato, ed è certo o probabile che al Gruppo sarà richiesto di adempiere all'obbligazione.

Nel caso in cui l'effetto sia rilevante, e la data della presumibile estinzione dell'obbligazione stimabile con sufficiente attendibilità, gli accantonamenti sono iscritti a bilancio attualizzando i flussi finanziari futuri.

Per gli accantonamenti per i quali si può ragionevolmente prevedere l'estinzione dopo dodici mesi dalla data di riferimento, si provvede alla loro classificazione in bilancio tra le Passività non correnti; sono al contrario iscritti tra quelle correnti, gli accantonamenti per i quali l'impiego di risorse atte a produrre effetti economici si prevede avverrà entro dodici mesi dalla data di riferimento.

3.17 Capitale sociale.

- i. **Capitale sociale.** Il valore complessivo delle azioni emesse dalla Capogruppo è interamente classificato nel patrimonio netto, essendo le stesse strumento rappresentativo di capitale.

ii. **Azioni proprie.** Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.18 Dividendi. L'assegnazione di dividendi ai possessori di strumenti rappresentativi di capitale successiva alla data di riferimento del bilancio, non viene rilevata tra le passività finanziarie alla stessa data di riferimento.

3.19 Riconoscimento dei ricavi. I ricavi sono iscritti a conto economico nel momento in cui l'obbligazione contrattuale relativa al trasferimento di beni o servizi è stata soddisfatta. Un bene si considera trasferito al cliente finale nel momento in cui quest'ultimo ottiene il controllo sul bene medesimo. Con riferimento alle principali tipologie di ricavi realizzati dal Gruppo, il riconoscimento degli stessi avviene sulla base dei seguenti criteri:

- i. **Vendite di beni – retail.** Il Gruppo opera nel canale *retail* attraverso la propria rete dei DOS. I ricavi sono contabilizzati all'atto della consegna dei beni ai clienti. Le vendite vengono usualmente incassate direttamente per cassa o attraverso carte di credito.
- ii. **Vendite di beni – wholesale.** Il Gruppo distribuisce prodotti nel mercato *wholesale*. A seguito dell'analisi svolta ai fini della prima applicazione del principio contabile IFRS 15 (1 gennaio 2018), è emerso che, relativamente a tale tipologia di transazione, vi è un'unica *performance obligation*. In particolare, i relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito (*at a point in time*) e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio. A seguito dell'applicazione del principio IFRS 15, a partire dal presente bilancio, è stata modificata la rappresentazione della passività per resi da ricevere nella situazione patrimoniale-finanziaria consolidata, rilevando separatamente, in luogo della precedente rappresentazione netta tra le Altre Passività (cosiddetto Fondo resi), una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).
- iii. **Vendite di beni – e-commerce.** A partire dal presente bilancio, il Gruppo distribuisce prodotti direttamente anche tramite il canale *e-commerce*. I relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio, contabilizzati rilevando separatamente una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).

iv. **Prestazioni di servizi.** Tali proventi sono contabilizzati in proporzione allo stadio di completamento del servizio reso alla data di riferimento ed in coerenza con le previsioni contrattuali.

v. **Royalties.** Le royalties che maturano a seguito della concessione in licenza della cessione di prodotti (*sales-based royalties*) o dell'utilizzo di alcuni beni (*usage-based royalties*) sono rilevate a bilancio nel momento in cui la suddetta cessione o utilizzo si sono verificate o, se successiva, nel momento in cui l'obbligazione a cui la *royalty* si riferisce è stata soddisfatta.

3.20 Proventi e oneri finanziari. Includono tutte le voci di natura finanziaria imputate al conto economico del periodo, inclusi gli interessi passivi maturati sui debiti finanziari, calcolati usando il metodo dell'interesse effettivo (principalmente scoperti di conto corrente, finanziamenti a medio-lungo termine), gli utili e le perdite su cambi, utili e perdite da strumenti finanziari derivati (secondo i criteri di contabilizzazione precedentemente definiti), dividendi percepiti, la quota di interessi passivi derivante dal trattamento contabile dei beni in locazione finanziaria (IAS 17) e dei fondi relativi al personale (IAS 19).

Proventi e oneri per interessi sono imputati nel conto economico del periodo in cui sono realizzati/sostenuti, ad eccezione degli oneri capitalizzati (IAS 23).

I proventi da dividendi concorrono a formare il risultato del periodo in cui il Gruppo matura il diritto a ricevere il pagamento.

3.21 Imposte sul reddito. Le imposte sul reddito del periodo includono la determinazione sia della fiscalità corrente sia di quella differita. Sono integralmente rilevate a conto economico ed incluse nel risultato del periodo, tranne nel caso in cui siano generate da operazioni transitate, nel periodo corrente o in un altro, tramite le altre variazioni del conto economico complessivo direttamente a patrimonio netto. In tal caso, le relative imposte differite sono anche esse imputate direttamente a patrimonio netto.

Le imposte correnti sul reddito imponibile del periodo rappresentano l'onere fiscale determinato utilizzando le aliquote fiscali in vigore alla data di riferimento, ed eventuali rettifiche ai debiti tributari calcolati in periodi precedenti.

Le imposte differite attengono alle differenze di natura temporanea tra i valori contabili delle attività e passività dei bilanci delle imprese consolidate ed i relativi valori aventi rilevanza fiscale ai fini della determinazione del reddito imponibile. Per tutte le differenze temporanee imponibili viene rilevata la passività fiscale, con l'eccezione per quelle passività derivanti dalla rilevazione iniziale di un'attività o di una passività in un'operazione diversa da un'aggregazione aziendale che, al momento dell'operazione, non influenza né il risultato di bilancio, né il reddito imponibile

(perdita fiscale). Le attività e le passività fiscali differite sono compensate se e solo se vi è un diritto esecutivo a compensare le relative imposte correnti e se le attività e passività fiscali differite si riferiscono a imposte sul reddito applicate dalla medesima giurisdizione fiscale.

Le attività fiscali differite, derivanti da differenze temporanee deducibili, sono rilevate in bilancio solamente nella misura in cui è probabile che sarà realizzato in tempo utile un reddito imponibile, a fronte del quale potrà essere utilizzata la differenza temporanea deducibile. Non si prevede alcuno stanziamento nel caso in cui la differenza tra valore contabile e valore fiscale sia riferibile a *goodwill* derivante da aggregazioni aziendali.

I benefici fiscali derivanti da perdite fiscali sono iscritti nel bilancio del periodo in cui gli stessi benefici sono maturati, se è probabile che l'entità del Gruppo che ha registrato la perdita fiscale realizzerà un reddito imponibile fiscale sufficiente entro il periodo di scadenza del diritto all'utilizzo. Le imposte in oggetto (attive e passive), sono determinate sulla base della previsione del presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si manifesteranno, tenendo conto delle specificità in materia di imponibilità e deducibilità. L'effetto del cambiamento delle aliquote fiscali viene portato a conto economico nell'esercizio in cui si manifesta tale cambiamento.

Gli accantonamenti per imposte che potrebbero generarsi dal trasferimento di utili non distribuiti delle società controllate sono effettuati solo dove vi sia la reale intenzione di trasferire tali utili.

3.22 Rendiconto finanziario. Il rendiconto finanziario è redatto con il metodo "indiretto", pertanto, per la determinazione dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa, l'utile è rettificato degli effetti delle operazioni di natura non monetaria, degli effetti derivanti dalle variazioni del capitale circolante netto e degli elementi connessi con i flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento e di finanziamento. I flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento e di finanziamento sono presentati al netto degli effetti cambio derivanti dalla conversione delle poste in valuta, che vengono presentati in una riga separata all'interno dello schema del rendiconto finanziario. Le disponibilità liquide nette sono rappresentate dalle disponibilità liquide al netto degli scoperti bancari.

4 Area di consolidamento

L'area di consolidamento risultante al 31 dicembre 2018, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2017, si è modificata come di seguito illustrato:

- in data 6 febbraio 2018 è stata costituita la società Roger Vivier Deutschland GmbH controllata al 100% dalla società Roger Vivier S.p.A.;

- in data 16 aprile 2018 è stata costituita la società Roger Vivier Australia PTY Ltd. controllata al 100% dalla società Roger Vivier S.p.A.;
- in data 4 maggio 2018 è stata costituita la società Roger Vivier Espana SL controllata al 100% dalla società Roger Vivier S.p.A.;
- in data 27 giugno 2018, con efficacia dal 1 luglio 2018, la società Del.Com. S.r.l., interamente controllata dalla capogruppo TOD'S S.p.A., ha acquisito, da terzi, l'ulteriore 50% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Del.Pav. S.r.l., per complessivi 1.150 mila euro, ottenendone in tal modo il controllo totalitario. Trattandosi di operazione con *minorities* la differenza tra il prezzo di acquisizione e la corrispondente quota del patrimonio netto è stata riflessa a riduzione del patrimonio netto di Gruppo per 309 mila euro;
- in data 25 luglio 2018 è stata costituita la società TOD'S Australia PTY Ltd. controllata al 100% dalla società TOD'S S.p.A.;
- in data 27 settembre 2018, con efficacia dal 1 ottobre 2018, TOD'S S.p.A. ha acquisito il 100% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Italiantouch S.r.l. che a sua volta detiene due partecipazioni di controllo totalitario nei confronti della società Italiantouch USA Inc. e Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd. Con riferimento a tale acquisizione, si precisa che, trattandosi di un'operazione di acquisizione con parti correlate *under common control* (Nota 30), il consolidamento delle attività nette del gruppo Italiantouch è stato effettuato in continuità di valori contabili, in applicazione di quanto previsto dal documento OPI n.1 di Assirevi e, pertanto, la differenza tra il prezzo di acquisizione, pari a 24,1 milioni di euro, e il valore netto contabile delle attività nette acquisite, pari a euro 2,6 milioni, è stata riflessa, per 21,5 milioni di euro, a riduzione del patrimonio netto consolidato. Si precisa, inoltre, che il consolidamento del Conto economico del suddetto gruppo Italiantouch è avvenuto a partire dalla data nella quale si è perfezionato il controllo da parte del Gruppo Tod's, ovvero dal 1 ottobre 2018, data di efficacia dell'acquisizione;
- in data 10 ottobre 2018 è stata costituita la società Roger Vivier Canada Ltd. controllata al 100% dalla società Roger Vivier S.p.A.

Tali operazioni rappresentano le uniche variazioni dell'area di consolidamento rispetto al Bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2017.

Per completezza di informazione, si riporta di seguito un prospetto riepilogativo degli effetti derivanti dal primo consolidamento del gruppo Italianantouch a seguito dell'operazione di acquisizione sopra descritta:

Attività nette acquisite del gruppo Italianantouch	euro/000
Attività immateriali e materiali	2.127
Altre attività non correnti	240
Capitale circolante netto	(5.002)
Altre attività e passività	519
Disponibilità liquide	4.752
Totale attività nette acquisite	(2.637)
 Prezzo di acquisizione	 24.101
 Impatto nel patrimonio netto consolidato	 (21.464)

Di seguito si fornisce la completa illustrazione dell'area di consolidamento:

Società Capogruppo			
TOD'S S.p.A. S.Elpidio a Mare - Italia Capitale Sociale (C.S.) - euro 66.187.078			
Società controllate dirette			
TOD'S Deutsch. GmbH Monaco - Germania C.S. - euro 153.387,56 % possesso: 100%	TOD'S France Sas Parigi - Francia C.S. - euro 780.000 % possesso: 100%	An.Del. USA Inc. New York - U.S.A C.S. - Usd 3.700.000 % possesso: 100%	TOD'S International BV Amsterdam - Olanda C.S. - euro 2.600.200 % possesso: 100%
Del.Com S.r.l. S.Elpidio a Mare - Italia C.S. - euro 31.200 % possesso: 100%	Holpaf B.V. Amsterdam – Olanda C.S. - euro 5.000.000 % possesso: 100%	Roger Vivier S.p.A. S.Elpidio a Mare – Italia C.S. – euro 10.000.000 % possesso: 100%	TOD'S Danmark APS Copenhagen - Danimarca C.S. – Dkk 500.000 % possesso: 100%
TOD'S Austria GmbH Vienna – Austria C.S. – euro 50.000 % possesso: 100%	TOD'S Australia PTY Ltd. Sydney – Australia C.S. – Aud 100.000 % possesso: 100%	Italianantouch S.r.l. Civitanova Marche – Italia C.S. – euro 10.000 % possesso: 100%	
Società controllate indirette			
Cal.Del. USA Inc. Beverly Hills, Ca - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	TOD'S Tex Del USA Inc. Dallas, Tx - U.S.A C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Deva Inc. Wilmington, DE - U.S.A. C.S. - Usd 500.000 % possesso: 100%	Flor.Del. USA Inc. Tallahassee, Fl - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%

Società controllate indirette (continua)

Hono.Del. Inc. Honolulu, Hi - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	II.Del. USA Inc. Springfield, Il - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Neva.Del. Inc. Carson City, Nv - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Or.Del. USA Inc. Sacramento, Ca - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%
Gen.Del SA Zurigo - Svizzera C.S. - Chf 200.000 % possesso: 100%	Buena Ltd. Londra - Inghilterra C.S. - Gbp 1 % possesso: 100%	TOD'S Belgique S.p.r.l. Bruxelles - Belgio C.S. - euro 300.000 % possesso: 100%	TOD'S Espana SL Madrid - Spagna C.S. - euro 500.000 % possesso: 100%
TOD'S Hong Kong Ltd Hong Kong C.S. - Usd 16.550.000 % possesso: 100%	TOD'S Japan KK Tokyo - Giappone C.S. - Jpy 100.000.000 % possesso: 100%	Alban.Del Sh.p.k. Tirana - Albania C.S. - euro 720.000 % possesso: 100%	TOD'S Retail India Pte Ltd Mumbai - India C.S. - INR 193.900.000 % possesso: 51%
TOD'S Singapore Pte Ltd Singapore C.S. - Sgd 300.000 % possesso: 100%	Un.Del Kft Tata - Ungheria C.S. - Huf 42.900.000 % possesso: 100%	TOD'S UK Ltd Londra - Inghilterra C.S. - Gbp 350.000 % possesso: 100%	Webcover Ltd Londra - Inghilterra C.S. - Gbp 2 % possesso: 100%
Roger Vivier Paris Sas Parigi - Francia C.S. - euro 6.700.000 % possesso: 100%	TOD'S Korea Inc. Seoul - Corea C.S. - Won 2.600.000.000 % possesso: 100%	TOD'S Macao Ltd Macao C.S. - MOP 20.000.000 % possesso: 100%	TOD'S (Shanghai) Tr. Co Ltd Shanghai - Cina C.S. - USD 32.000.000 % possesso: 100%
Re.Se.Del. S.r.l. S.Elpido a Mare- Italia C.S. - euro 25.000 possesso: 100%	Del.Pav. S.r.l. S.Elpido a Mare- Italia C.S. - euro 50.000 possesso: 100%	Filangieri 29 S.r.l. S.Elpido a Mare - Italia C.S. - euro 100.000 possesso: 50%	Roger Vivier Japan KK Tokyo - Giappone C.S. - Jpy 10.000.000 % possesso: 100%
Roger Vivier Hong Kong Ltd Hong Kong C.S. - Hkd 1.000.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Sing. PTE Ltd Singapore C.S. - Sgd 200.000 % possesso: 100%	Roger Vivier (Shan.) Tr.Co. Shanghai - Cina C.S. - Rmb 75.000.000 % possesso: 100%	Roger Vivier UK Ltd Londra - Inghilterra C.S. - Gbp 150.000 % possesso: 100%
TOD'S Georgia Inc. Norcross, GA - USA C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Roger Vivier France SaS Parigi - Francia C.S. - euro 3.507.500 % possesso: 100%	Roger Vivier Korea Inc. Seoul - Corea C.S. - Won 1.200.000.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Switzerland Lugano - Svizzera C.S. - Chf 2.000.000 % possesso: 100%
Roger Vivier Macau Lda Macao C.S. - Mop 500.000 % possesso: 100%	TOD'S Washington Inc. Tumwater, Wa - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Ala. Del. Inc. Wilmington, De - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%	Tod's Massachusetts Inc Boston, Ma - U.S.A. C.S. - Usd 10.000 % possesso: 100%
Italiantouch USA Inc. New York - USA C.S. - Usd 1.000 % possesso: 100%	Italiantouch Shanghai Tr. Shanghai - Cina C.S. - euro 2.900.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Espana SL Madrid - Spagna C.S. - euro 10.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Deutsch. Monaco - Germania C.S. - euro 25.000 % possesso: 100%
Roger Vivier Australia Sydney - Australia C.S. - Aud 100.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Canada Ltd Toronto - Canada C.S. - Cad 100 % possesso: 100%		

In riferimento alle società nelle quali il Gruppo non detiene più del 50% del capitale, e di conseguenza disponga nella stessa percentuale i diritti di voto esercitabili in assemblea, il controllo si suppone sulla considerazione del fatto che il Gruppo ha *i) il potere*, ossia la capacità di dirigere le attività rilevanti che incidono in maniera significativa sui rendimenti, *ii) è esposto alla variabilità* dei rendimenti derivanti dal coinvolgimento con essa e, pertanto, *iii) esercita il potere al fine di ottenere benefici dalla sua attività*, così come definito dallo IFRS 10 – *Bilancio consolidato*.

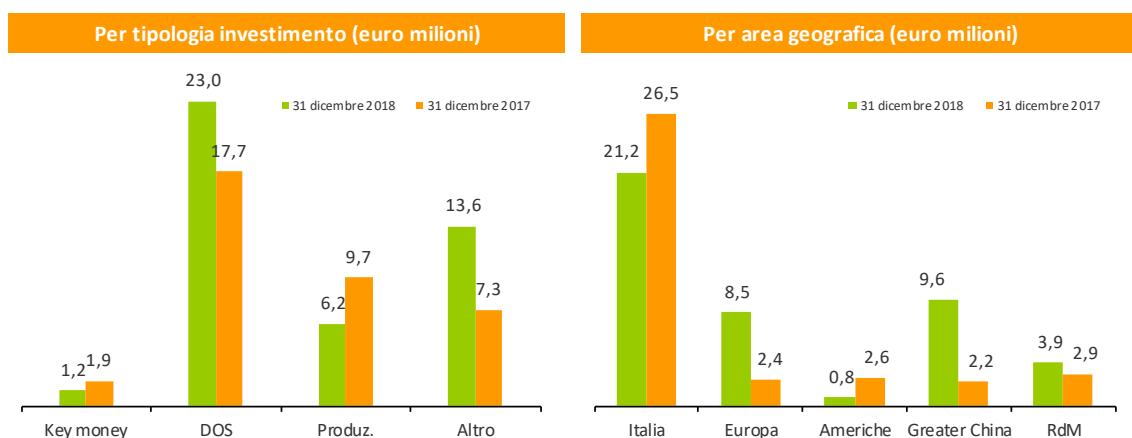
5 Informativa di settore

La ricerca dei più elevati livelli di efficienza operativa ha evidenziato nella trasversalità di un'importante parte delle attività di *service* (in primis la produzione), sia centralizzate che periferiche, l'elemento di base per la massimizzazione dei livelli di profittabilità, rendendo diseconomiche, allo stato attuale dei fatti, eventuali ipotesi di divisionalizzazione del *business*.

A livello gestionale, l'organizzazione del Gruppo si basa quindi su una struttura a matrice, articolata, in relazione alle diverse funzioni/attività della *value chain*, alternativamente per marchio, prodotto, canale e area geografica, organizzazione che, nella sua vista di sintesi, identifica una visione strategica unitaria del *business*.

La struttura sopra evidenziata si riflette nelle modalità con le quali il *management* monitora e indirizza strategicamente le attività del Gruppo. Al fine di fornire una disamina comunque più dettagliata, la Relazione del Consiglio di Amministrazione, alla quale si rimanda, include alcuni dettagli di natura economica quali il *breakdown* dei ricavi consolidati per MARCHIO, CANALE, TIPOLOGIA DI PRODOTTO e AREA GEOGRAFICA. Di seguito vengono forniti ulteriori dettagli a completamento.

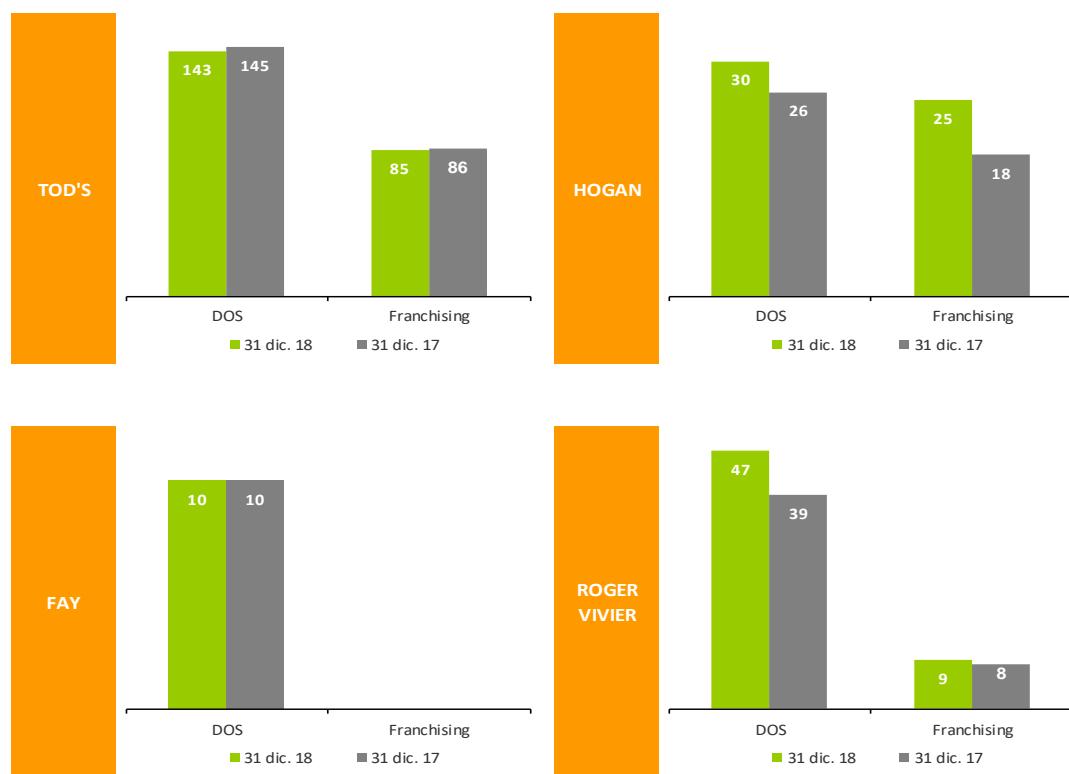
2018 Capital expenditures



Rete distributiva

GRUPPO TOD'S - Rete distributiva		
		Esercizio 18 Esercizio 17
Italia	DOS	46
	FRANCHISED STORES	2
Europa	DOS	61
	FRANCHISED STORES	21
Americhe	DOS	22
	FRANCHISED STORES	4
Greater China	DOS	88
	FRANCHISED STORES	39
RdM	DOS	67
	FRANCHISED STORES	54
Totale DOS		284
Totale FRANCHISED STORES		120
		112

La tabella che segue, che riporta la rete distributiva suddivisa per marchio, non include i DOS che commercializzano prodotti appartenenti a più marchi del Gruppo.



6 La gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)

In linea con i dettami del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate in Borsa, il Gruppo TOD'S è dotato di un sistema di monitoraggio dei rischi finanziari a cui è esposto. Nell'ambito di tale politica, il Gruppo monitora costantemente i rischi finanziari connessi alla propria operatività, in modo da valutarne anticipatamente i potenziali effetti negativi ed intraprendere le opportune azioni per mitigarli.

Di seguito, si riporta un'analisi dei rischi finanziari ai quali il Gruppo TOD'S è esposto, evidenziandone il livello di esposizione e, per i rischi di mercato, effettuando una *sensitivity analysis*, al fine di quantificare l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento.

i. Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione del Gruppo TOD'S a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti commerciali.

Le vendite del canale *wholesale* hanno pesato per il 35,4% rispetto al totale delle vendite consolidate. Per le vendite a Clienti Terzi, il Gruppo adotta una *policy* finalizzata all'ottimizzazione della gestione del credito ed alla riduzione del rischio associato. In particolare, è politica del Gruppo, nel concedere fidi ai clienti, effettuare periodiche analisi del merito creditizio di tutti i clienti, sia consolidati che potenziali, al fine di monitorare e prevenire potenziali crisi di solvibilità. La tabella seguente riporta l'*ageing* dei crediti commerciali in essere al 31 dicembre 2018 al lordo del relativo fondo svalutazione:

euro/000	Scaduto				
	Corrente	0 > 60	60 > 120	Oltre	Totale
Verso terzi	71.392	20.357	5.249	11.008	108.006

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2018, è stata determinata in 6,8 milioni di euro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2018, pari a 36,6 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 18,4 milioni di euro.

ii. Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio legato all'indisponibilità di risorse finanziarie necessarie per far fronte nel breve termine agli impegni assunti dal Gruppo e alle proprie esigenze finanziarie.

I principali fattori che determinano il grado di liquidità del Gruppo sono, da un lato, le risorse generate o assorbite dalle attività operative e d'investimento, dall'altro, i termini di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impegni finanziari e le condizioni di mercato.

Il contenimento di tale rischio è perseguito mediante azioni volte a garantire una struttura bilanciata del capitale e attraverso il mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide tali da sostenere adeguatamente la ripartizione delle scadenze del debito finanziario.

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2018 e 2017:

Linee bancarie					
euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie		Totale
31.12.18					
Affidamenti	66.965	151.320	450.000		668.285
Utilizzi	(15.713)				(15.713)
Disponibilità di fido al 31.12.18	51.252	151.320	450.000		652.572
31.12.17					
Affidamenti	65.613	161.300	300.000		526.913
Utilizzi	(15.816)	(94)			(15.910)
Disponibilità di fido al 31.12.17	49.797	161.206	300.000		511.003

Inoltre, si segnala che, la TOD'S S.p.A., al fine di assicurarsi la disponibilità della liquidità per finanziare eventuali esigenze connesse all'attività commerciale ordinaria ed esigenze generali aziendali, ha in essere i seguenti contratti di finanziamento, relativi a linee di credito rotative (*revolving*) a medio-lungo termine, che al 31 dicembre 2018 non sono state utilizzate:

- i) Banco BPM S.p.A., sottoscritto in data 26 gennaio 2018 per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 26 gennaio 2022;
- ii) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank e Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A. (Gruppo Crédit Agricole), sottoscritto in data 27 gennaio 2016 e rinnovato in data 5 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 5 dicembre 2021;
- iii) Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016 e rinnovato il 7 novembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà in data 8 novembre 2021;
- iv) B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016 e rinnovato il 21 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 28 novembre 2021;
- v) Intesa Sanpaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un importo massimo pari a 50 milioni di euro che scadrà il 31 dicembre 2021.

Inoltre, si segnala che la società capogruppo TOD'S S.p.A. ha sottoscritto, in data 21 dicembre 2018, due nuovi contratti di finanziamento rispettivamente con Intesa SanPaolo S.p.A., per un importo massimo fino a 125 milioni di euro, e con B.N.L. S.p.A., per un importo pari a 25 milioni di euro. Entrambi i suddetti contratti prevedono la corresponsione di interessi da calcolarsi sulla

base di un tasso variabile pari all'EURIBOR 3m maggiorato di uno *spread* dello 0,7% sull'ammontare effettivamente erogato. Nessuno dei suddetti finanziamenti risulta utilizzato alla data del 31 dicembre 2018 in quanto, in ottica di ottimizzazione e bilanciamento dei flussi finanziari, verranno erogati nel corso del 2019, andando a sostituire, alle rispettive scadenze, i seguenti finanziamenti in essere: *i) finanziamento Intesa SanPaolo S.p.A.* per 100 milioni di euro in scadenza il 29 gennaio 2019, *ii) finanziamento Intesa SanPaolo S.p.A.* per 25 milioni di euro in scadenza il 27 aprile 2019 e *iii) finanziamento con B.N.L. S.p.A.* per 25 milioni di euro in scadenza il 4 maggio 2019.

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie in essere al 31 dicembre 2018 e 2017.

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.18				
Passività finanziarie non correnti		77.804		77.804
Altre passività non correnti		8.869		8.869
Debiti commerciali	148.989			148.989
Passività finanziarie correnti	188.715			188.715
Passività per derivati	3.170	672		3.842
Altre passività correnti	2.587			2.587
Totale	343.461	87.345		430.806
31.12.17				
Passività finanziarie non correnti		147.617		147.617
Altre passività non correnti		10.287		10.287
Debiti commerciali	158.388			158.388
Passività finanziarie correnti	64.654			64.654
Passività per derivati	2.459	1.197		3.656
Altre passività correnti	1.063			1.063
Totale	226.564	159.101		385.665

Particolare attenzione viene rivolta alla definizione della controparte creditizia ritenuta idonea per la gestione della liquidità individuata secondo criteri di *liquidity, security* e *yield* sempre più selettivi ed in linea con le direttive del *management*.

Tenuto conto della redditività del Gruppo, congiuntamente alla capacità di produrre cassa, si ritiene non significativo il rischio di liquidità. Si ritiene, peraltro, che tale comprovata capacità di generare liquidità possa consentire l'assorbimento di tali impegni in un arco di tempo potenzialmente inferiore a quello di prevista disponibilità dei finanziamenti e delle linee di credito.

Infine, con riferimento alle attività finanziarie, la politica del Gruppo è quella di mantenere tutta la liquidità disponibile investita in depositi bancari a vista, o con liquidità a breve, senza ricorrere all'utilizzo di strumenti finanziari, anche del mercato monetario, frazionando i depositi

su un congruo numero di controparti bancarie, oculatamente selezionate tenuta presente la remunerazione dei depositi, nonché sulla base della loro affidabilità.

iii. Rischio di mercato

In questa tipologia di rischi l'IFRS 7 include tutti i rischi legati direttamente o indirettamente alla fluttuazione dei prezzi dei mercati fisici e finanziari a cui una società è esposta:

- rischio tasso di cambio;
- rischio tasso di interesse;
- rischio *commodity*, legato alla volatilità dei prezzi delle materie prime utilizzate nell'ambito del processo produttivo.

In riferimento a tali profili di rischio, il Gruppo TOD'S è esposto al rischio tasso di cambio e al rischio tasso di interesse, non essendo presente, per l'acquisto delle materie prime utilizzate nel processo produttivo, un mercato fisico soggetto a vere e proprie fluttuazioni.

Nei paragrafi seguenti vengono analizzati singolarmente i diversi rischi, evidenziando laddove necessario, attraverso *sensitivity analysis*, l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento. Tali analisi si basano, così come previsto dall'IFRS 7, su scenari semplificati applicati ai dati consuntivi dei periodi presi a riferimento e, per loro stessa natura, non possono considerarsi indicatori degli effetti reali di futuri cambiamenti dei parametri di riferimento a fronte di una struttura patrimoniale e finanziaria differente e condizioni di mercato diverse, né possono riflettere le interrelazioni e la complessità dei mercati di riferimento.

Rischio tasso di cambio. Il Gruppo, per effetto della operatività commerciale, risulta esposto al rischio di oscillazioni dei cambi delle valute nelle quali parte delle sue transazioni commerciali sono denominate (in particolare USD, GBP, CHF e valute dei Paesi del *Far East*), a fronte di una struttura dei costi concentrati soprattutto nell'area euro. In tutte queste divise, il Gruppo TOD'S realizza maggiori ricavi rispetto ai costi; pertanto variazioni del rapporto di cambio, tra l'euro e le suddette valute, possono influenzare i risultati del Gruppo.

Inoltre, a seguito della composizione geografica della struttura societaria, che prevede la presenza delle società controllate in diversi Paesi con valute differenti, il Gruppo è esposto al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intersocietari (principalmente dividendi, finanziamenti, operazioni sul capitale).

Infine, il Gruppo è esposto al cosiddetto "rischio di conversione". Tale rischio comporta che attività e passività di società consolidate, la cui valuta funzionale è differente dall'euro, possono assumere controvalori in euro diversi a seconda dell'andamento dei tassi di cambio, il cui importo si riflette contabilmente nella voce "riserva di traduzione", all'interno del patrimonio netto. Il Gruppo monitora l'andamento di tale esposizione, a fronte della quale, alla data di

riferimento del bilancio, non erano in essere operazioni di copertura; inoltre, in forza del controllo totalitario da parte della Capogruppo sulle controllate, la *governance* sulle rispettive operazioni in valuta ne risulta fortemente semplificata.

L'obiettivo generale della politica di *Risk management* adottata dal Gruppo prevede la minimizzazione del rischio di cambio economico e transattivo realizzato attraverso la conversione in euro degli incassi delle vendite in valuta, effettuate nel corso di ciascuna stagione, al netto dei costi di riferimento, sulla base di un tasso di cambio medio, in linea con i relativi cambi di listino, unitamente alla tempestiva conversione in euro dei flussi finanziari in valuta, presenti e futuri (es.: finanziamenti bancari, finanziamenti *intercompany*, ecc.) sulla base dei tassi di cambio di mercato. Le finalità di cui sopra vengono perseguiti dal Gruppo ponendo in essere, per ogni singola valuta, contratti a termine a copertura di una determinata percentuale dei volumi di ricavi (e di costi) attesi, nelle singole valute diverse da quella di conto, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche, orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria.

Il Gruppo definisce le attività di copertura commerciale, per singola stagione, sulla base dello stato di avanzamento del processo di *budgeting* delle vendite e dei costi in valuta diversa dall'euro. Il processo di gestione del rischio di cambio all'interno del Gruppo è articolato in una serie di attività che sono raggruppabili nelle seguenti distinte fasi:

- definizione dei limiti operativi;
- individuazione e quantificazione dell'esposizione;
- definizione delle operazioni di copertura e relativa esecuzione sui mercati;
- monitoraggio delle posizioni e procedure di allerta.

Relativamente al rischio di cambio sulle operazioni finanziarie intersocietarie, il Gruppo monitora il rischio sottostante le operazioni in essere (finanziamenti) e quelle attese (dividendi e aumenti di capitale), con l'obiettivo di garantire che da tali operazioni non derivino impatti economici e finanziari rilevanti, per le società in esse coinvolte, derivanti dall'oscillazione delle valute. Le finalità di cui sopra vengono perseguiti dal Gruppo monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni di capitale in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni, senza alcuna finalità speculativa o di *trading* coerentemente con le politiche strategiche orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria.

Il dettaglio dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dal Gruppo è riportato nella Nota 15.

Ai fini della *sensitivity analysis* sul tasso di cambio, sono state individuate le voci di Stato Patrimoniale denominate in valuta estera. Onde determinare l'impatto potenziale sui risultati

consuntivi, sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazioni dei tassi di cambio tra l'euro e le principali valute alle quali il Gruppo è esposto.

La seguente tabella evidenzia la sensitività a variazioni ragionevolmente possibili nei tassi di cambio, mantenendo fisse tutte le altre variabili, dell'utile ante imposte (a causa di variazioni nel valore delle attività e passività correnti denominate in valuta estera) e del patrimonio netto del Gruppo (dovuto a variazioni nel *fair value* degli strumenti finanziari a copertura del rischio di cambio su operazioni attese):

Divisa	Paese	Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
		Esercizio 2018	Esercizio 2017	Esercizio 2018	Esercizio 2017
CAD	Canada	(23.708,8)	9.124,4	26.204,4	10.084,9
CHF	Svizzera	18.489,6	371,4	(20.435,9)	(410,5)
GBP	UK	43.286,1	120,8	(47.842,5)	(133,5)
HKD	Hong Kong	(2.858,4)	203.823,5	3.159,3	225.278,6
JPY	Giappone	(92.782,9)	46.474,5	102.549,5	(51.366,6)
KRW	Corea del Sud	(443.720,2)	415.742,5	490.427,6	(459.504,8)
RMB	Cina	148.800,4	(1.244.900,0)	(164.463,6)	1.375.942,1
SGD	Singapore	(55.897,3)	(35.538,3)	61.781,2	39.279,1
USD	USA	(145.042,4)	277.794,0	160.310,0	(307.035,5)
Altro	n.a.	(236.975,2)	(494.560,9)	261.920,0	75.893,0
Totale		(790.409,0)	(821.548,0)	873.610,0	908.026,8

Esercizio 2018	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
	5%	(790,4)	(5.360,3)
	-5%	873,6	5.924,6

L'effetto sul patrimonio riportato nella tabella precedente si riferisce principalmente all'effetto sulla riserva di *cash flow hedge* al lordo del relativo effetto fiscale.

L'analisi in oggetto non è stata effettuata per le attività, le passività ed i flussi commerciali futuri per i quali sono state eseguite le operazioni di copertura, in quanto le oscillazioni dei tassi di cambio producono un effetto a conto economico di ammontare pari a quello registrato nel *fair value* degli strumenti di copertura adottati.

Rischio tasso di interesse. Il Gruppo TOD'S è esposto alle variazioni dei tassi di interesse, limitatamente ai propri strumenti di debito a tasso variabile. La gestione del rischio di tasso è coerente con la prassi consolidata nel tempo, finalizzata a ridurre i rischi di volatilità sul corso

dei tassi d'interesse perseguido, al contempo, l'obiettivo di minimizzare i relativi oneri finanziari. La capogruppo TOD'S S.p.A. ha in essere un finanziamento in *pool* stipulato con Mediobanca e Crédit Agricole sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*. A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sull'operazione di finanziamento, sono in essere due contratti derivati (*interest rate swap - IRS*) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato. Tali contratti derivati coprono il Gruppo dal rischio legato ad un aumento generalizzato dei tassi di interesse, scambiando il tasso variabile di riferimento del finanziamento con un tasso fisso stabilito contrattualmente (0,748% liquidato trimestralmente). Le suddette operazioni di copertura sono contabilizzate secondo la metodologia del *cash flow hedge* prevista dall'IFRS 9.

Oltre al finanziamento commentato sopra, la capogruppo TOD'S S.p.A. ha in essere i seguenti contratti di finanziamento a tasso variabile:

- finanziamento sottoscritto in data 4 maggio 2015 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile rispettivamente in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 4 maggio 2019. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,42% (Nota 21);
- finanziamento sottoscritto in data 27 aprile 2015 con Intesa Sanpaolo S.p.A., per un ammontare di 25 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza del 27 aprile 2019. Il tasso di interesse, convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,5% (Nota 21).
- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile rispettivamente in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 21 dicembre 2022 (non ancora erogato al 31 dicembre 2018). Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7% (Nota 21);
- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A. per un ammontare massimo fino a 125 milioni di euro rimborsabile rispettivamente in 6 rate semestrali posticipate, che scadrà il 31 dicembre 2021 (non ancora erogato al 31 dicembre 2018). Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7% (Nota 21).

Considerata l'attuale situazione dei mercati finanziari, non si è ritenuto necessario, nell'ambito dell'attuale valore di riferimento dell'EURIBOR, procedere ad operazioni di copertura di tali finanziamenti. L'andamento dei mercati finanziari, e dei connessi tassi di riferimento, viene costantemente monitorato e, laddove si ravvisi un innalzamento del rischio di potenziali effetti rilevanti, derivanti dai citati contratti di finanziamento, in ossequio alla prassi consolidata nel tempo dal Gruppo, si procederà alla definizione di adeguati strumenti di copertura.

L'analisi di sensitività effettuata sul tasso di interesse ha, inoltre, evidenziato che un'ipotetica sfavorevole variazione del 10% nel livello dei tassi di interesse a breve termine applicabili alle

passività finanziarie a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2018 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 12 migliaia di euro (Esercizio 2017: 11 migliaia di euro). Infine, si precisa che il prestito obbligazionario (Notes A2) emesso dalla controllata Holpaf B.V. (Nota 21) prevede un tasso fisso del 3,239%, mentre il finanziamento acceso in data 29 gennaio 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A. per complessivi 100 milioni di euro non prevede l'applicazione di interessi.

6.1 Livelli gerarchici di valutazione del *fair value*

Secondo quanto richiesto dall'IFRS 13, si è proceduto a classificare gli strumenti finanziari esposti al *fair value* sulla base di una gerarchia di livelli che riflette la significatività degli input utilizzati nella stima del *fair value*. In particolare è possibile individuare i seguenti livelli:

- 1° Livello** – prezzi quotati rilevati su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;
- 2° Livello** – input diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi) sul mercato;
- 3° Livello** – input che non sono basati su dati di mercato osservabili.

Le tabelle che seguono evidenziano le attività e passività finanziarie per categoria di strumento finanziario, con indicazione del livello gerarchico di *fair value* al 31 dicembre 2018 e 2017:

2018 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting					
Altre attività non correnti	18.121				18.121				
Totale altre attività non correnti	18.121				18.121				
Crediti commerciali	101.222				101.222				
Attività per derivati			1.998	1.998		1.998	1.998		1.998
Disponibilità liquide	191.268				191.268				
Totale altre attività correnti	292.490				1.998	294.488		1.998	1.998

2018 euro/000	Passività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting						
Passività finanziarie non correnti	77.804				77.804				
Altre passività non correnti	8.869				8.869				
Passività per derivati		672	672			672	672		672
Totale altre passività non correnti	86.673	672	87.345		87.345	672		672	672
Debiti commerciali	148.989				148.989				
Passività finanziarie correnti	188.715				188.715				
Passività per derivati		3.170	3.170			3.170	3.170		3.170
Altre passività correnti	2.587				2.587				
Totale altre passività correnti	340.291	3.170	343.461		343.461	3.170		3.170	3.170

2017 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Available for sales	Attività finanziarie al fair value	Totale					
Altre attività non correnti	16.136			16.136					
Totale altre attività non correnti	16.136			16.136					
Crediti commerciali	107.471			107.471					
Attività per derivati		2.763		2.763			2.763		2.763
Disponibilità liquide	221.609			221.609					
Totale altre attività correnti	329.080		2.763	331.843			2.763		2.763

2017 euro/000	Passività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Totale	Livello 1					
Passività finanziarie non correnti	147.617		147.617						
Altre passività non correnti	10.287		10.287						
Passività per derivati		1.197	1.197			1.197			1.197
Totale altre passività non correnti	157.904	1.197	159.101			1.197			1.197
Debiti commerciali	158.388		158.388						
Passività finanziarie correnti	64.654		64.654						
Passività per derivati		2.459	2.459			2.459			2.459
Altre passività correnti	1.063		1.063						
Totale altre passività correnti	224.105	2.459	226.564			2.459			2.459

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 13.

Relativamente alle attività e passività finanziarie valutate al costo ammortizzato, data la loro natura, è ragionevole ritenere che il *fair value* non si discosti significativamente dai valori di bilancio.

7 Attività Immateriali

7.1 Attività a vita utile indefinita. Il valore complessivo delle attività a vita utile indefinita ammonta a 565.934 migliaia di euro, ed è così costituito:

euro/000	31.12.18	31.12.17
Marchi	553.649	553.649
Avviamenti	12.285	12.285
Totale	565.934	565.934

Marchi. La voce include i valori dei quattro marchi di proprietà del Gruppo (TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER).

euro/000	31.12.18	31.12.17
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	53.185	53.185
ROGER VIVIER	416.414	416.414
Totale	553.649	553.649

Avviamenti. Gli avviamenti si riferiscono ad acquisizioni di società controllate e sono stati determinati secondo le regole previste dal metodo dell'acquisizione (IFRS 3).

7.2 Avviamenti e Altre attività a vita utile definita. Il prospetto seguente dettaglia i movimenti delle attività in oggetto del corrente e del precedente esercizio di riferimento.

euro/000	Altre attività immateriali					
	Avviam.	Altri marchi	Software	Altre attività	Contratti con i clienti	Totale
Saldo al 01.01.17	15.847	3.949	7.859	10.368	1.731	23.907
Differenze di traduzione	3		(13)	(14)		(26)
Incrementi	1.885	475	2.687	999	145	4.306
Decrementi				(1)		(1)
Perdite di valore (Nota 9)	(1.072)					
Altri movimenti				36		36
Ammortamenti del periodo	(2.237)	(852)	(3.199)	(1.838)	(689)	(6.577)
Saldo al 31.12.17	14.427	3.572	7.335	9.550	1.187	21.644
Differenze di traduzione	(7)		3	(14)		(11)
Incrementi	1.174	454	4.817	3.165	597	9.033
Decrementi			(8)	(9)		(17)
Perdite di valore (Nota 9)	(339)					
Altri movimenti			283	1.661		1.944
Ammortamenti del periodo	(1.744)	(828)	(3.558)	(2.267)	(677)	(7.329)
Saldo al 31.12.18	13.510	3.199	8.872	12.086	1.107	25.264

La voce Avviamenti rappresenta le somme pagate a tale titolo dal Gruppo per il subentro in alcuni contratti di locazione dei locali commerciali nei quali opera una parte della rete dei punti vendita a gestione diretta (*key money*). Gli incrementi dell'esercizio si riferiscono al *key money* relativo alla nuova *boutique* ROGER VIVIER sita a Londra in Bond Street. Le perdite di valore sono relative alla svalutazione per *impairment* dell'avviamento relativo ad un punto vendita sito in Francia. L'incremento dell'esercizio della voce Altri marchi si riferisce ad oneri a natura durevole con vita utile definita sostenuti per la tutela dei *brands* di proprietà del Gruppo classificati tra le attività a vita utile indefinita.

L'incremento della voce *Software* si riferisce principalmente alle risorse destinate dalla Capogruppo alle attività di sviluppo dei sistemi gestionali aziendali, tra cui quelli dedicati al canale digitale e alla sua integrazione nel Gruppo.

L'incremento della voce Contratti con i clienti si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising*. La voce Altre attività include, per 6.119 migliaia di euro, il valore netto contabile dell'*asset immateriale* iscritto in correlazione all'accordo, stipulato con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Soprintendenza speciale per i beni archeologici di Roma, con il quale la Capogruppo si è impegnata all'integrale finanziamento di una serie di opere di restauro del Colosseo. L'*asset* è ammortizzato lungo la vita utile determinata sulla base delle previsioni dell'accordo e la quota di ammortamento a carico dell'esercizio è pari a circa 1 milione di euro.

Gli Altri movimenti del periodo si riferiscono all'ingresso, nel perimetro di consolidamento, del gruppo ItalianTouch e includono, principalmente, oltre a *software*, costi di sviluppo della piattaforma tecnologica a servizio del *business online*.

8 Attività materiali

Al 31 dicembre 2018 il valore netto residuo delle attività materiali del Gruppo è pari a 203,9 milioni di euro (Esercizio 2017: 200,9 milioni di euro).

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.17	114.467	12.452	12.180	40.454	37.336	216.888
Differenze di traduzione	(4.890)	4	(161)	(2.047)	(1.756)	(8.849)
Incrementi	2.638	3.099	4.818	8.899	10.981	30.435
Decrementi	(14)	(18)	(123)	(124)	(481)	(759)
Perdite di valore (Nota 9)				(1.381)		(1.381)
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(2.236)	(2.412)	(5.915)	(11.542)	(13.298)	(35.402)
Saldo al 31.12.17	109.966	13.124	10.800	34.259	32.783	200.932
Differenze di traduzione	3.761	32	47	470	449	4.760
Incrementi	1.151	1.694	6.195	11.327	13.413	33.779
Decrementi	(5)	(68)	(55)	(127)	(469)	(725)
Perdite di valore (Nota 9)				(1.062)		(1.062)
Altri movimenti			7	18	180	205
Ammortamenti del periodo	(2.285)	(2.613)	(5.495)	(11.017)	(12.587)	(33.998)
Saldo al 31.12.18	112.587	12.169	11.498	33.867	33.769	203.890

La voce Immobili e Terreni include principalmente i valori degli *assets immobiliari* relativi alla sede operativa dell'*headquarter* della Capogruppo, e al *building* di Omotesando, in Tokyo, sede degli uffici amministrativi della controllata TOD'S Japan e *location* del *flag-ship store* TOD'S in Giappone. Tale *building* è stato oggetto di un contratto preliminare di cessione stipulato in data 7

marzo 2019 ad un prezzo significativamente superiore rispetto al valore di netto contabile (Nota 33). L'incremento delle voci Immobili e terreni e Impianti e macchinari include principalmente oneri riferiti a lavori eseguiti presso la sede operativa della Capogruppo.

L'incremento della voce Attrezzature si riferisce agli investimenti effettuati, principalmente dalla Capogruppo, nell'ambito dei normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (prevolentemente forme, fustelle e stampi).

L'incremento delle voci Opere su beni di terzi e Altre si riferisce, principalmente, ai costi sostenuti per le attività di allestimento dei punti vendita a gestione diretta, tra i quali si segnalano la già citata prima *boutique* ROGER VIVIER a Londra, e alle attività di *renovation* dei negozi esistenti, tra cui si segnala il rifacimento del *flagship store* TOD'S di Sloane Street sempre a Londra. Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 34 milioni di euro, mentre ammontano a 1,1 milioni di euro le svalutazioni rilevate a conto economico nell'esercizio relative a svalutazioni per *impairment* (Nota 9).

9 Perdite di valore

La recuperabilità del valore delle Attività immateriali a vita utile indefinita (marchi di proprietà e *goodwill*) è stata valutata al fine di assicurare che non siano iscritte in bilancio attività ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile, nel caso specifico definito come "valore d'uso". Il criterio per determinare il "valore d'uso" segue le indicazioni previste dallo IAS 36, e si basa sul valore attuale dei flussi di cassa futuri attesi (*Discounted cash-flow analysis - DCF*) che si suppone deriveranno dall'uso continuativo di una attività, scontati ad un tasso di attualizzazione (netto da imposte) che riflette le correnti valutazioni di mercato del costo del denaro e del rischio specifico connesso alla singola unità generatrice di cassa.

In applicazione della metodologia prevista dallo IAS 36, il gruppo TOD'S ha provveduto all'individuazione delle *cash generating units* (CGU) che rappresentano il più piccolo gruppo di attività identificabile in grado di generare flussi di cassa ampiamente indipendenti all'interno del bilancio consolidato. Per individuare le CGU si è tenuto conto della struttura organizzativa e della tipologia di *business*. Il gruppo TOD'S ha quindi individuato un'unica CGU, a livello di gruppo TOD'S, ed è stato testato il Capitale investito netto (CIN) del Gruppo nel suo complesso. Tale impostazione trova fondamento nella visione unitaria del *business* (si veda anche Nota 5, Informativa di settore), organizzato secondo una struttura a matrice, alternativamente articolata per marchio, prodotto, canale e area geografica, in relazione alle diverse funzioni/attività della *value chain*, nella quale la trasversalità di un'importante parte delle attività di *service* (in primis

Supply chain, Sales&Distribution, Finance&Administration, Legal, Human resources, Information Technology), centralizzate e periferiche, garantisce la massimizzazione dei livelli di profittabilità. La recuperabilità dei valori iscritti in bilancio, è stata verificata confrontando il valore netto contabile del Capitale investito netto, con il valore recuperabile (valore d'uso). Il valore d'uso è rappresentato dal valore attuale dei flussi finanziari futuri che si stimano deriveranno dall'uso continuativo dei beni riferiti alle *cash generating unit* e dal *Terminal Value* attribuibile alle stesse.

La *Discounted cash-flow analysis* è stata elaborata avendo come assunto di base il *budget* per l'esercizio 2019, elaborato e approvato dal Consiglio di amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. nel presupposto della piena operatività del Gruppo nel futuro prevedibile: lo stesso organo esecutivo ha preventivamente valutato le metodologie e gli assunti utilizzati nell'elaborazione del modello. In particolare:

- i. la proiezione nel medio periodo dei dati del *budget* è effettuata lungo un orizzonte di ulteriori quattro anni utilizzando un tasso di crescita medio delle vendite del 5%, un EBITDA margin costante ed un *Tax rate* costante pari al 29,3%. Le assunzioni relative al tasso di crescita delle vendite nel medio periodo riflettono ragionevoli stime di crescita che tengono conto anche dei *trend* di sviluppo del settore del lusso nel suo complesso nel prevedibile futuro;
- ii. il *Terminal value*, è stato determinato con il metodo della rendita perpetua, utilizzando, per le proiezioni future, un tasso di crescita a medio lungo termine in linea con le stime evolutive del sistema macro-economico elaborate dal Fondo Monetario Internazionale;
- iii. per la determinazione del "valore d'uso" è stato utilizzato un WACC, al netto delle imposte, pari all'8,60% (pari a 8,50% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2017), determinato avendo a riferimento i tassi di attualizzazione utilizzati da una serie di analisti internazionali nei *reports* finanziari aventi ad oggetto il Gruppo, inclusivo pertanto di un beta specifico ad esso attribuibile. Dalle analisi condotte sulla recuperabilità degli *assets* immateriali a vita utile indefinita del Gruppo (di cui 553,6 milioni di euro rappresentati dai marchi di proprietà e 12,3 milioni da *goodwill* da *business combination*) è emerso un valore dei flussi di cassa complessivamente attesi ampiamente superiore all'ammontare complessivo del Capitale investito netto (*cover*).

La *sensitivity analysis* sul *test d'impairment*, condotta come previsto dallo IAS 36, al fine di evidenziare gli effetti prodotti sul "valore d'uso" da un ragionevole cambiamento degli assunti di base (WACC, tassi di crescita, EBITDA margin) e di determinazione del *terminal value* (metodo alternativo del *disposal value* degli *assets* del Gruppo), non ha evidenziato effetti apprezzabili sulla determinazione del "valore d'uso" e della relativa *cover*. In virtù del significativo valore assunto dalla *cover*, per rendere il "valore d'uso" pari al valore del Capitale investito netto (ipotesi di *break even*), occorrerebbe assumere ipotesi di base improbabili.

Inoltre, in accordo alle prescrizioni dello IAS 36, è stata effettuata una stima del valore recuperabile dei singoli marchi di proprietà, *assets immateriali* a vita utile indefinita. La determinazione del valore recuperabile avviene utilizzando, in via di principio, un approccio valutativo di mercato, consistente nell'applicazione del metodo delle *royalties* ed utilizzando le medesime assunzioni sopra indicate in termini di tassi di crescita, *tax rate*, WACC e *terminal value*. Per quanto riguarda il marchio ROGER VIVIER, per ovvie motivazioni di omogeneità e coerenza con il processo estimativo del valore da attribuire al suddetto elemento patrimoniale in occasione dell'acquisizione, il metodo delle *royalties* è stato integrato con approcci di valutazione reddituale, che si sostanziano nell'obiettivo di quantificare l'apporto che il marchio fornisce, sulla base del piano economico predisposto per il prevedibile futuro, alla complessiva redditività aziendale, attualizzando per un tempo determinato il reddito direttamente o indirettamente associabile al marchio. Dall'analisi effettuata non sono emerse situazioni di *impairment* essendo il valore netto contabile dei marchi all'interno del *range* di valori determinato per il valore recuperabile.

Infine, il Gruppo ha effettuato un'analisi volta a valutare l'esistenza di indicatori di *impairment* relativi alla recuperabilità degli *asset immobilizzati immateriali e materiali* attribuibili ai singoli punti vendita a gestione diretta (DOS). Da tale analisi sono emersi indicatori di *impairment* per alcuni negozi a gestione diretta, per i quali si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 1,4 milioni di euro, di cui 0,3 milioni di euro relativi a *key money*, non essendo ragionevolmente prevedibile, allo stato attuale, il relativo recupero tramite i flussi di cassa prospettici.

10 Investimenti immobiliari

La voce si riferisce ad un immobile di proprietà del Gruppo detenuto a titolo di investimento immobiliare, concesso in locazione a terzi.

euro/000	
Costo storico	115
Fondo ammortamento	(93)
Saldo al 01.01.18	22
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.18	18

Il *fair value* di tale investimento, del quale ad oggi non si stimano significative variazioni, è stato determinato in circa 250 migliaia di euro, stima basata sui prezzi di mercato praticati per proprietà simili, per localizzazione e condizione.

11 Fiscalità differita

Al 31 dicembre 2018, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita, determinati sulla base delle differenze temporanee esistenti tra il valore delle attività e passività ai fini contabili e quelle ai fini fiscali, ha portato alla rilevazione in bilancio delle seguenti attività e passività:

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Attività fiscali differite	56.151	50.411	5.740
Passività fiscali differite	(47.740)	37.968	(85.708)
Saldo netto	8.412	12.442	(4.030)

Nella determinazione degli effetti fiscali futuri, si è fatto riferimento al presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si riverseranno, avendo riguardo sia all'attuale normativa fiscale vigente nei vari Paesi, sia alle eventuali modifiche delle aliquote impositive introdotte da riforme fiscali ad oggi conosciute, che faranno decorrere i propri effetti a partire dal prossimo esercizio. Di seguito, si espone la composizione del saldo di fine esercizio delle imposte differite attive e passive, compensate ove applicabile, evidenziando gli elementi che hanno principalmente contribuito alla formazione:

euro/000	31.12.18		31.12.17	
	Attività	Passività	Attività	Passività
Immobili Impianti e Macchinari	1.006	4.732	1.498	4.676
Attività Immateriali	1.062	55.067	680	45.741
Rimanenze	30.958	(13.443)	27.614	(12.071)
Attività per derivati	213	(45)	1.045	38
Costi deducibili in esercizi futuri	590	1.720	595	(418)
Emolumenti a dipendenti	1.467	(283)	1.258	161
Fondi rischi e oneri	146	(547)	72	(1.051)
Altro	406	537	160	892
Perdite fiscali riportabili a nuovo	20.303		17.489	
Totale	56.151	47.740	50.411	37.968

Le imposte differite attive, contabilizzate da alcune controllate sulle perdite fiscali riportabili a nuovo in base alle locali normative fiscali, non ancora utilizzate dal Gruppo al 31 dicembre 2018, sono pari a 20,3 milioni di euro (Esercizio 2017: 17,5 milioni di euro). Nuove imposte differite attive sono state iscritte nel bilancio 2018, in riferimento a perdite riportabili a nuovo realizzate

nell'esercizio, per 1,9 milioni di euro, mentre nell'esercizio sono state utilizzate imposte differite attive, su perdite iscritte, per 0,3 milioni di euro. Si è, infine, prudentemente provveduto a svalutare, per 1,9 milioni di euro, imposte differite attive su perdite stanziate in esercizi precedenti, per le quali non si ritiene più probabile il realizzo di reddito imponibile fiscale sufficiente, entro il periodo di scadenza del diritto all'utilizzo, da parte della società del Gruppo che ha registrato tale perdita. Le differite attive su perdite riportabili non iscritte, in quanto non vi è la ragionevole certezza circa il recupero attraverso redditi imponibili fiscali futuri, ammontano complessivamente a 16,0 milioni di euro.

12 Altre attività non correnti

La voce Altre attività non correnti si riferisce principalmente ai depositi cauzionali pagati a terzi dalle società del Gruppo sui contratti di locazione in essere.

13 Rimanenze

Al 31 dicembre 2018 sono pari a 362.168 migliaia di euro, ed includono:

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Materie prime	61.751	63.460	(1.710)
Semilavorati	11.542	10.636	906
Prodotti finiti	345.316	291.873	53.443
Fondo svalutazione	(56.441)	(53.706)	(2.735)
Totale	362.168	312.263	49.905

I Prodotti finiti includono, per 1.131 migliaia di euro, il valore espressivo del diritto di recupero dei prodotti per resi da ricevere (*contract assets*).

Il fondo svalutazione di fine periodo riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze del Gruppo.

euro/000	31.12.18	31.12.17
Saldo iniziale	53.706	52.877
Accantonamento	7.679	6.948
Utilizzo	(4.941)	(6.030)
Rilascio		
Differenze cambio	(3)	(89)
Saldo finale	56.441	53.706

14 Crediti commerciali e altre attività correnti

14.1 Crediti commerciali: Rappresentano l'esposizione del Gruppo derivante dall'attività di distribuzione *wholesale*.

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Crediti commerciali	108.006	114.017	(6.011)
Svalutazione	(6.784)	(6.546)	(238)
Crediti commerciali netti	101.222	107.471	(6.248)

Il fondo svalutazione iscritto a bilancio rappresenta la ragionevole stima della perdita di valore attesa individuata a fronte del rischio d'inesigibilità identificato nei crediti iscritti a bilancio. L'accantonamento dell'esercizio 2018 è pari a 812 migliaia di euro. Il prospetto seguente riporta i movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione crediti:

euro/000	31.12.18	31.12.17
Saldo iniziale	6.546	5.773
Incrementi	812	1.209
Utilizzi	(574)	(436)
Saldo finale	6.784	6.546

14.2 Crediti tributari: Pari a 11.577 migliaia di euro (Esercizio 2017: 18.241 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti relativi alle imposte sul reddito vantati dal Gruppo nei confronti delle istituzioni tributarie dei Paesi in cui opera. Si segnala che, al fine di migliorare la chiarezza espositiva dei dati rappresentati nello stato patrimoniale del bilancio consolidato, a partire dall'esercizio 2018, i crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto sono rappresentati nella voce Altre attività correnti anziché nella voce Crediti tributari. A tal proposito, ai fini di una corretta comparabilità e intelligibilità delle informazioni, i crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto, relativi all'esercizio 2017 sono stati conseguentemente riclassificati nelle Altre attività correnti.

14.3 Altre attività correnti

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	17.026	8.402	8.624
Altri	47.300	41.868	5.431
Totale altri	64.326	50.271	14.055

La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzisti per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo.

15 Strumenti finanziari derivati

Il Gruppo TOD'S, caratterizzato da una importante presenza nei mercati internazionali, è esposto sia al rischio di cambio, principalmente per ricavi denominati in valute differenti dall'euro (si veda Nota 6) che al rischio di tasso d'interesse, relativamente alla componente dell'indebitamento a tasso variabile. Al fine di realizzare gli obiettivi previsti dalla politica di *Risk Management*, il Gruppo sottoscrive dei contratti derivati con primari istituti di credito a copertura dei suddetti rischi; in particolare, relativamente al rischio di cambio, il Gruppo ha sottoscritto contratti di acquisto e/o vendita di valuta a termine (*forward*), mentre, per coprire il rischio associato alla variabilità dei tassi d'interesse, il Gruppo ha sottoscritto contratti *interest rate swaps*. Inoltre, a seguito della composizione geografica della struttura societaria, che prevede la presenza delle società controllate in diversi Paesi con valute differenti, il Gruppo è esposto al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intersocietari (si veda Nota 6). I rischi di cui sopra vengono gestiti dal Gruppo monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni finanziarie intersocietarie in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni.

Alla data di chiusura del bilancio, l'ammontare nozionale dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dal Gruppo, è così sintetizzabile:

Valuta/000	Vendite		Acquisti	
	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	51.200	44.716		
Dollaro HK	491.600	54.820		
Yen Giapponese	1.413.000	11.228	3.460.000	27.493
Sterlina Britannica	29.800	33.314		
Franco Svizzero	7.300	6.478		
Renmimi Cinese	489.550	62.164		
Dollaro di Singapore	5.610	3.598		
Euro	1.320	1.320	11.130	11.130
Dollaro Canadese	5.700	3.653		
Dollaro Australiano	5.530	3.409		
Totali	224.700		38.623	

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2019.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017, con indicazione dei rispettivi valori contabili, correnti e non correnti, riferiti al *fair value* e alla riserva di *cash flow hedge*, quest'ultima espressa al netto del relativo effetto fiscale differito:

euro/000	31.12.2018			31.12.2017		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
Interest rate swaps - cash flow hedges	672	(340)		1.197	(909)	
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges						
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges						
Totale non corrente	672	(340)		1.197	(909)	
<i>Corrente</i>						
Interest rate swaps - cash flow hedges	1.015	(771)		1.467	(879)	
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges	1.484	660	2.845	1.357	776	3.602
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges	514	1.495		1.406	216	
Totale corrente	1.998	3.170	2.074	2.763	2.459	2.723
Totale	1.998	3.842	1.734	2.763	3.656	1.814

La riserva di *cash flow hedge* relativa ai contratti *forward* a copertura del rischio cambio sulle valute include anche una parte, positiva per 261 migliaia di euro (859 migliaia di euro al 31 dicembre 2017), al netto del relativo effetto fiscale, maturata sulle transazioni infragruppo i cui contratti di copertura risultano già chiusi al 31 dicembre 2018, che verrà trasferita a conto economico al realizzarsi delle vendite ai clienti finali o del definitivo realizzarsi della *forecasted transaction*.

Si segnala inoltre che il trasferimento nel conto economico 2018 dell'effetto delle operazioni di copertura sul rischio di cambio è stato pari a 2.901 migliaia di euro, di cui 1.785 migliaia di euro portati ad incremento dei ricavi, 70 migliaia di euro ad incremento dei costi per materie prime e di consumo e 1.186 migliaia di euro rilevati nei proventi finanziari a seguito della sopravvenuta inefficacia di una copertura stipulata a fronte di futuri aumenti di capitale, in valuta, di una società controllata che non verranno più eseguiti.

L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 1.386 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari.

16 Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 191.268 migliaia di euro (221.609 migliaia di euro al 31 dicembre 2017). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario consolidato.

17 Attività destinate alla dismissione

Al 31 dicembre 2018 non vi sono presenti nel Gruppo attività destinate alla dismissione.

18 Patrimonio netto

18.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2018, il capitale sociale della Capogruppo è di euro 66.187.078, invariato rispetto all'esercizio precedente, suddiviso in numero 33.093.539 azioni da nominali euro 2 ciascuna, integralmente sottoscritto e versato; tutte le azioni hanno pari diritti in termini di voto in Assemblea e partecipazione agli utili.

Al 31 dicembre 2018 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 60,663% del capitale azionario della capogruppo TOD'S S.p.A.. Al 31 dicembre 2018 il Gruppo non detiene azioni proprie della controllante TOD'S S.p.A., né nell'esercizio ha fatto operazioni sulle stesse azioni.

18.2 Riserve di capitale. Le Riserve di capitale sono costituite esclusivamente dalla Riserva sovrapprezzo azioni, che al 31 dicembre 2018 ammonta a 416.588 migliaia di euro, invariata rispetto al 31 dicembre 2017).

18.3 Riserve di copertura e traduzione. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti del Gruppo relativi all'esercizio 2018:

euro/000	Riserva traduzione	Riserva per derivati	Totale
Saldo al 01.01.17	24.441	1.064	25.505
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		3.581	3.581
Differenze cambio	(19.895)	(65)	(19.960)
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		(2.766)	(2.766)
Altri movimenti			
Saldo al 01.01.18	4.546	1.814	6.360
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		1.152	1.152
Differenze cambio	5.069	8	5.077
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		(1.241)	(1.241)
Altri movimenti			
Saldo al 31.12.18	9.615	1.733	11.348

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 15.

18.4 Altre riserve e risultato netto. Tali riserve includono le riserve di patrimonio netto della capogruppo TOD'S S.p.A., la differenza tra i patrimoni netti delle società consolidate ed i

relativi valori di carico delle partecipazioni, nonché gli effetti sul patrimonio netto di Gruppo delle rettifiche di consolidamento.

euro/000	Altre riserve	Risultato netto	Totale
Saldo al 01.01.17	492.640	86.292	578.932
Attribuzione utili 2016	30.033	(30.033)	
Dividendi ordinari/straordinari		(56.259)	(56.259)
Risultato del periodo		71.007	71.007
Altri movimenti	3.457		3.457
Saldo al 01.01.18	526.130	71.007	597.137
Modifica ai principi contabili (IFRS 15)		(4.334)	(4.334)
Saldo al 01.01.18	521.796	71.007	592.803
Attribuzione utili 2017	24.676	(24.676)	
Dividendi ordinari/straordinari		(46.331)	(46.331)
Risultato del periodo		47.146	47.146
Altri movimenti	(22.591)		(22.591)
Saldo al 31.12.18	523.882	47.146	571.028

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2018 si riferiscono principalmente a:

- L'effetto, sul patrimonio netto consolidato, derivante dal primo consolidamento del gruppo Italiantouch (Nota 4). Trattandosi di un'operazione di acquisizione effettuata con parti correlate *under common control* (Nota 30), il consolidamento delle attività nette del gruppo Italiantouch è stato effettuato in continuità di valori contabili, in applicazione di quanto previsto dal documento OPI n.1 di Assirevi, e, pertanto, la differenza tra il prezzo di acquisizione, pari a 24,1 milioni di euro, e il valore netto contabile delle attività nette acquisite, pari a euro 2,6 milioni, è stata riflessa, per 21,5 milioni di euro, a riduzione del patrimonio netto consolidato. Si precisa inoltre che il consolidamento del Conto economico del suddetto gruppo Italiantouch è avvenuto a partire dalla data nella quale è avvenuto il controllo su gruppo, ovvero dal 1 ottobre 2018, data di efficacia dell'acquisizione;
- L'effetto, sul patrimonio netto consolidato, derivante dall'acquisizione dell'ulteriore 50% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Del. Pav. S.r.l., società già consolidata con il metodo integrale. Con tale operazione, la società Del.Com. S.r.l. ha acquisito, da terzi, l'ulteriore 50% del capitale sociale della Del.Pav. S.r.l. per complessivi 1.150 mila euro, ottenendone in tal modo il controllo totalitario. Trattandosi di operazione con *minorities* la differenza tra il prezzo di acquisizione e la corrispondente quota del patrimonio netto acquisito è stata riflessa a riduzione del patrimonio netto di Gruppo per 309 mila euro;

- L'utilizzo della riserva costituita per il perseguito di progetti di solidarietà nel territorio, per 694 migliaia di euro.

18.5 Dividendi. La capogruppo TOD'S S.p.A., in esecuzione di una delibera dell'Assemblea degli azionisti del 19 aprile 2018, nel corso del mese di maggio ha distribuito ai soci dividendi relativi al risultato conseguito nell'esercizio 2017. Il valore complessivo dei dividendi distribuiti ammonta a euro 46.330.954,60, in ragione di euro 1,4 per ognuna delle 33.093.539 azioni costituenti il capitale alla data di stacco cedola (21 maggio 2018).

Per quanto concerne l'utile dell'esercizio 2018, il Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. ha proposto la distribuzione di un dividendo unitario di 1,00 euro. Il dividendo è soggetto ad approvazione da parte degli azionisti nell'Assemblea annuale degli azionisti, e non è stato incluso tra le passività in questo bilancio. Il dividendo proposto, determinato per un valore complessivo pari a euro 33.093.539 in base alle azioni attualmente in circolazione, è pagabile a tutti gli azionisti iscritti a Libro soci alla data stacco cedola.

19 Accantonamenti, passività ed attività potenziali

Accantonamenti per rischi. Includono la stima delle passività, di scadenza o ammontare incerto, che potrebbero sorgere in capo al Gruppo a fronte di obbligazioni legali o implicite come risultato di un evento passato. La voce accoglie, principalmente, accantonamenti relativi a contenziosi legali e fiscali, rischi ed oneri verso il personale e oneri di ripristino di beni di terzi. Di seguito è riepilogata la movimentazione del fondo per rischi e oneri:

euro/000	31.12.18	31.12.17
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	5.385	4.517
Accantonamento	437	1.099
Utilizzo	(337)	(87)
Rilascio		
Differenze cambio	11	(143)
Altri movimenti	(20)	
Saldo finale	5.476	5.385
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	4.626	1.543
Accantonamento	565	4.056
Utilizzo	(4.011)	(878)
Rilascio		(95)
Differenze cambio	20	
Altri movimenti		
Saldo finale	1.200	4.626

19.2 Passività potenziali ed altri impegni

- i. **Garanzie prestate a terzi.** Al 31 dicembre 2018, il Gruppo ha prestato garanzie per complessivi 5.589 migliaia di euro (ammontare invariato rispetto all'esercizio 2017) a fronte di impegni contrattuali di alcune società del Gruppo. Tali garanzie si riferiscono, principalmente, ad una fideiussione rilasciata, per 3.629 migliaia di euro (stesso ammontare nel 2017), a fronte dell'impegno assunto in correlazione al finanziamento delle opere di restauro del Colosseo, la cui passività finanziaria risulta interamente iscritta in bilancio (Nota 7 e 22).
- ii. **Garanzie ricevute da terzi.** Ammontano al 31 dicembre 2018 a 22.849 migliaia di euro (esercizio 2017: 15.657 migliaia di euro) le garanzie ricevute dal Gruppo TOD'S da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali.
- iii. **Ipoteche.** Sugli immobili di proprietà del Gruppo risultano iscritte le seguenti ipoteche:
 - Immobile di Tokyo – A garanzia del prestito obbligazionario emesso dalla controllata Holpaf B.V. (Nota 21), ipoteca di primo grado a favore di Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC per un valore 1.000 milioni di Jpy (7,9 milioni di euro), ed ipoteca di primo grado a favore di Société Européenne de Banque per un valore 5.652,8 milioni di Jpy (44,9 milioni di euro), entrambe a garanzia del capitale e di tutti gli oneri derivanti dal contratto.
- iv. **Altre garanzie.** Ad ulteriore garanzia del rimborso del prestito obbligazionario di cui al precedente punto iii. la capogruppo TOD'S S.p.A. ha rilasciato le seguenti ulteriori garanzie:
 - a) *Property Purchase Option:* una opzione *put* concessa alla Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC avente ad oggetto l'immobile di Omotesando, che potrà essere esercitata solo in caso di un evento di *default* della Holpaf B.V. durante la durata dei prestiti obbligazionari, e relativa escusione dell'ipoteca da parte del creditore. In questo scenario, la TOD'S S.p.A. è obbligata ad acquistare l'immobile ad un prezzo determinato e variabile nel corso della durata dell'opzione (prezzo decrescente pari all'importo del debito residuo dei due prestiti obbligazionari non rimborsati da Holpaf B.V. al momento dell'eventuale *default*);
 - b) *Earthquake Indemnity Letter;* la TOD'S S.p.A. si è impegnata a tenere indenni i diritti al rimborso delle obbligazioni detenute da Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC e Société Européenne de Banque anche nel caso di danneggiamento o distruzione dell'immobile in seguito a terremoto;
 - c) *All Risks Indemnity Letter;* la TOD'S S.p.A. si è impegnata a tenere indenni i diritti al rimborso delle obbligazioni detenute da Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC e Société Européenne de Banque anche nel caso di danneggiamento o distruzione dell'immobile dovuta a qualsiasi evento;
 - d) Pegno sulla polizza assicurativa per incendio; in caso di sinistro per incendio dell'immobile, l'eventuale rimborso da parte della compagnia di assicurazione, costituisce pegno a garanzia dei prestiti obbligazionari per il valore non ancora rimborsato a Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC e

Société Européenne de Banque. Al 31 dicembre 2018, il valore residuo del prestito obbligazionario ammonta a 1.271 milioni di Jpy (10,1 milioni di euro).

19.3 Contratti di locazione. I contratti di locazione sono relativi a locali destinati ad essere utilizzati come uffici, stabilimenti produttivi e punti vendita (DOS). Alla data di bilancio, l'ammontare dei pagamenti minimi dovuti dal Gruppo a fronte dei contratti in essere è il seguente:

euro milioni	2018	2017
2018		92,8
2019	104,7	75,5
2020	90,5	62,3
2021	69,9	50,1
2022	55,2	41,0
2023	45,4	
Oltre 5 anni	130,7	137,2
Totale	496,4	458,9

I canoni di *leasing* operativo di competenza dell'esercizio 2018, inclusi nella voce Costi per utilizzo beni di terzi, ammontano a 112,1 milioni di euro, inclusivi dei canoni variabili.

20 Fondi relativi al personale dipendente

20.1 Piani a contributi definiti. Il Gruppo ha in essere un piano pensionistico a contribuzione definita (TFR) a favore dei dipendenti delle società italiane del Gruppo con più di 50 dipendenti (si veda al riguardo il paragrafo successivo) e delle controllate giapponese e coreana.

Al 31 dicembre 2018, la passività maturata nei confronti dei dipendenti è pari 4.618 migliaia di euro (31 dicembre 2017: 3.808 migliaia di euro), relativa esclusivamente alle quattro società asiatiche, essendo le quote maturate in capo ai dipendenti italiani interamente versate a Fondi esterni. Il valore addebitato al conto economico del periodo ammonta complessivamente a 1.132 migliaia di euro.

20.2 Piani a benefici definiti. Il trattamento di fine rapporto, istituto retributivo ad erogazione differita a favore di tutti i dipendenti delle società italiane del Gruppo, si configura come Programma a benefici definiti (IAS 19) limitatamente alle imprese italiane con meno di 50 dipendenti, per le quali l'obbligazione del Gruppo non prevede il versamento dei contributi maturati sulle retribuzioni liquidate, ma si protrae fino al termine del rapporto di lavoro ovvero,

per le altre società (inclusa la Capogruppo), per la quota maturata prima del 2007⁽¹²⁾. Per tali tipi di piani, il principio richiede che l'ammontare maturato debba essere proiettato nel futuro al fine di determinare, con una valutazione attuariale che tenga conto del tasso di rotazione del personale, della prevedibile evoluzione della dinamica retributiva, ecc., l'ammontare da pagare al momento della cessazione del rapporto di lavoro.

Le principali basi tecniche economiche e demografiche utilizzate per il calcolo attuariale sono riepilogate di seguito:

- Tasso annuo di attualizzazione: 1,57%

Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX Eurozone Corporates AA nel mese di Dicembre 2018.

- Tasso annuo di inflazione: 1,50%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,625%.

La tabella seguente riporta la movimentazione dell'esercizio del debito complessivo maturato nei confronti dei dipendenti del Gruppo in forza al 31 dicembre 2018:

euro/000	Eserc. 18	Eserc. 17
Saldo iniziale	9.014	9.329
Prestazioni correnti	123	113
Oneri finanziari	121	124
Benefici pagati	(567)	(556)
(Utili)/Perdite attuariali	(250)	4
Altro	276	
Saldo finale	8.718	9.014

I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

21 Passività finanziarie

Le passività finanziarie al 31 dicembre 2018 sono così rappresentate:

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Scoperti di conto	17.924	15.910	(2.014)
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a breve	170.792	48.743	(122.049)
Totale passività finanziarie a b/t	188.715	64.654	(124.061)
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a lungo	77.804	147.617	69.812
Totale passività finanziarie	266.520	212.270	(54.250)
Totali finanziamenti e altre passività finanziarie (quota a breve e a lungo)	248.596	196.360	(52.236)

⁽¹²⁾ Per le imprese con più di 50 dipendenti, le quote di TFR maturate, a partire dal 1° gennaio 2007, sono destinate a forme di previdenza complementare (fondi pensione) oppure, in alternativa, ad un Fondo di Tesoreria istituito presso l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale. Venendo a cessare ogni obbligazione delle imprese nei confronti dei dipendenti, sempre a partire dal 1° gennaio 2007, tutte le quote di TFR maturate rientrano nella disciplina dei *Defined Contribution Plans* per la quota maturata a decorrere da tale data.

Finanziamenti e altre passività finanziarie. Al 31 dicembre 2018 i finanziamenti e le altre passività finanziarie sono rappresentati dalle seguenti posizioni a medio lungo termine:

Valuta/000				Debito res. in valuta	Debito res. in Euro
Tipologia	Controparte	Valuta	Scadenza		
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédit Agricole	Eur	2021	109.524	109.524
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del lavoro S.p.A.	Eur	2019	3.127	3.127
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2019	25.013	25.013
Finanziamento a breve termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2019	100.000	100.000
Notes A-2	Société Européenne de Banque	Jpy	2021	1.270.778	10.098
Totale finanziamenti					247.762
Altre passività finanz.		Inr	n.a.	65.138	817
Altre passività finanz.		Eur	2021	17	17
Totale finanziamenti e altre pass. finanziarie					248.596

Il finanziamento in *pool* a m/l termine è relativo al contratto di finanziamento sottoscritto nel luglio 2014 tra la TOD'S S.p.A. e Mediobanca/Crédit Agricole. Sul finanziamento maturano interessi al tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*, oggetto di copertura con due *interests rate swaps* (IRS) aventi il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto. La durata del finanziamento è di sette anni dalla data di sottoscrizione del contratto e il rimborso delle quote capitale avviene trimestralmente.

I finanziamenti a medio-lungo termine sono relativi a due contratti di finanziamento, sottoscritti dalla capogruppo TOD'S S.p.A. nel corso del 2015 rispettivamente con la BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) e con Intesa Sanpaolo S.p.A., ciascuno per un ammontare di 25 milioni di euro, i quali sono rimborsabili rispettivamente in 16 rate trimestrali posticipate e in un'unica soluzione alla scadenza del quarto anno. I tassi di interesse sono variabili e sono riferiti rispettivamente all'EURIBOR 3M + 0,42% e all'EURIBOR 3M + 0,5%.

Il finanziamento a breve termine è relativo ad un contratto di finanziamento sottoscritto dalla capogruppo TOD'S S.p.A. il 29 gennaio 2018 con Intesa Sanpaolo S.p.A. rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza del 29 gennaio 2019. Su tale finanziamento non maturano interessi.

I suddetti finanziamenti prevedono, fra gli altri obblighi, il rispetto di specifici parametri finanziari (c.d. *financial covenant*); in particolare, è richiesto il rispetto dei seguenti parametri a livello di Gruppo:

Istituto bancario	Financial covenants	Limite al 31 dicembre
Mediobanca/Crédit Agricole	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	≤ 3,5
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	≤ 3,5
Intesa SanPaolo S.p.A.	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	< 3

Il livello dei parametri sopra descritti è costantemente monitorato dal Gruppo, e al 31 dicembre 2018 tutti i *covenants* sono rispettati.

Le Notes A-2 rappresentano un prestito obbligazionario non convertibile a tasso fisso (pari a 3,239%) espresso in Jpy (ammortizzato), emesso nel 2006 dalla controllata Holpaf B.V. per rifinanziare il debito assunto per l'acquisto del terreno e la costruzione dell'immobile di Omotesando.

Il debito riferito alla Notes A-2 include il debito residuo in linea capitale per 9.871 migliaia di euro, il rateo interessi di competenza dell'esercizio pari a 121 migliaia di euro e l'effetto della valutazione al *fair value* avvenuta in sede di prima iscrizione pari a 105 migliaia di euro, che vengono assorbiti con il meccanismo del costo ammortizzato. Per l'analisi delle garanzie che assistono i due prestiti obbligazionari si rimanda al paragrafo Accantonamenti, passività e attività potenziali (Nota 19).

Di seguito si riporta il piano di rimborso del complesso dei finanziamenti inclusivo dei ratei interessi maturati alla data di bilancio.

euro/000	Finanziamento a m/l termine (BNL)	Finanziamento a m/l termine (Intesa)	Finanziamento in pool a m/l termine (Mediobanca/Credit Agricole)	Finanziamento a breve termine (Intesa)	Notes A-2	Totale
2019	3.125	25.000	40.000	100.000	2.618	170.743
2020			40.000		2.703	42.703
2021			30.000		4.549	34.549
2022						
2023						
oltre 5 anni						
Totale	3.125	25.000	110.000	100.000	9.870	247.995
Ratei interessi e costo ammortizzato	2	13	(476)		227	(234)
Totale	3.127	25.013	109.524	100.000	10.097	247.762

Si precisa che il debito finanziario relativo alle Notes A-2 è stato anticipatamente estinto, rispetto alla scadenza contrattuale prevista sopra riportata, in data 18 febbraio 2019.

I prospetti che seguono evidenziano invece la composizione per valuta del complesso delle passività finanziarie (scoperti bancari e finanziamenti) alla data di bilancio:

Passività finanziarie per valuta	31.12.18	
Valuta/000	Valuta Locale	Euro
Jpy	2.255.619	17.924
Totale scoperti di conto corrente	17.924	
Jpy	1.270.778	10.098
Eur	237.681	237.681
Inr	65.138	817
Totale finanziamenti e passività finanziarie	248.596	
Totale passività finanziarie	266.520	

Passività finanziarie per valuta		31.12.17
Valuta/000	Valuta Locale	Euro
Jpy	2.135.255	15.816
Eur	94	94
Inr	62	1
Totale scoperti di conto corrente		15.910
Jpy	1.602.126	11.867
Eur	183.747	183.747
Inr	57.139	746
Totale finanziamenti e passività finanziarie		196.360
Totale passività finanziarie		212.270

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa sulle ulteriori linee di credito e finanziamenti a disposizione del Gruppo ma non utilizzati alla data del 31 dicembre 2018, si rimanda alla Nota 6.

22 Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 14.569 migliaia di euro, si riferisce, principalmente, alla passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo (Nota 7), pari a 8.869 migliaia di euro (10.287 migliaia di euro al 31 dicembre 2017). Tale passività è stata iscritta al valore attuale degli esborsi finanziari ragionevolmente prevedibili sulla base del piano pluriennale degli interventi di restauro.

23 Debiti commerciali ed altre passività correnti

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Debiti commerciali	148.989	158.388	(9.399)
Debiti tributari	5.851	5.575	276
Altre passività			
Debiti verso i dipendenti	13.157	11.730	1.427
Istituti di previdenza	7.392	6.844	548
Altri	23.301	21.989	1.312
Totale altre	43.850	40.563	3.287

I debiti verso dipendenti sono relativi alle competenze maturate a favore del personale (inclusa la quota di ferie non godute) e non liquidate alla data di bilancio.

La voce Altri comprende, principalmente, acconti da clienti, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio e della passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo, ricavi di competenza dell'esercizio successivo e altre passività correnti.

24 Ricavi

I Ricavi delle vendite del Gruppo ammontano a 940,5 milioni di euro nell'esercizio 2018 (963,3 milioni di euro nel 2017), in calo del 2,4% rispetto al precedente esercizio.

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato consolidato, si rimanda a quanto riportato nella relazione sulla gestione.

Con riferimento all'adozione del nuovo principio contabile IFRS 15, in vigore dal 1° gennaio 2018, si precisa che il Gruppo ha scelto, per la transizione, l'applicazione retrospettiva modificata e, conseguentemente, non sono stati modificati i dati comparativi riferiti all'anno 2017. La ridefinizione del momento in cui avviene il riconoscimento dei ricavi derivanti dalla vendita di prodotti finiti (*At a point in time*), con specifico riferimento ad eventuali merci in transito riferite alle vendite *wholesale*, ha comportato una riduzione del patrimonio netto consolidato iniziale al 1° gennaio 2018 per circa 4,3 milioni di euro, quale margine al netto dei relativi effetti fiscali differiti; correlativamente l'effetto economico complessivo, derivante dall'applicazione retrospettiva modificata, sul risultato dell'esercizio 2018, è stato positivo per circa 4,3 milioni di euro. Inoltre, sempre con riferimento alla ridefinizione del momento in cui avviene il riconoscimento dei ricavi derivanti dalle vendite *wholesale*, a seguito dell'adozione del nuovo principio, sono stati rinviati all'esercizio successivo ricavi di vendita, relativi a merci in transito al 31 dicembre 2018, per circa 1,8 milioni di euro.

Infine, la voce Altri ricavi ammonta a 9,7 milioni di euro (19,5 milioni di euro nel 2017) ed include, principalmente, *royalties* attive e rimborsi assicurativi.

25 Costi del personale

La spesa per il personale dipendente sostenuta dal Gruppo per l'esercizio 2018, comparata con quella del precedente anno 2017, è così composta:

euro/000	Eserc. 2018	Eserc. 2017	Variaz.	% sui ricavi	
				2018	2017
Salari e stipendi	154.082	145.251	8.831	16,4	15,1
Oneri sociali	38.023	40.347	(2.324)	4,0	4,2
Acc.ti fondi per il personale	6.263	5.941	321	0,7	0,6
Totale	198.368	191.540	6.829	21,1	19,9

Di seguito si riportano i dati relativi alla forza lavoro alle dipendenze del Gruppo:

	31.12.18	31.12.17	Media 18	Media 17
Dirigenti	57	52	53	49
Impiegati	3.288	3.202	3.245	3.198
Operai	1.360	1.373	1.374	1.325
Totale	4.705	4.627	4.672	4.572

26 Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria dell'esercizio 2018 è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 18	Eserc. 17	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	460	546	(85)
Utili su cambi	21.319	16.650	4.669
Altri	39	146	(107)
Totale proventi	21.818	17.341	4.477
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(921)	(1.557)	636
Interessi su finanziamenti a breve termine	(371)	(135)	(235)
Perdite su cambi	(23.867)	(21.953)	(1.914)
Altri	(2.668)	(2.896)	228
Totale oneri	(27.827)	(26.541)	(1.286)
Saldo gestione finanziaria	(6.009)	(9.199)	3.190

27 Proventi ed oneri da partecipazioni

Nell'esercizio 2018 non sussistono proventi ed oneri da partecipazioni rilevati dal Gruppo.

28 Imposte sul reddito

Per l'esercizio 2018 il carico fiscale di competenza, inclusa la fiscalità differita, ammonta a 19,3 milioni di euro, così ripartito tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 18	Eserc. 17
Imposte correnti	13.049	23.086
Imposte differite	6.244	9.449
Totale	19.293	32.535
Tax rate	(29,3%)	(31,9%)

Il *tax rate* teorico a carico della Capogruppo per l'esercizio 2018 è pari al 24%. Di seguito si riporta la riconciliazione tra le imposte teoriche, calcolate con il *tax rate* teorico della Capogruppo, e quelle effettivamente imputate a bilancio:

euro milioni	Imposte	Aliquota %
Imposte all'aliquota teorica della Capogruppo	15,8	24,0
Effetto IRAP	3,4	5,1
Imposte esercizi precedenti	(0,2)	(0,3)
Differenze permanenti	4,1	6,2
Effetto fiscale del Patent box	(2,5)	(3,9)
Effetti relativi alle diverse aliquote delle controllate estere	(1,1)	(1,7)
Imposte effettive Gruppo	19,3	29,3

Le Imposte esercizi precedenti includono, principalmente, i crediti per imposte differite attive su perdite pregresse relative al neo acquisito gruppo Italiantouch per 2,3 milioni di euro e la prudente svalutazione, per 1,9 milioni di euro, di crediti per imposte differite attive su perdite, stanziate in esercizi precedenti, riferite ad alcune società del Gruppo.

29 Utile per azione

Il calcolo dell'utile per azione base e diluito è basato sui seguenti elementi:

i. Utile di riferimento

euro/000	Esercizio 18	Esercizio 17
Da attività in funzionamento e attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	47.146	71.007
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	47.146	71.007
euro/000	Esercizio 18	Esercizio 17
Da attività in funzionamento		
Utile netto dell'esercizio	47.146	71.007
Utili (perdite) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	47.146	71.007
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	47.146	71.007

In entrambi gli esercizi, 2018 e 2017, non si rilevano elementi di diluizioni dell'utile netto consolidato, anche per effetto di attività cessate nei periodi in esame.

ii. Numero azioni di riferimento

	Esercizio 18	Esercizio 17
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. Utile base per azione. Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2018, è basato sull'utile netto attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della capogruppo TOD'S S.p.A., pari a 47.146 migliaia di euro (esercizio 2017: 71.007 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 invariato rispetto all'esercizio precedente.

iv. Utile diluito per azione. Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2018, coincide con il calcolo dell'utile per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

30 Operazioni con entità correlate

Le operazioni con parti correlate realizzate dal Gruppo sono poste in essere nel rispetto dell'*iter* procedurale e delle modalità attuative previste dalla Procedura sulle operazioni con parti correlate, adottata dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in attuazione del Regolamento in materia di operazioni con parti correlate, adottato dalla CONSOB con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato.

Le operazioni con parti correlate poste in essere dal Gruppo sono sottoposte, in ossequio alla propria tradizione di adesione alle "best practice" del mercato, ad una approfondita istruttoria, che contempla, tra l'altro:

- i) una completa e tempestiva trasmissione delle informazioni rilevanti ai competenti Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione della Società e in particolare, al Comitato Controllo e Rischi e al Comitato Amministratori Indipendenti, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze. Tali Comitati, rispettivamente composti in maggioranza o esclusivamente da amministratori indipendenti, nell'esercizio delle loro funzioni si avvalgono anche dell'ausilio di appositi esperti indipendenti;
- ii) il rilascio di un parere (vincolante o non vincolante, a seconda dei casi) prima dell'approvazione dell'operazione da parte del Consiglio di Amministrazione (o, se del caso, del diverso organo competente a deliberare l'operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività delle società del Gruppo TOD'S – sono state poste in essere nell'interesse esclusivo del Gruppo, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nel periodo

In data 27 settembre 2018, con efficacia dal 1 ottobre 2018, TOD'S S.p.A. ha acquisito dalla parte correlata Diego Della Valle & C. S.r.l., società che fa capo ai consiglieri Diego e Andrea Della Valle e controllata dal primo, il 100% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Italiantouch S.r.l., società che gestisce una piattaforma informatica per la commercializzazione *online* dei prodotti del Gruppo TOD'S (Nota 4).

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2018

Nel corso dell'esercizio 2018, il Gruppo TOD'S ha continuato ad intrattenere una serie di rapporti contrattuali con parti correlate (amministratori/soci di controllo o di riferimento), già in essere nel precedente esercizio. Le transazioni dell'esercizio hanno avuto principalmente ad oggetto la vendita di prodotti, la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici e la prestazione di servizi pubblicitari.

i. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altro
Eserc. 2018					
Controllante (*)	14.929	38		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	14.929	38	-	5	-
Eserc. 2017					
Controllante (*)	13.263			5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	13.263		-	5	-

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle

ii. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Costi

euro/000	Acquisti prodotti	Prestazioni di servizi	Royalties passive	Oneri per locaz.	Altro
Eserc. 2018					
Controllante (*)	271	427		5.350	9
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	271	427	-	5.350	9
Eserc. 2017					
Controllante (*)	275	292		4.529	254
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	275	292	-	4.529	254

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle

iii. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Crediti e Debiti

Crediti e Debiti euro/000	31.12.18		31.12.17	
	Crediti	Debiti	Crediti	Debiti
Controllante (*)	4	124	2.882	564
Amministratori				
Dirigenti con resp. strat.				
Totale	4	124	2.882	564

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle

Considerata la non significatività di tali importi, non ne è stata data separata indicazione nei Prospetti contabili ai sensi della delibera CONSOB n. 15519 del 27 luglio 2006.

Si ricorda, inoltre, che la voce Attività a vita utile indefinita accoglie, per 415 milioni di euro, il valore di acquisto del marchio ROGER VIVIER, acquisito nel mese di gennaio 2016 dalla correlata Gousson Consultadaria e Marketing S.r.l., società controllata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, Diego Della Valle.

Le operazioni tra le società del Gruppo incluse nell'area di consolidamento sono state eliminate nel bilancio consolidato, per cui non sono evidenziate in queste note.

Compensi ad Amministratori, Sindaci e Direttori generali.

Nel prospetto seguente sono indicati, per ciascuno degli Amministratori, dei Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche della TOD'S S.p.A., i compensi maturati nel corso dell'anno 2018 (anche per le attività svolte presso le società controllate del Gruppo), a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma:

euro/000	Compensi per la carica	Compensi per part. a Comitati	Benefici non monetari	Bonus e altri incentivi	Retribuz. da lavoro dipend.	Altri compensi
Amministratori						
Diego Della Valle (*)	1.836,5	9,9				
Andrea Della Valle (**)	1.236,5	9,9				
Luigi Abete	35,9	8,9				
Maurizio Boscarato	36,5	12,2			220,0 ⁽²⁾	
Marilù Capparelli	26,7					
Sveva Dalmasso	36,5	15,9				
Emanuele Della Valle	35,2					
Gabriele Del Torchio	26,4					
Romina Guglielmetti	36,5	21,4			7,7 ⁽⁴⁾	
Umberto Macchi di Cellere (***)	171,1	7,4	9,7		755,6 ⁽¹⁾	
Emilio Macellari (****)	251,5	9,9			480,0 ⁽²⁾	
Vincenzo Manes	36,5	27,2				
Cinzia Oggio	36,5		2,9	31,0	155,4	
Emanuela Prandelli	26,7					
Pierfrancesco Saviotti	35,2	2,5				
Stefano Sincini (*****)	422,6	2,5	1,3			
Totale	4.287,0	127,7	13,9	31,0	911,0	707,7
Sindaci						
Giulia Pusterla (*****)	90,0					
Enrico Colombo	60,0				60,1 ^{(3)/(4)}	
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0				60,1	
Dirigenti con resp. stra. (*****)		7,4	12,5	34,7	1.116,9	15,0 ⁽¹⁾

Legenda

(*)	Presidente del CdA e AD	(¹) Amministratore società controllate
(**)	Vice Presidente del CdA e AD	(²) Consulente della TOD'S S.p.A.
(***)	Amministratore Delegato e Direttore Generale	(³) Sindaco di società controllata
(****)	Amministratore con deleghe	(⁴) Membro Organismo di Vigilanza
(*****)	Presidente del Collegio Sindacale	
(******)	Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente	
(******)	Includono i compensi fino alla cessazione della carica avvenuta in data 19 aprile 2018.	

La tabella riportata sopra non include le indennità per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto di lavoro dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale Dott. Stefano Sincini per le quali si rimanda al comunicato stampa pubblicato sul sito *internet* www.todsgroup.com in data 13 marzo 2018.

Si segnala, infine, che per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previste Indennità di fine carica.

31 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Ai sensi di quanto previsto dalla comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006, si precisa che il Gruppo non ha posto in essere nell'esercizio operazioni significative non ricorrenti.

32 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Non si segnalano posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali nel corso dell'esercizio.

33 Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017

Nel corso dell'esercizio, il Gruppo ha ricevuto sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di cui alla Legge 124/2017, art. 1, comma 125, pari a complessivi euro 210.226. La seguente tabella riporta i dati inerenti a soggetti eroganti, ammontare ricevuto e breve descrizione delle motivazioni annesse al beneficio:

euro	Società beneficiaria	Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
	TOD'S S.p.A.	IAL Innovazione Apprendimento Lavoro Marche Srl Impresa sociale	8.800	Contributo per attività di progettazione, coordinamento e valutazione di corsi formativi nel settore delle calzature
	TOD'S S.p.A.	Fondimpresa - Fondo interprofessionale	141.714	Contributi alla formazione di operai, impiegati e quadri
	TOD'S S.p.A.	Fondirigenti - Fondo interprofessionale	6.371	Contributi alla formazione di dirigenti
	TOD'S S.p.A.	Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro	14.750	Progetto Botteghe-Luxury Digital Factory (Sperimentazione di Politiche Attive)
	Del Com S.r.l.	For.Te. - Fondo paritetico per la formazione continua	38.591	Contributi alla formazione di impiegati e quadri società retail
	Totale		210.226	

Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2018, senza tener conto della relativa competenza economica.

34 Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Nell'ambito della costante attività di monitoraggio della propria rete distributiva, il Gruppo ha deciso di trasferire la sede del *flagship store* del marchio TOD'S di Tokyo (Giappone), da Omotesando ad un'altra area della città a maggior traffico ed ha, quindi, colto l'opportunità di vendere l'immobile di Omotesando in un momento che vede il mercato immobiliare giapponese ai suoi massimi di sempre.

Si segnala, pertanto, che in data 7 marzo 2019, la società Holpaf BV, società interamente controllata da TOD'S S.p.A., ha sottoscritto un contratto preliminare avente ad oggetto la cessione dell'immobile di Omotesando, che ospita il *flagship store* giapponese del brand TOD'S e gli uffici regionali del Gruppo. Il prezzo pattuito per la cessione dell'immobile è pari a 156 milioni di Euro, di cui un terzo è stato incassato, a titolo di caparra ed acconto prezzo, alla data di stipula del preliminare ed i restanti due terzi al momento del trasferimento definitivo dell'immobile. Il perfezionamento della vendita comporterà una plusvalenza linda di circa 100 milioni di Euro, rispetto al valore iscritto in bilancio determinato ai cambi attuali. Il Gruppo manterrà la disponibilità dell'immobile fino alla data del definitivo trasferimento che avverrà, su indicazione del Gruppo, nel momento in cui esso avrà disponibili sia il nuovo negozio che i nuovi uffici, comunque entro il 31 ottobre 2019.

Gruppo TOD'S

Relazione della società di revisione indipendente

Gruppo



Relazione della società di revisione indipendente
ai sensi dell'articolo 14 del DLgs 27 gennaio 2010, n° 39 e dell'articolo 10 del Regolamento (UE)
n° 537/2014

Agli Azionisti della
TOD'S SpA

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato della TOD'S SpA e sue società controllate (di seguito anche il "Gruppo TOD'S"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2018, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data, nonché dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo TOD'S al 31 dicembre 2018, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla TOD'S SpA (la "Società") in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale e amministrativa: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 0277851 Fax 027785240 Cap. Soc. Euro 6.890.000,00 i.v., C.F. e P.IVA e Reg. Imp. Milano 12979880155 Iscritta al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: **Ancona** 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 0512132311 - **Bari** 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 0805640211 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - **Brescia** 25123 Via Borgo Pietro Wührer 23 Tel. 0303697501 - **Catania** 95129 Corso Italia 302 Tel. 0957532311 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 - **Genova** 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 01029041 - **Napoli** 80121 Via dei Mille 16 Tel. 08136181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873481 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091349737 - **Parma** 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521275911 - **Pescara** 65127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 0854545711 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06570251 - **Torino** 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011556771 - **Trento** 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461237004 - **Treviso** 31100 Viale Felisent 90 Tel. 0422696911 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 - **Udine** 33100 Via Poscolle 43 Tel. 043225789 - **Varese** 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332285039 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 0458263001 - **Vicenza** 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444393311

Aspetti chiave**Fondo obsolescenza magazzino**

(si veda nota n. 13 del bilancio consolidato)

Le rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, pari al 31 dicembre 2018 ad euro 362 milioni, sono esposte al netto di un fondo obsolescenza magazzino di euro 56 milioni, circa il 13% del valore delle rimanenze finali.

Il fondo obsolescenza magazzino viene stimato centralmente dalla Direzione della Capogruppo con riferimento alle materie prime sulla base della loro utilizzabilità all'interno del processo produttivo e, in relazione ai prodotti finiti, sulla base dell'anzianità delle collezioni in giacenza e del prevedibile assorbimento delle stesse attraverso i canali distributivi del Gruppo.

Abbiamo focalizzato l'attenzione su tale area tenuto conto della rilevanza in valore assoluto e della complessità delle stime effettuate dalla Direzione della TOD'S per la determinazione del fondo obsolescenza magazzino.

Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave

Abbiamo ottenuto il calcolo del fondo obsolescenza magazzino predisposto dalla Direzione della TOD'S e ne abbiamo verificato la correttezza matematica.

In relazione alle materie prime abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Capogruppo attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, ai dati storici ed alle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante analisi mirate sulle categorie di materie prime non movimentate ed a lento rigiro.

Con riferimento ai prodotti finiti abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Capogruppo sull'invenduto di una stagione/collezione, attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, analisi dell'andamento storico delle vendite delle collezioni non correnti sui canali distributivi del Gruppo TOD'S e delle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante verifica di adeguatezza nel corso degli anni dell'ammontare del fondo obsolescenza inizialmente stanziato in relazione a ciascuna stagione/collezione.

Al fine di accertare la necessità di apportare ulteriori svalutazioniabbiamo inoltre svolto un'analisi sulle eventuali vendite a margini negativi realizzate nell'esercizio successivo.

Marchio Roger Vivier

(si vedano note n.7.1 e 9 del bilancio consolidato)

Il marchio Roger Vivier, acquisito dal Gruppo a gennaio 2016, risulta iscritto nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2018 per un importo pari ad euro 416 milioni, ammontare che rappresenta circa il 26% dell'attivo consolidato.

Tale marchio è iscritto al costo d'acquisto e non viene ammortizzato in quanto considerato a vita utile indefinita; conseguentemente con cadenza almeno annuale viene svolto il test finalizzato a verificare se il suo valore recuperabile, determinato come il maggiore tra il valore di mercato al netto dei costi di vendita ed il valore d'uso, sia superiore al valore di bilancio (*impairment test*).

In particolare, in accordo con i principi contabili di riferimento e con la procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 6 marzo 2019, la Società ha confrontato il valore di bilancio del marchio Roger Vivier al 31 dicembre 2018 con il suo valore d'uso determinato applicando le medesime metodologie valutative utilizzate in occasione dell'acquisizione.

Abbiamo focalizzato l'attenzione sul marchio Roger Vivier in quanto di ammontare significativo, il processo di valutazione risulta complesso ed è presente un elevato grado di giudizio professionale, in particolare nella stima dei flussi finanziari attesi e nella determinazione del tasso di attualizzazione e dei tassi di crescita.

Abbiamo ottenuto l'*impairment test* del marchio Roger Vivier predisposto dal management e la relativa documentazione di supporto.

Abbiamo verificato la ragionevolezza del budget Roger Vivier 2019 e delle ulteriori proiezioni economiche considerate nel periodo esplicito dell'*impairment test* nonché la ragionevolezza delle principali assunzioni sottostanti. In particolare abbiamo focalizzato l'attenzione sulla sostenibilità dell'incremento dei ricavi verificandone la coerenza con il *trend* di crescita storica.

Abbiamo inoltre valutato l'affidabilità delle previsioni effettuate degli Amministratori, verificando il raggiungimento del budget 2018 ed analizzando il consuntivo dei primi due mesi 2019.

Abbiamo infine verificato, mediante il coinvolgimento degli esperti in valutazioni appartenenti alla rete PwC, la coerenza del modello di *impairment* adottato dalla Società con la normale prassi valutativa, nonché la congruità delle principali assunzioni utilizzate dagli Amministratori e l'accuratezza dei conteggi predisposti.

Le nostre verifiche hanno infine ricompreso l'analisi delle note esplicative al bilancio consolidato per verificare l'adeguatezza e la completezza dell'informativa riportata.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio consolidato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.



Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Capogruppo TOD'S SpA o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi



- possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'articolo 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della TOD'S SpA ci ha conferito in data 19 aprile 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'articolo 11 del citato Regolamento.



Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs n° 39/10 e dell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs n° 58/98

Gli Amministratori della TOD'S SpA sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del Gruppo TOD'S al 31 dicembre 2018, inclusa la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n° 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs n° 58/98, con il bilancio consolidato del Gruppo TOD'S al 31 dicembre 2018 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo TOD'S al 31 dicembre 2018 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs n° 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Dichiarazione ai sensi dell'articolo 4 del Regolamento Consob di attuazione del DLgs 30 dicembre 2016, n° 254

Gli Amministratori della TOD'S SpA sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del DLgs 30 dicembre 2016, n° 254.

Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione non finanziaria.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del DLgs 30 dicembre 2016, n° 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

Ancona, 27 marzo 2019

PricewaterhouseCoopers SpA

Edoardo Orlandoni
(Revisore legale)

TOD'S s.p.a.

Bilancio separato **al 31 dicembre 2018**

s.p.a.

TOD'S s.p.a.

Prospetti contabili

s.p.a.

Conto economico

euro/000	Note	Esercizio 18	Esercizio 17
Ricavi			
Ricavi delle vendite (1)	22	636.863	662.576
Altri ricavi e proventi	22	5.973	7.807
Totale ricavi		642.837	670.383
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		42.084	3.665
Costi per materie prime e di consumo		(250.682)	(232.158)
Costi per servizi		(193.228)	(178.984)
Costi per utilizzo beni di terzi	17.3	(26.293)	(24.859)
Costi per il personale	23	(88.704)	(86.823)
Altri oneri operativi		(16.507)	(18.831)
Totale costi operativi		(533.330)	(537.990)
EBITDA		109.506	132.393
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	5	(7.157)	(6.501)
Ammortamenti attività materiali	6	(10.863)	(11.145)
Rivalutazioni (Svalutazioni)	7		
Totale ammortamenti e svalutazioni		(18.020)	(17.645)
Accantonamenti	13-17	(1.774)	(2.002)
EBIT		89.712	112.746
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	24	14.689	10.556
Oneri finanziari	24	(19.824)	(18.719)
Proventi (oneri) finanziari		(5.135)	(8.164)
Proventi (oneri) da partecipazioni	25	6.072	7.283
Risultato prima delle imposte		90.650	111.866
Imposte sul reddito	10-26	(21.954)	(26.889)
Risultato netto		68.696	84.977
Utile base		2,08	2,57
Utile diluito		2,08	2,57

Note:

(1) La voce Ricavi delle vendite include operazioni con entità del Gruppo pari a 278,7 e 277,8 milioni di euro, rispettivamente negli esercizi 2018 e 2017.

Conto economico complessivo

euro/000	Note	Eserc. 18	Eserc. 17
Utile/(perdita) del periodo (A)		68.696	84.977
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Parte efficace degli utili/(perdite) sugli strumenti di copertura (cash flow hedge)	16.3	(270)	1.400
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		(270)	1.400
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(Perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	18	156	(17)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		156	(17)
Totale utili/(perdite) complessivo (A)+(B)+(C)		68.582	86.360

Situazione patrimoniale-finanziaria

euro/000	Note	31.12.18	31.12.17
Attività non correnti			
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	5	150.919	150.919
Altre attività	5	22.431	20.949
Totale attività immateriali		173.350	171.868
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	6	56.353	57.602
Impianti e macchinari	6	11.171	12.050
Attrezzature	6	9.061	8.559
Opere su beni di terzi	6	3.173	3.662
Altre	6	4.576	4.902
Totale attività materiali		84.335	86.776
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	8	18	22
Partecipazioni	9	608.734	583.059
Attività fiscali differite	10		
Altre	11	4.320	2.588
Totale altre attività		613.072	585.669
Totale attività non correnti		870.757	844.312
Attività correnti			
Rimanenze	12	233.277	164.421
Crediti commerciali (1)	13	211.575	182.687
Crediti tributari	13	11	9.506
Attività per derivati	14	1.307	2.688
Altre	13	44.468	41.974
Disponibilità liquide	15	66.703	100.802
Totale attività correnti		557.342	502.078
Totale attività		1.428.099	1.346.390

continua

Nota:

(1) La voce Crediti commerciali include crediti con entità del Gruppo pari a 138,6 e 99,9 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2018 ed al 31 dicembre 2017.

continua

euro/000	Note	31.12.18	31.12.17
Patrimonio netto			
Capitale sociale	16	66.187	66.187
Riserve di capitale	16	416.507	416.507
Azioni proprie	16		
Riserve di copertura	16	(456)	(186)
Altre riserve	16	374.291	340.728
Risultato di periodo	16	68.696	84.977
Totale Patrimonio netto		925.225	908.213
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	17	5.394	5.210
Passività fiscali differite	10	16.261	13.241
Fondi relativi al personale	18	7.586	7.370
Passività per derivati	14	672	1.197
Passività finanziarie non correnti	19	69.666	137.572
Altre	20	14.476	14.340
Totale passività non correnti		114.055	178.928
Passività correnti			
Debiti commerciali (2)	21	145.665	157.268
Debiti tributari	21	6.142	3.767
Passività per derivati	14	2.842	2.020
Altre	21	65.516	46.533
Passività finanziarie correnti	19	167.999	46.176
Accantonamenti per rischi	17	655	3.485
Totale passività correnti		388.818	259.250
Totale Patrimonio netto e passività		1.428.099	1.346.390

Nota:

(2) La voce Debiti commerciali include debiti con entità del Gruppo pari a 26,8 e 19,2 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2018 ed al 31 dicembre 2017.

Rendiconto finanziario

euro/000	Note	31.12.18	31.12.17
Utile (Perdita) del periodo		68.696	84.977
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	5-6-7-8-10-12-13	23.520	27.543
Altri oneri/(proventi) non monetari	14-16-17	(1.117)	(1.755)
Imposte del periodo	26	21.954	26.889
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	13	(29.100)	5.378
Rimanenze	12	(73.447)	(22.469)
Crediti e debiti tributari	13-21	(1.685)	361
Debiti Commerciali	21	(11.604)	25.791
Altre attività e passività	13-21	12.097	(26.848)
Variazione fondi per il personale	18	372	(1.492)
Flussi di cassa della gestione operativa		9.686	118.375
Interessi (pagati)/incassati		(121)	(518)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(5.378)	(23.366)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		4.187	94.490
Incrementi netti delle attività immateriali e materiali	5-6	(17.058)	(14.857)
Acquisizione del gruppo Italiantouch		(24.101)	
(Incremento) decremento nelle partecipazioni	9	(2.272)	(378)
Riduzione (incremento) altre attività non correnti	11	569	66
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(42.863)	(15.169)
Dividendi distribuiti	16	(46.331)	(56.259)
Aumento di capitale sociale		16	
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Finanziamenti a controllate	28	(2.842)	36.000
Rimborsi delle passività finanziarie	19	(46.250)	(46.250)
Accensioni delle passività finanziarie	19	100.000	
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		4.577	(66.509)
Differenze cambi di conversione (D)			
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		(34.099)	12.813
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		(34.099)	12.813
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		100.802	87.989
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		66.703	100.802
Variazione delle disponibilità liquide nette		(34.099)	12.813

Variazioni del Patrimonio netto

Esercizio 2018 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.18	66.187	416.507	(186)	425.705	908.213
Modifica principi (IFRS 15)				(4.545)	(4.545)
Saldo al 01.01.18	66.187	416.507	(186)	421.160	903.668
Da conto economico				68.696	68.696
Da altri utili/(perdite)			(270)	156	(114)
Utili/(perdite) complessivi			(270)	68.852	68.582
Dividendi versati				(46.331)	(46.331)
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni (1)				(694)	(694)
Saldo al 31.12.18	66.187	416.507	(456)	442.986	925.225

Esercizio 2017 euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.17	66.187	416.507	(1.586)	397.862	878.970
Da conto economico				84.977	84.977
Da altri utili/(perdite)			1.400	(17)	1.383
Utili/(perdite) complessivi			1.400	84.960	86.360
Dividendi versati				(56.259)	(56.259)
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni				(858)	(858)
Saldo al 31.12.17	66.187	416.507	(186)	425.705	908.213

Nota:

(1) Include l'utilizzo della riserva per il perseguitamento di progetti di solidarietà nel territorio.

TOD'S s.p.a.

Note esplicative

s.p.a.

1. Note generali

La Società TOD'S S.p.A., con sede legale in Sant'Elpidio a Mare (Fermo) in via Filippo Della Valle 1, è quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA) di Borsa Italiana S.p.A..

Al 31 dicembre 2018 il capitale sociale di TOD'S S.p.A. è detenuto per il 50,291% da DI.VI. FINANZIARIA DI DIEGO DELLA VALLE & C. S.r.l..

Il Bilancio separato al 31 dicembre 2018 è stato predisposto dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 11 marzo 2019 per l'approvazione dell'Assemblea degli azionisti del 18 aprile 2019 ed è assoggettato a revisione legale da parte della Società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A..

2. Criteri generali di redazione

Il Bilancio separato è redatto in conformità agli IAS/IFRS (*International Accounting Standards – IAS* –, e *International Financial Reporting Standards – IFRS*) emessi dallo IASB, in base al testo pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea (G.U.C.E.). Per IFRS si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS") e tutte le interpretazioni dell'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC), precedentemente denominate *Standing Interpretations Committee* (SIC).

Le relative note esplicative sono state integrate con le informazioni aggiuntive richieste dalla CONSOB e dai provvedimenti da essa emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 (delibere 15519 e 15520 del 27 luglio 2006 e comunicazione DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ai sensi dell'art. 114 comma 5 del TUF), dall'art. 78 del Regolamento Emittenti, dal documento CE del novembre 2003 e, dove applicabili, dal Codice Civile. In coerenza con il documento di bilancio del precedente esercizio, alcune informazioni sono contenute nella Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione.

Il Bilancio separato è redatto nel presupposto della capacità della Società di operare come entità in funzionamento e include la situazione patrimoniale-finanziaria, il conto economico, il conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, le variazioni del patrimonio netto e le relative note esplicative. Il Bilancio separato è redatto in euro.

Per la presentazione dei risultati economici, la Società utilizza un conto economico che segue lo schema di rappresentazione delle componenti di ricavo e di costo per natura. All'interno del conto economico, come risultati intermedi, sono esposti l'EBITDA (*earning before interests, taxes, depreciation and amortization*) e l'EBIT (*earning before interests and taxes*), indicatori ritenuti rappresentativi delle performances aziendali. Inoltre è predisposto il prospetto di conto economico complessivo che include anche le componenti economiche che transitano al di fuori del conto economico e movimentano direttamente le specifiche voci del patrimonio netto. Le

transazioni rappresentate all'interno del conto economico complessivo sono esposte al netto del relativo effetto fiscale.

Quanto allo schema di stato patrimoniale, la Società presenta separatamente nell'attivo e nel passivo le poste correnti, che si suppone siano realizzate o estinte nel normale ciclo operativo, da quelle non correnti. Gli schemi sopra delineati, opportunamente integrati dalle Note esplicative, corredati dalla Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, sono ritenuti quelli che meglio riescono a fornire una rappresentazione strutturata della situazione patrimoniale e dei risultati economici della Società. Nel caso in cui, per effetto di un nuovo principio, di un cambiamento nella natura delle operazioni o di un riesame del bilancio, si renda necessario o più appropriato apportare una modifica delle voci di bilancio per fornire informazioni attendibili e più rilevanti per gli utilizzatori del bilancio stesso, i dati comparativi saranno conseguentemente riclassificati al fine di migliorare la comparabilità delle informazioni tra esercizi. In tal caso, qualora significativa, verrà data opportuna informativa nelle note esplicative.

Ai sensi dell'art. 3 della Delibera Consob n. 18079 del 20 gennaio 2012, si comunica che la Società si avvale della deroga prevista dagli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Reg. Consob n. 11971/99 (e successive modificazioni e integrazioni) con riferimento alla messa a disposizione del pubblico presso la sede della documentazione inerente le operazioni di fusione, scissione, aumenti di capitale, acquisizioni, cessioni.

3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati

I principi contabili adottati nella redazione del presente Bilancio separato sono coerenti con quelli applicati per la redazione del Bilancio separato al 31 dicembre 2017, ad eccezione di quanto di seguito esposto relativamente ai principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2018.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2018, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio separato della TOD'S S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2018

- IFRS 15 – *"Revenue from Contracts with Customers"*. In data 28 maggio 2014 lo IASB ha pubblicato il documento, omologato in data 22 settembre 2016 dall'Unione Europea, che richiede ad una società di rilevare i ricavi al momento del trasferimento del controllo di beni o servizi ai clienti ad un importo che riflette il corrispettivo che ci si aspetta di ricevere in cambio di tali prodotti o servizi. Per raggiungere questo scopo, il nuovo modello di rilevazione dei ricavi

definisce un processo in cinque steps: i) identificazione del contratto con il cliente, definito come accordo tra due o più parti che creano diritti ed obblighi esecutivi; ii) identificazione delle prestazioni (*performance obligation* c.d. "PO") presenti nel contratto; iii) determinazione dei corrispettivi (*transaction price*), l'ammontare di corrispettivo che l'entità si aspetta di ricevere a fronte della fornitura di beni o servizi al cliente; iv) allocazione del corrispettivo correlato all'esecuzione della prestazione, effettuata sulla base degli "*stand-alone selling prices*"; v) riconoscimento dei ricavi al momento in cui le *performance obligation* vengono soddisfatte attraverso il trasferimento dei beni o servizi. Lo standard individua specifici indicatori per permettere l'individuazione della modalità di soddisfacimento delle PO: a) "*Over a period of time*", indicati metodi di misurazione specifici dell'avanzamento e dei progressi; b) "*At a point in time*" adempimento della PO in un determinato momento.

Il nuovo principio richiede anche ulteriori informazioni aggiuntive circa la natura, l'ammontare, i tempi e l'incertezza relativi ai ricavi ed ai flussi finanziari derivanti dai contratti con i clienti.

Inoltre, in data 12 aprile 2016 lo IASB ha pubblicato degli emendamenti al principio: *Clarifications to IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers"*, applicabili anch'essi a partire dal primo gennaio 2018. Tali emendamenti hanno l'obiettivo di chiarire le modalità con cui identificare la società come "*Principal*" o come "*Agent*" e di determinare se i ricavi da licenza debbano essere riscontati per la durata della stessa.

- IFRS 9 – "*Financial Instruments*". In data 24 luglio 2014 lo IASB ha pubblicato il documento finale che rappresenta la conclusione del processo, suddiviso nelle tre fasi "*Classification and Measurement*", "*Impairment*" e "*General Hedge Accounting*", di integrale revisione dello IAS 39. Il documento introduce dei nuovi criteri per la classificazione e valutazione delle attività e passività finanziarie. In particolare, per le attività finanziarie, il nuovo principio utilizza un unico approccio basato sulle modalità di gestione degli strumenti finanziari (*business model*) e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali (SPPI) delle attività finanziarie stesse, al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39.

Le nuove tre categorie per le attività finanziarie introdotte dal nuovo principio sono: i) *hold to collect* (HTC) dove sono collocati gli strumenti finanziari valutati al costo ammortizzato che il *management* detiene per incassare i flussi contrattuali; ii) *fair value* con contropartita al patrimonio netto (FVTOCI), il *management* ha come obiettivo, sia di detenere lo strumento per incassare i flussi contrattuali, sia usufruire della possibilità di vendita; iii) *fair value* con contropartita al Conto economico (FVTPL), categoria residuale nella quale il *management* ha come business model la creazione di un portafoglio di trading. Per le passività finanziarie, invece, la principale modifica introdotta riguarda il trattamento contabile delle variazioni di "*fair value*" di una passività finanziaria designata come valutata al "*fair value*" attraverso il conto economico,

nel caso in cui queste siano dovute alla variazione del merito creditizio della passività finanziaria stessa. Secondo il nuovo principio, tali variazioni devono essere rilevate nel conto economico complessivo (OCI), senza più transitare nel conto economico.

Le principali novità che riguardano *l'hedge accounting* sono:

- a) modifiche dei tipi di transazioni eleggibili per *l'hedge accounting*; in particolare, sono estesi i rischi di attività/passività non finanziarie eleggibili per essere gestiti in *hedge accounting*;
- b) cambiamento delle modalità di contabilizzazione dei contratti *forward* e delle opzioni inclusi in una relazione di *hedge accounting*, al fine di ridurre la volatilità del conto economico;
- c) modifiche al test di efficacia mediante la sostituzione delle attuali modalità basate sul parametro dell'80-125% con il principio della "relazione economica" tra la voce coperta e lo strumento di copertura; inoltre, non sarà più richiesta la valutazione dell'efficacia retrospettiva della relazione di copertura.

La maggiore flessibilità delle regole di contabilizzazione è bilanciata da richieste aggiuntive di informativa sulle attività di *risk management* poste in essere dalla società.

Il nuovo documento include un unico modello per *l'impairment* delle attività finanziarie basato sulle perdite attese. Dal 1 gennaio 2018 è applicata l'integrazione dell'*Amendment to IFRS 9, Financial instruments on general hedge accounting*, il quale modifica alcuni paragrafi dell'IFRS 9, aggiungendo il capitolo 6 "*Hedge accounting*", al fine di semplificare la comprensione del nuovo principio.

L'adozione di tale principio non ha avuto impatti rilevanti sul bilancio della Società.

- Emendamento all'IFRS 4: "*Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts*". Emendamenti emessi dallo IASB in data 12 settembre 2016, omologato dall'Unione Europea in data 3 novembre 2017. L'emendamento tratta di preoccupazioni sorte nell'applicazione dell'IFRS 9 sugli strumenti finanziari prima dell'introduzione dei nuovi standard contrattuali assicurativi. Vengono inoltre fornite due opzioni per società che sottoscrivono contratti assicurativi con riferimento all'IFRS 4: i) un'opzione che permetta alle società di riclassificare, dal conto economico al conto economico complessivo, alcuni ricavi o costi provenienti da determinati *financial assets*; ii) un'esenzione temporanea dall'applicazione dell'IFRS 9 per società la cui attività prevalente è la sottoscrizione di contratti come descritti dall'IFRS 4.

L'adozione di tale principio non ha avuto impatti sul bilancio della Società.

- Emendamento all'IFRS 2: "*Classification and measurement of share-based payment transactions (Amendments to IFRS 2)*". Emendamenti pubblicati dallo IASB in data 20 giugno 2016. Il documento contiene alcuni chiarimenti in relazione alla contabilizzazione degli effetti delle *vesting conditions* in presenza di *cash-settled share-based payments*, alla classificazione di *share-*

based payments con caratteristiche di *net settlement* e alla contabilizzazione delle modifiche ai termini e condizioni di uno *share-based payment* che ne modificano la classificazione da *cash-settled* a *equity-settled*.

L'adozione di tale emendamento non ha avuto impatti sul bilancio della Società.

- Emendamento allo IAS 40: *"Regarding transfers of investment property"*, emesso dallo IASB in data 8 dicembre 2016. L'emendamento prevede: i) il paragrafo 57 dello IAS 40 viene modificato prevedendo che un'entità deve trasferire una proprietà da, o a, la categoria di investimento immobiliare solo quando c'è evidenza del cambio d'uso; ii) la lista degli esempi indicati nel paragrafo 57 (a) – (d) viene ridefinita come una lista di esempi non esaustiva.

L'adozione di tale emendamento non ha avuto impatti sul bilancio della Società.

- Emendamento all'IFRIC 22: *"Foreign Currency Transactions and Advance Consideration"*. Il documento, emesso dallo IASB in data 8 dicembre 2016, tratta delle operazioni in valuta estera nel caso in cui un'entità riconosca una attività o una passività non monetaria proveniente dal pagamento o dall'incasso di un anticipo prima che l'entità si riconosca il relativo *asset*, costo o ricavo. Quanto definito non deve essere applicato alle imposte, ai contratti assicurativi o riassicurativi.

L'adozione di tale interpretazione non ha avuto impatti rilevanti sul bilancio della Società.

- *"Annual improvements to IFRSs: 2014-2016 Cycle"*, emesso dallo IASB in data 8 dicembre 2016. I lavori hanno riguardato: i) IFRS 1: vengono eliminate le esenzioni di breve periodo previste ai paragrafi E3-E7, perché sono venuti meno i motivi della loro previsione; ii) IFRS 12: è stato chiarito che le richieste di informativa dello standard, ad eccezione dei paragrafi B10-B16, si devono applicare alle entità elencate nel paragrafo 5 classificate come *"held for sale"*, *"held for distribution"* o *"discontinued operations"* in accordo all'IFRS 5; iii) IAS 28: viene chiarito che la decisione di misurare al *fair value* attraverso il conto economico un investimento in una società controllata, o in una *joint venture* detenuta da una società di *venture capital*, è possibile per ogni investimento in controllate o *joint venture* sin dalla loro rilevazione iniziale; iv) modifiche allo IAS 28 - *Long-term Interests in Associates and Joint Ventures*. Le modifiche definiscono che per i crediti a lungo termine verso una società collegata o *joint venture* che, nella sostanza, fanno parte dell'investimento nella società collegata o *joint venture* deve essere applicato l'IFRS 9.

L'adozione di tale principio non ha avuto impatti sul bilancio della Società.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2019, e non adottati in via anticipata dal Gruppo

- IFRS 16: "*Leases*". A gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il documento per la rilevazione iniziale, misurazione, presentazione e informativa dei contratti di leasing per entrambe le parti di un contratto. Tale documento sostituisce il principio IAS 17 "*leasing*". Non è applicabile ai contratti relativi a servizi ma solo ai contratti di leasing o alle componenti leasing di altri contratti. Il principio definisce il leasing come un contratto che trasferisce al cliente (*lessee*) il diritto d'uso di un *asset* per un periodo di tempo, in cambio di un corrispettivo. Il nuovo principio elimina la classificazione tra leasing finanziario e leasing operativo e introduce un unico modello di contabilizzazione che prevede la rilevazione di attività e passività per tutti i leasing della durata maggiore di 12 mesi e la rilevazione separata, a conto economico, di ammortamenti e interessi passivi. Per quanto riguarda il *lessor*, la contabilizzazione non subisce significative variazioni rispetto a quanto attualmente previsto dallo IAS 17.

L'IFRS 16 è stato omologato dall'Unione Europea in data 31 ottobre 2017 e sarà applicabile a partire dal 1° gennaio 2019.

Sulla base dell'attuale stato di avanzamento dell'analisi interna, tuttora in corso, condotta sui principali contratti in essere, volta a reperire la base informativa necessaria per delineare gli effetti economico patrimoniali di tale nuovo principio, emerge che, secondo una prima stima dell'impatto della transizione, il valore della passività finanziaria iniziale, da rilevare al 1 gennaio 2019, sarebbe compreso in un *range* tra 35 e 40 milioni di euro.

- Amendment to IFRS 9 - "*Financial instruments on prepayment features with negative compensation*". Il 12 ottobre 2017, l'*International Accounting Standards Board* (IASB) ha pubblicato modifiche all'*International Financial Reporting Standard* (IFRS) 9 "*Strumenti finanziari. Elementi di pagamento anticipato con compensazione negativa*". Le modifiche sono volte a chiarire la classificazione di determinate attività finanziarie rimborsabili anticipatamente, quando si applica l'IFRS 9. In particolare, se l'attività finanziaria contiene una clausola contrattuale che potrebbe modificare la tempistica o l'importo dei flussi finanziari contrattuali, l'entità deve determinare se i flussi finanziari contrattuali che potrebbero verificarsi nel corso della vita dello strumento, dovuti a tale clausola, siano esclusivamente pagamenti di capitale e interessi maturati sull'importo del capitale da restituire. Lo IASB ha fissato la data di entrata in vigore delle modifiche al 1° gennaio 2019, consentendo l'applicazione anticipata. Dopo consultazione dello *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), la Commissione conclude che le modifiche all'IFRS 9 soddisfano i criteri di adozione previsti dall'articolo 3, paragrafo 2, del regolamento (CE) n. 1606/2002.

L'Unione Europea ha omologato le modifiche con il Regolamento UE 2018/498 del 22 marzo 2018, il quale modifica il Regolamento (CE) n. 1126/2008.

Da una prima disamina, l'adozione delle modifiche non avrà impatti sulla Società.

- IFRIC 23 "*Uncertainty over Income Tax Treatments*". In data 7 giugno 2017, lo IASB ha emesso l'IFRIC 23 "*Uncertainty over Income Tax Treatments*", contenente indicazioni in merito all'*accounting* di attività e passività fiscali (correnti e/o differite) relative a imposte sul reddito, in presenza di incertezze nell'applicazione della normativa fiscale.

Le disposizioni dell'IFRIC 23 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2019. Il presente principio è stato omologato ad ottobre 2018.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

- Amendment to IAS 28 "*Long-term Interests in Associates and Joint Ventures*". In data 12 ottobre 2017, lo IASB ha emesso l'*Amendment* allo IAS 28, per chiarire l'applicazione dell'IFRS 9 "*Financial Instruments*" relativamente agli interessi a lungo termine in società controllate, o joint venture, per le quali non è applicato il metodo del patrimonio netto. Le disposizioni dell'*Amendment* allo IAS 28 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il 1° gennaio 2019.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni pubblicati dallo IASB ma non ancora omologati dall'Unione Europea

- IFRS 17 "*Insurance Contracts*". In data 18 maggio 2017, lo IASB ha emesso l'IFRS 17 "*Insurance contracts*" che stabilisce i principi per il riconoscimento, la misurazione, la presentazione e la rappresentazione dei contratti di assicurazione inclusi nello standard. L'obiettivo dell'IFRS 17 è garantire che un'entità fornisca informazioni rilevanti che rappresentino fedelmente tali contratti, al fine di rappresentare una base di valutazione per il lettore del bilancio degli effetti di tali contratti sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sui risultati economici e sui flussi finanziari dell'entità. In data 21 giugno 2018, lo IASB ha deliberato di fare chiarimenti in merito all'IFRS 17 "*Insurance Contracts*", per garantire che l'interpretazione dello standard rifletta le decisioni prese dal Board. Il consiglio ha accettato di chiarire alcuni punti dei contratti soggetti a tariffe variabili e ad aspetti correlati all'IFRS 3 "*business combination*". Le disposizioni dell'IFRS 17 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2021.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

- Amendments to IAS 19, "*Employee benefits- Plan amendment, curtailment or settlement*". In data 7 febbraio 2018, lo IASB ha emesso tale emendamento con cui chiarisce come si determinano le spese pensionistiche, quando si verifica una modifica nel piano a benefici definiti. Le disposizioni dell'*Amendment* allo IAS 19 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2019.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

- IFRS 14, "*Regulatory deferral accounts*". Il 30 gennaio del 2014, lo IASB ha pubblicato l'IFRS 14 che consente solo a coloro che adottano gli IFRS per la prima volta di continuare a rilevare gli importi relativi alla *rate regulation* secondo i precedenti principi contabili adottati. Lo standard non è stato ancora omologato dall'Unione Europea.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

- *Annual improvements to IFRSs 2015-2017 cycle*. A dicembre 2017, lo IASB ha pubblicato *Annual Improvements to IFRS Standards 2015-2017 Cycle*, contenente le principali modifiche agli IFRS: a) IAS 12 "*Income Taxes*". Le modifiche proposte chiariscono che un'entità dovrebbe riconoscere tutti gli effetti fiscali (*tributary relative*) alla distribuzione dei dividendi; b) IAS 23 "*Borrowing Costs*": le modifiche proposte chiariscono che, nel caso in cui i finanziamenti specifici richiesti per l'acquisto e/o costruzione di un asset restano in essere anche dopo che l'asset stesso è pronto per il suo utilizzo o la vendita, tali finanziamenti cessano di essere considerati specifici e pertanto sono ricompresi nei finanziamenti in generale dell'entità, ai fini della determinazione del tasso di capitalizzazione dei finanziamenti; c) IAS 28 "*Investments in Associates and joint ventures – Long-term interests in an associate or joint venture*". Le modifiche proposte chiariscono che il principio IFRS 9 "*Financial Instruments*", incluso i requisiti di *impairment*, si applica anche ad altri strumenti finanziari detenuti per un lungo periodo emessi nei confronti di una società collegata o *joint venture*. Gli *amendments* saranno efficaci dal 1 gennaio 2019, con adozione anticipata consentita. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

- *Amendment to IFRS 10 and IAS 28 on sale or contribution of assets*. L'11 settembre del 2014, lo IASB ha pubblicato "*Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (Amendments to IFRS 10 and IAS 28)*" indicando in un primo tempo come data effettiva il primo gennaio del 2016 e successivamente spostando la data di prima applicazione ad una data non ancora determinata. Gli emendamenti dello IAS 28 "*Partecipazioni in società collegate e joint*

venture" (2011) e IFRS 10 "Bilancio consolidato" sono stati emessi per il conflitto tra i requisiti richiesti dello IAS 28 e IFRS 10. Lo IASB e il comitato per le interpretazioni ha inoltre concluso che è necessario riconoscere un guadagno o una perdita completa sulla perdita del controllo di un'impresa, a prescindere che l'impresa sia ospitata in una controllata o meno.

Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

•*Amendment to IAS 1 and IAS 8 on definition of materiality.* L'emendamento è stato pubblicato dallo IASB in data 31 ottobre 2018 e prevede una diversa definizione di "material", ovvero: "*Information is material if omitting, misstating or obscuring it could reasonably be expected to influence decisions that the primary users of general purpose financial statements make on the basis of those financial statements, which provide financial information about a specific reporting entity*".

Le modifiche sono efficaci per i periodi annuali che hanno inizio dal 1° gennaio 2020 o da data successiva. È consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

•*Amendment to IFRS 3, "Business combinations".* Lo IASB ha emesso in data 22 ottobre 2018 il documento "*Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)*" volto a risolvere le difficoltà che sorgono quando un'entità determina se ha acquisito un'impresa o un gruppo di attività. Le modifiche sono efficaci per le aggregazioni aziendali per le quali la data di acquisizione è in vigore o successiva al 1° gennaio 2020. È consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

•Lo IASB ha pubblicato in data 29 marzo 2018 la versione rivista del *Conceptual Framework for Financial Reporting*.

Le principali modifiche rispetto alla versione del 2010 riguardano: i) un nuovo capitolo in tema di valutazione; ii) migliori definizioni e *guidance*, in particolare con riferimento alla definizione di passività; iii) chiarimenti di importanti concetti, come *stewardship*, prudenza e incertezza nelle valutazioni.

E' stato pubblicato anche un documento che aggiorna i riferimenti presenti negli IFRS al precedente *Conceptual Framework*. Gli emendamenti, laddove sono effettivamente aggiornamenti, sono efficaci per i periodi annuali che iniziano il 1 gennaio 2020 o successivamente.

I principi elencati in questo paragrafo non sono applicabili in quanto non risultano omologati da parte dell'Unione Europea, la quale, durante il processo di omologazione, potrebbe recepire solo parzialmente, o non recepire, tali principi.

3.1 Uso di stime. Il bilancio è predisposto in accordo agli IFRS, che richiedono il ricorso, da parte degli amministratori, a stime, giudizi e assunzioni che hanno effetto sull'ammontare delle attività e della passività, sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali e sul valore dei ricavi e dei costi riportati nel periodo presentato. Le stime e le assunzioni utilizzate, sono basate su elementi noti alla data di predisposizione del bilancio, sull'esperienza storica e su altri elementi eventualmente considerati rilevanti.

3.2 Operazioni in valuta estera. La valuta funzionale (valuta dell'ambiente economico principale nel quale la Società opera) utilizzata per la presentazione del bilancio è l'euro. Le operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta funzionale applicando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e passività monetarie in valuta estera, in essere alla data di bilancio, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data di chiusura; le attività e passività non monetarie, valutate al costo storico in valuta estera, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione.

Le differenze di cambio derivanti dall'estinzione di tali operazioni, o dalla conversione di attività e passività monetarie alla data di bilancio, sono rilevate nel conto economico.

3.3 Strumenti finanziari derivati. Le caratteristiche fondamentali degli strumenti finanziari derivati sono esposte nel paragrafo Attività finanziarie e nel paragrafo Finanziamenti. La Società utilizza gli strumenti finanziari derivati per la copertura dei rischi legati all'esposizione in valuta derivanti dalla propria attività operativa e per la copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche inerenti la gestione della tesoreria indicate dal Consiglio di Amministrazione.

La contabilizzazione delle operazioni su derivati, essendo queste riferibili ad un rischio legato alla variabilità dei *cash flow* attesi (*forecast transaction*), avviene secondo le regole del *cash flow hedge* fino al momento in cui la transazione viene registrata in bilancio; successivamente, i derivati sono trattati secondo le regole del *fair value hedge*, in quanto qualificabili come strumenti a copertura di variazioni di valore di attività/passività iscritte in bilancio.

In applicazione dell'IFRS 9, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati nel rispetto delle regole dell'*hedge accounting* che prevedono la rilevazione nello stato patrimoniale dei derivati al loro *fair value*; la registrazione delle variazioni di *fair value* differisce a seconda della tipologia di copertura alla data di valutazione:

- per i derivati che risultano a copertura di operazioni attese (i.e. *cash flow hedge*), le variazioni del *fair value* sono imputate direttamente nell'apposita riserva del conto economico complessivo, eccetto per la quota di variazione relativa alla parte inefficace della copertura che viene imputata a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari; le differenze di *fair value* già rilevate direttamente nella apposita riserva iscritta nel conto economico complessivo sono interamente imputate a conto economico, a rettifica dei margini operativi, al momento della rilevazione delle attività/passività relative alle poste coperte. Nel caso dei derivati di copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, le differenze di *fair value* già rilevate nella riserva iscritta nel conto economico complessivo sono invece imputate a rettifica dei proventi ed oneri finanziari al momento della liquidazione dei differenziali attivi o passivi;
- per i derivati che risultano a copertura di attività e passività iscritte a bilancio (i.e. *fair value hedge*), le differenze di *fair value* sono interamente imputate a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari. In aggiunta, si provvede a rettificare il valore della posta coperta (attività/passività) per la variazione di valore imputabile al rischio coperto, utilizzando come contropartita la voce proventi e oneri finanziari.

I criteri previsti dall'IFRS 9 affinché una relazione di copertura si possa qualificare per *l'hedge accounting* sono i seguenti:

- d) la relazione di copertura è costituita solamente da strumenti di copertura e strumenti coperti che rispettano le previsioni dell'IFRS 9;
- e) all'inizio della relazione di copertura esiste una formale designazione e documentazione della medesima relazione di copertura unitamente agli obiettivi e alle strategie di *risk management* sottostanti alla copertura;
- f) la relazione di copertura rispetta le previsioni dell'IFRS 9 in tema di efficacia della copertura.

3.4 Attività immateriali.

- i. **Avviamento (Goodwill).** Tutte le aggregazioni aziendali sono contabilizzate applicando il metodo dell'acquisto. L'avviamento è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto delle interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta dall'impresa acquisita rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se tale eccedenza è negativa è rilevata immediatamente nel conto economico.

Per le aggregazioni aziendali antecedenti al 1º gennaio 2005, data di passaggio agli IAS/IFRS, l'avviamento ha mantenuto i valori iscritti sulla base dei precedenti principi contabili italiani, al

netto degli ammortamenti cumulati fino alla data di transizione.

L'avviamento è iscritto a bilancio al costo ed è eventualmente rettificato per *impairment*. Non è soggetto al processo di ammortamento, ma la congruità dei valori viene annualmente testata attraverso l'*impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo *Perdite di valore*.

ii. **Marchi.** Sono iscritti per il loro valore di costo e/o di acquisizione, al netto degli ammortamenti cumulati alla data di transizione agli IAS/IFRS. I marchi TOD'S, HOGAN e FAY sono classificati tra i beni immateriali a durata indefinita, e pertanto non ammortizzati, in quanto:

- rivestono un ruolo prioritario nella strategia della Società e ne costituiscono un *driver* di valore primario;
- la struttura aziendale, nel suo concetto di beni materiali organizzati e di organizzazione stessa in senso lato, è fortemente correlata e dipendente dalla diffusione e dallo sviluppo dei Marchi sui mercati;
- i Marchi sono di proprietà e sono correttamente registrati e costantemente tutelati sotto il profilo normativo, con opzioni di rinnovo della tutela legale alla scadenza dei periodi di registrazione che risultano non onerose, di agevole attuazione e prive di impedimenti esterni;
- i prodotti commercializzati dalla Società con i detti Marchi non sono soggetti a particolare obsolescenza tecnologica, come è peraltro caratteristico per il mercato del "lusso" nel quale la Società opera, ed anzi sono percepiti dal mercato come costantemente innovativi e di tendenza, tanto da assurgere a modelli da imitare od a cui ispirarsi;
- i Marchi risultano contraddistinti, nel contesto nazionale e/o internazionale caratteristici per ognuno di essi, da posizionamento di mercato e da notorietà tali da assicurarne la preminenza nei rispettivi segmenti di mercato, essendo costantemente associati e comparati ai Marchi di primissimo livello;
- nel contesto competitivo di riferimento, si può affermare che gli investimenti di mantenimento dei Marchi siano proporzionalmente contenuti, rispetto ai cospicui e favorevoli flussi di cassa attesi.

La congruità dei valori iscritti a bilancio viene annualmente verificata attraverso l'*impairment test*, con i criteri descritti nel paragrafo *Perdite di valore*.

iii. **Costi di ricerca e sviluppo.** I costi sostenuti nella fase di ricerca di un progetto sono interamente addebitati al conto economico del periodo in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo di un'attività sono invece capitalizzati se ne risultano certi e determinati la fattibilità tecnica e commerciale della relativa attività ed il ritorno economico dell'investimento, e la Società ha l'intenzione e le risorse necessarie per il completamento dello sviluppo.

Le spese capitalizzate includono i costi dei materiali, del lavoro, ed una adeguata porzione dei costi indiretti. Sono iscritte al costo, al netto degli ammortamenti cumulati (si veda di seguito) e

delle perdite di valore (*impairment*).

iv. **Altre attività immateriali.** Sono attività non monetarie identificabili, prive di consistenza fisica, sottoposte al controllo dell'impresa, in grado di far affluire alla Società benefici economici futuri.

L'iscrizione iniziale avviene al costo di acquisto, inclusivo degli oneri direttamente attribuibili alla fase di preparazione dell'attività al suo scopo prestabilito, o di produzione, nel caso in cui esistano i presupposti per la capitalizzazione di spese sostenute per le attività generate all'interno.

Per la rilevazione successiva viene utilizzato il metodo del costo, che prevede l'iscrizione del bene al costo, al netto degli ammortamenti cumulati e delle svalutazioni per perdite di valore (*impairment*).

v. **Capitalizzazioni successive.** I costi sostenuti per tali attività immateriali successivamente all'acquisto, sono capitalizzati solo nella misura in cui incrementano i benefici economici futuri dell'attività specifica a cui si riferiscono. Tutti gli altri costi sono imputati a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenuti.

vi. **Ammortamenti.** Le attività immateriali (ad esclusione di quelle a vita utile indefinita) sono sistematicamente ammortizzate con quote costanti lungo il periodo della loro durata economica stimata, a partire dal momento in cui il bene è disponibile per l'utilizzo.

3.5 Attività materiali e investimenti immobiliari.

i. **Immobili, impianti e macchinari di proprietà.** Sono originariamente iscritti al costo di acquisto, o al costo rideterminato alla data di transizione agli IFRS, comprensivo degli eventuali oneri accessori di diretta attribuzione.

Successivamente alla prima rilevazione, tali beni sono iscritti al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e del relativo *impairment* (cd. *Modello del Costo*).

In presenza di beni per i quali, per il calcolo degli ammortamenti, è prevista l'applicazione del *component approach*, vengono determinate le quote di costo allocabili alle singole componenti significative caratterizzate da una vita utile differente. In tale contesto, i valori dei terreni e dei fabbricati, sui quali gli stessi insistono, vengono tenuti separati, e solo i secondi assoggettati ad ammortamento.

ii. **Leasing.** I contratti di *leasing* nei quali la Società assume tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà del bene, sono classificati come *leasing finanziari*. I beni (immobili, impianti e macchinari) posseduti in forza di tali contratti, sono iscritti tra le Attività materiali per un importo uguale al minore tra il loro *fair value* alla data di stipula del contratto, ed il valore

attuale dei pagamenti minimi dovuti per il *leasing*, al netto degli ammortamenti accumulati e di eventuali *impairment* (con i criteri descritti nel paragrafo *Perdite di valore*). Nel passivo viene invece rilevato un debito finanziario di pari importo, mentre la componente di interessi passivi dei pagamenti di *leasing* finanziari è rilevata a conto economico secondo il metodo del tasso di interesse effettivo.

iii. **Capitalizzazioni successive.** I costi sostenuti successivamente all'acquisto, inerenti gli immobili, gli impianti ed i macchinari, sono capitalizzati esclusivamente se dagli stessi deriva un incremento dei benefici economici futuri generati dal bene. In caso contrario sono interamente addebitati al conto economico del periodo nel quale sono sostenuti.

iv. **Investimenti immobiliari.** Gli investimenti immobiliari sono originariamente imputati al costo, e successivamente iscritti al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e delle relative perdite di valore.

Le quote di ammortamento sono calcolate in modo sistematico e costante, sulla base della vita utile stimata degli immobili.

v. **Ammortamento.** Le Attività materiali sono sistematicamente ammortizzate in quote costanti, sulla base di aliquote di deprezzamento definite in funzione della vita economico-tecnica stimata delle stesse. I terreni non sono assoggettati ad ammortamento. Le principali aliquote di ammortamento applicate, sono le seguenti:

	% amm.to
Fabbricati	3%
Macchinari e impianti	12,5%
Attrezzature	25%
Forme e fustelle, clichés, stampi e timbri	25%
Mobilio e arredamento	12%
Macchine d'ufficio	20%
Autovetture e autoveicoli da trasporto	20%-25%

Gli impianti fotovoltaici sono ammortizzati per un periodo di venti anni.

I costi per opere su beni di terzi, che comprendono principalmente i costi sostenuti per l'allestimento e l'ammodernamento della rete dei punti vendita a gestione diretta e di tutti gli altri immobili posseduti a titolo diverso dalla proprietà (comunque strumentali all'attività della Società), sono ammortizzati sulla base della durata prevista del contratto di locazione o della vita utile del bene, quando questa risulta inferiore.

3.6 Perdite di valore (*impairment*). Il principio IAS 36, in presenza di indicatori, eventi o variazioni di circostanze che facciano presupporre l'esistenza di perdite durevoli di valore, prevede di sottoporre alla procedura di *impairment test* le attività immateriali e materiali, al fine

di assicurare che non siano iscritte in bilancio attività per un valore superiore rispetto a quello recuperabile.

Tale *test* viene eseguito almeno con cadenza annuale per le Attività a vita utile indefinita, allo stesso modo che per le immobilizzazioni non ancora in uso.

L'attestazione della recuperabilità dei valori iscritti in bilancio, viene ottenuta attraverso il confronto tra il valore contabile alla data di riferimento ed il maggiore tra il *fair value* al netto dei costi di vendita (se disponibile) e il valore d'uso. Il valore d'uso di un bene materiale o immateriale viene determinato sulla base dei flussi finanziari futuri stimati, attesi dal bene, attualizzati mediante utilizzo di un tasso di sconto al netto delle imposte, che riflette la valutazione corrente di mercato del valore attuale del denaro e dei rischi correlati all'attività della Società.

Qualora non fosse possibile stimare per una singola attività un flusso finanziario autonomo, viene individuata l'unità operativa minima (*cash generating unit*) alla quale il bene appartiene ed a cui è possibile associare futuri flussi di cassa oggettivamente determinabili ed indipendenti da quelli generati da altre unità operative. L'individuazione delle *cash generating units* è stata effettuata coerentemente con l'architettura organizzativa ed operativa propria della Società.

Nel caso in cui dall'esecuzione dell'*impairment test* si evidensi una perdita di valore di un'attività, il suo valore contabile viene ridotto fino al valore recuperabile, tramite rilevazione diretta a conto economico.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o della unità generatrice di flussi finanziari) ad eccezione dell'avviamento, è incrementata al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore netto di carico che l'attività avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione per perdita di valore. Il ripristino di valore è imputato al conto economico immediatamente.

3.7 Partecipazioni in controllate e collegate. Le partecipazioni in Società controllate, in entità a controllo congiunto ed in collegate, non classificate come possedute per la vendita in conformità all'IFRS 5, sono contabilizzate al costo storico. Il valore iscritto in bilancio viene sottoposto ad *impairment test*, in presenza di *trigger events*, così come previsto dallo IAS 36, e rettificato per le eventuali perdite di valore; esso viene ripristinato qualora vengano meno le condizioni che avevano determinato la svalutazione.

3.8 Attività finanziarie. Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio dal momento in cui la società acquisisce il diritto legale di realizzare i flussi finanziari rivenienti da tali attività sulla base delle previsioni contrattuali. Le attività finanziarie sono eliminate dall'attivo dello stato

patrimoniale se e solo se il diritto contrattuale all'ottenimento dei flussi finanziari dalle medesime attività è scaduto oppure se tali attività finanziarie sono state trasferite e tale trasferimento soddisfa i requisiti previsti dall'IFRS 9 per l'eliminazione dallo stato patrimoniale. Le attività finanziarie sono inizialmente rilevate al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività finanziaria medesima.

In seguito all'iscrizione iniziale, le attività finanziarie sono valutate secondo uno dei seguenti metodi:

- a) costo ammortizzato;
- b) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico complessivo;
- c) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico.

In applicazione delle previsioni dell'IFRS 9 in merito alla classificazione e quindi tenendo conto del modello di *business* della Società e delle caratteristiche dei flussi finanziari previsti contrattualmente, si segnala che la Società non detiene attività finanziarie di cui ai punti b) e c) di cui sopra ad esclusione di quanto già commentato in precedenza in merito agli strumenti finanziari derivati.

Le attività finanziarie sono sottoposte alla procedura di *impairment* prevista dall'IFRS 9 al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dalle medesime attività finanziarie.

3.9 Rimanenze di magazzino. Le giacenze di magazzino sono iscritte a bilancio al minore tra il costo ed il presunto valore di realizzo. Il valore netto di realizzo rappresenta la migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile negli ordinari processi di *business*, al netto delle eventuali spese di produzione ancora da sostenere e delle spese dirette di vendita.

Il costo delle giacenze è basato sul metodo del costo medio ponderato; il costo di produzione è determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avuto riguardo – per i prodotti in corso di lavorazione e/o semilavorati – alla specifica fase di processo raggiunta. I valori così ottenuti non differiscono in misura apprezzabile dai costi correnti di produzione riferiti alle stesse categorie di beni. Per la parte di giacenze ritenuta non più utilizzabile economicamente, o con un valore di presunto realizzo inferiore al costo iscritto a bilancio, si provvede a stanziare un apposito fondo svalutazione.

3.10 Crediti commerciali ed altri crediti. Sono rilevati inizialmente al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività medesima.

In seguito all'iscrizione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. In applicazione dell'IFRS 9 sono sottoposti alla procedura di *impairment* al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dai medesimi crediti mediante rettifica del valore d'iscrizione con apposito fondo svalutazione crediti così determinato:

- i crediti in contenzioso, la cui inesigibilità risulta da elementi certi e precisi, sono stati analiticamente individuati e quindi svalutati;
- per le altre posizioni di credito, sono state stanziate prudenziali quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni aggiornate alla data di bilancio tenendo inoltre in considerazione le perdite attese nell'arco della durata della vita del credito.

3.11 Disponibilità liquide. Includono i saldi di cassa, i depositi bancari a vista e gli investimenti finanziari con scadenza non superiore a tre mesi. Sono attività ad elevata liquidabilità, facilmente convertibili in valori certi di cassa e soggette ad un rischio non significativo di variazione di valore.

3.12 Attività e passività destinate alla dismissione. Le attività non correnti (o i gruppi di attività in dismissione) sono classificate come destinate alla vendita quando il loro valore contabile verrà recuperato attraverso una cessione anziché un uso continuativo delle stesse. Esse non vengono ammortizzate, e sono valutate al minore tra il valore contabile ed il *fair value* al netto dei costi di vendita. Le attività detenute per la vendita e le passività associate sono presentate separatamente dalle altre attività e passività nella situazione patrimoniale e finanziaria.

3.13 Benefici per i dipendenti. I benefici per i dipendenti includono i) i benefici a breve termine per i dipendenti, quali salari, stipendi e relativi contributi sociali, maturati ma non ancora erogati, indennità sostitutive di ferie e di assenze, ecc., ii) i benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro quali fondi di quiescenza o di trattamento di fine rapporto, iii) altri benefici a lungo termine, iv) i benefici dovuti ai dipendenti per la cessazione del rapporto di lavoro.

I benefici a breve termine sono rilevati periodicamente per competenza e rappresentano il debito verso i dipendenti non erogato alla data di chiusura dell'esercizio.

I benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro sono distinti in 2 categorie:

- i. **Piani a contributi definiti.** I pagamenti per eventuali piani a contributi definiti sono imputati al conto economico nel periodo in cui essi sono dovuti.
- ii. **Piani a benefici definiti.** Il costo relativo ai piani a benefici definiti è determinato utilizzando il metodo della proiezione dell'unità di credito (*Projected Unit Credit Method*), effettuando le

valutazioni attuariali alla fine di ogni esercizio. Il costo relativo alle prestazioni di lavoro passate è rilevato immediatamente, nella misura in cui i benefici sono già maturati, o altrimenti viene ammortizzato a quote costanti, entro il periodo medio nel quale si prevede che i benefici matureranno. Gli oneri finanziari maturati sulla base del tasso annuo tecnico di attualizzazione sono rilevati immediatamente a conto economico. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati tramite le altre variazioni di conto economico complessivo nella specifica voce di patrimonio netto.

Le passività per benefici successivi al rapporto di lavoro rilevate in bilancio rappresentano il valore attuale delle passività per piani a benefici definiti. Non sono invece presenti in bilancio altri benefici ai dipendenti a lungo termine o benefici per cessazione del rapporto di lavoro.

iii. **Pagamenti basati su azioni.** I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data di assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti; tale imputazione viene effettuata sulla base di una stima da parte degli amministratori delle *stock options* che matureranno effettivamente a favore del personale avente tale diritto, tenendo in considerazione le condizioni di fruibilità delle stesse. La determinazione del *fair value* avviene utilizzando il metodo binomiale. Nel presente bilancio non vi sono pagamenti basati su azioni.

3.14 Debiti

i. **Scoperti bancari e finanziamenti.** I prestiti bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono inizialmente rilevati al *fair value*, al netto dei costi dell'operazione, e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

ii. **Debiti commerciali ed altri debiti diversi.** Sono rilevati al *fair value* che generalmente corrisponde al valore nominale.

3.15 Accantonamenti per rischi ed oneri. Sono passività di esistenza certa o probabile, ma indeterminate nella data della loro manifestazione e nell'importo delle risorse economiche da impiegare per adempiere all'obbligazione, comunque stimabile in modo attendibile. La rilevazione in bilancio avviene in presenza di una obbligazione presente legale o implicita, risultato di un evento passato, ed è certo o probabile che alla Società sarà richiesto di adempiere all'obbligazione.

Nel caso in cui l'effetto sia rilevante, e la data della presumibile estinzione dell'obbligazione stimabile con sufficiente attendibilità, gli accantonamenti sono iscritti a bilancio attualizzando i flussi finanziari futuri.

Per gli accantonamenti per i quali si può ragionevolmente prevedere l'estinzione dopo dodici

mesi dalla data di riferimento, si provvede alla loro classificazione in bilancio tra le Passività non correnti; sono al contrario iscritti tra quelle correnti, gli accantonamenti per i quali l'impiego di risorse atte a produrre effetti economici si prevede avverrà entro dodici mesi dalla data di riferimento.

3.16 Capitale sociale.

- i. **Capitale sociale.** Il valore complessivo delle azioni emesse dalla Società è interamente classificato nel patrimonio netto, essendo le stesse strumento rappresentativo di capitale.
- ii. **Azioni proprie.** Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.17 Dividendi. L'assegnazione di dividendi ai possessori di strumenti rappresentativi di capitale successiva alla data di riferimento del bilancio, non viene rilevata tra le passività finanziarie alla stessa data di riferimento.

3.18 Riconoscimento dei ricavi. I ricavi sono iscritti a conto economico nel momento in cui l'obbligazione contrattuale relativa al trasferimento di beni o servizi è stata soddisfatta.

Un bene si considera trasferito al cliente finale nel momento in cui quest'ultimo ottiene il controllo sul bene medesimo. Con riferimento alle principali tipologie di ricavi realizzati dal Gruppo, il riconoscimento degli stessi avviene sulla base dei seguenti criteri:

- i. **Vendite di beni – retail.** La Società opera nel canale *retail* attraverso la propria rete dei DOS. I ricavi sono contabilizzati all'atto della consegna dei beni ai clienti. Le vendite vengono usualmente incassate direttamente per cassa o attraverso carte di credito.
- ii. **Vendite di beni – wholesale.** La Società distribuisce prodotti nel mercato *wholesale*. A seguito dell'analisi svolta ai fini della prima applicazione del principio contabile IFRS 15 (1 gennaio 2018), è emerso che, relativamente a tale tipologia di transazione, vi è un'unica *performance obligation*. In particolare, i relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito (*at a point in time*) e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio. A seguito dell'applicazione del principio IFRS 15, a partire dal presente bilancio, è stata modificata la rappresentazione della passività per resi da ricevere nella situazione patrimoniale-finanziaria consolidata, rilevando separatamente una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).

iii. **Prestazioni di servizi.** Tali proventi sono contabilizzati in proporzione allo stadio di completamento del servizio reso alla data di riferimento ed in coerenza con le previsioni contrattuali.

iv. **Royalties.** Le *royalties* che maturano a seguito della concessione in licenza della cessione di prodotti (*sales-based royalties*) o dell'utilizzo di alcuni beni (*usage-based royalties*) sono rilevate a bilancio nel momento in cui la suddetta cessione o utilizzo si sono verificate o, se successiva, nel momento in cui l'obbligazione a cui la *royalty* si riferisce è stata soddisfatta.

3.19 Proventi e oneri finanziari. Includono tutte le voci di natura finanziaria imputate al conto economico del periodo, inclusi gli interessi passivi maturati sui debiti finanziari, calcolati usando il metodo dell'interesse effettivo (principalmente scoperti di conto corrente, finanziamenti a medio-lungo termine), gli utili e le perdite su cambi, utili e perdite da strumenti finanziari derivati (secondo i criteri di contabilizzazione precedentemente definiti), dividendi percepiti, la quota di interessi passivi derivanti dal trattamento contabile dei beni in locazione finanziaria (IAS 17) e dei fondi relativi al personale (IAS 19).

Proventi e oneri per interessi sono imputati nel conto economico del periodo in cui sono realizzati/sostenuti, ad eccezione degli oneri capitalizzati (IAS 23).

I proventi da dividendi concorrono a formare il risultato del periodo in cui la Società matura il diritto a ricevere il pagamento.

3.20 Imposte sul reddito. Le imposte sul reddito del periodo includono la determinazione sia della fiscalità corrente sia di quella differita. Sono integralmente rilevate a conto economico ed incluse nel risultato del periodo, tranne nel caso in cui siano generate da operazioni transitate, nel periodo corrente o in un altro, tramite le altre variazioni del conto economico complessivo direttamente a patrimonio netto. In tal caso, le relative imposte differite sono anche esse imputate direttamente a patrimonio netto.

Le imposte correnti sul reddito imponibile del periodo rappresentano l'onere fiscale determinato utilizzando le aliquote fiscali in vigore alla data di riferimento, ed eventuali rettifiche ai debiti tributari calcolati in periodi precedenti.

Le imposte differite attengono alle differenze di natura temporanea tra i valori contabili delle attività e passività ed i relativi valori aventi rilevanza fiscale ai fini della determinazione del reddito imponibile. Per tutte le differenze temporanee imponibili viene rilevata la passività fiscale, con l'eccezione per quelle passività derivanti dalla rilevazione iniziale di un'attività o di una passività in un'operazione diversa da un'aggregazione aziendale che, al momento dell'operazione, non influenza né il risultato di bilancio, né il reddito imponibile (perdita fiscale).

Le attività e le passività fiscali differite sono compensate se e solo se vi è un diritto esecutivo a compensare le relative imposte correnti e se le attività e passività fiscali differite si riferiscono a imposte sul reddito applicate dalla medesima giurisdizione fiscale.

Le attività fiscali differite, derivanti da differenze temporanee deducibili, sono rilevate in bilancio solamente nella misura in cui è probabile che sarà realizzato in tempo utile un reddito imponibile, a fronte del quale potrà essere utilizzata la differenza temporanea deducibile. Non si prevede alcuno stanziamento nel caso in cui la differenza tra valore contabile e valore fiscale sia riferibile a *goodwill* derivante da aggregazioni aziendali.

Le imposte in oggetto (attive e passive), sono determinate sulla base della previsione del presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si manifesteranno, tenendo conto delle specificità in materia di imponibilità e deducibilità. L'effetto del cambiamento delle aliquote fiscali viene portato a conto economico nell'esercizio in cui si manifesta tale cambiamento.

Gli accantonamenti per imposte che potrebbero generarsi dal trasferimento di utili non distribuiti delle Società controllate sono effettuati solo dove vi sia la reale intenzione di trasferire tali utili.

3.21 Rendiconto finanziario. Il rendiconto finanziario è redatto con il metodo "indiretto", pertanto, per la determinazione dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa, l'utile è rettificato degli effetti delle operazioni di natura non monetaria, degli effetti derivanti dalle variazioni del capitale circolante netto e degli elementi connessi con i flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento e di finanziamento. Le disponibilità liquide nette sono rappresentate dalle disponibilità liquide al netto degli scoperti bancari.

4. La gestione dei rischi finanziari

In linea con i dettami del Codice di Autodisciplina delle società quotate in Borsa, la Società è dotata di un sistema di monitoraggio dei rischi finanziari ai quali è esposta. Nell'ambito di tale politica, sono costantemente monitorati i rischi finanziari connessi all'operatività, in modo da valutarne anticipatamente i potenziali effetti negativi ed intraprendere le opportune azioni per mitigarli. Di seguito si riporta un'analisi dei rischi in oggetto, evidenziandone il livello di esposizione e, per i rischi di mercato, effettuando una *sensitivity analysis*, al fine di quantificare l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento

i. Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti commerciali.

La Società realizza i propri ricavi attraverso tre principali canali: le Società del Gruppo (rete distributiva a gestione diretta), i *franchisees* ed i clienti (multimarca). Per i crediti vantati verso il Gruppo, il rischio di credito è praticamente inesistente, considerato il controllo totalitario delle quote societarie della pressoché totalità delle entità appartenenti al Gruppo TOD'S.

Per quanto riguarda i crediti verso clienti indipendenti (*franchisee* e *wholesale*), la Società adotta una *policy* di gestione finalizzata all'ottimizzazione della gestione del credito ed alla riduzione del rischio associato. Per *policy*, nel concedere fidi ai clienti, vengono difatti effettuate periodiche analisi del merito creditizio di tutti i clienti, sia consolidati che potenziali, al fine di monitorare e prevenire potenziali crisi di solvibilità. La tabella seguente riporta l'*ageing* dei crediti commerciali verso terzi (escludendo quindi le posizioni *intercompany*) in essere al 31 dicembre 2018 al lordo del relativo fondo svalutazione:

euro/000	Scaduto				
	Corrente	0>60	60>120	Oltre	Totale
Verso terzi	49.030	16.448	4.872	9.183	79.534

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2018, è stata determinata in 6,4 milioni di euro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2018, pari a 30,5 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 16,6 milioni di euro.

ii. Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio legato all'indisponibilità di risorse finanziarie necessarie per far fronte nel breve termine agli impegni assunti dalla Società e alle proprie esigenze finanziarie. I principali fattori che determinano il grado di liquidità sono, da un lato, le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento; dall'altro, i termini di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impegni finanziari e le condizioni di mercato.

Il contenimento di tale rischio è perseguito mediante azioni volte a garantire una struttura bilanciata del capitale e attraverso il mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide tali da sostenere adeguatamente la ripartizione delle scadenze del debito finanziario. Particolare attenzione viene rivolta alla definizione della controparte creditizia ritenuta idonea per la gestione della liquidità individuata secondo criteri di *liquidity*, *security* e *yield* sempre più selettivi ed in linea con le direttive del *management*.

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2018 e 2017:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.18				
Affidamenti	34.800	151.000	450.000	635.800
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.18	34.800	151.000	450.000	635.800
31.12.17				
Affidamenti	41.000	161.000	300.000	502.000
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.17	41.000	161.000	300.000	502.000

Inoltre, si segnala che, la TOD'S S.p.A., al fine di assicurarsi la liquidità per finanziare eventuali esigenze connesse all'attività commerciale ordinaria ed esigenze generali aziendali, ha in essere dei contratti di finanziamento relativi a linee di credito rotative (*revolving*), a medio-lungo termine, accesi con i seguenti istituti di credito:

- i) Banco BPM S.p.A., sottoscritto in data 26 gennaio 2018 per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 26 gennaio 2022;
- ii) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank e Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A. (Gruppo Crédit Agricole), sottoscritto in data 27 gennaio 2016 e rinnovato in data 5 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 5 dicembre 2021;
- iii) Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016 e rinnovato il 7 novembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà in data 8 novembre 2021;
- iv) B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016 e rinnovato il 21 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 28 novembre 2021;
- v) Intesa Sanpaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un importo massimo pari a 50 milioni di euro che scadrà il 31 dicembre 2021.

Al 31 dicembre 2018 tali linee di credito non sono state utilizzate.

Inoltre, per completezza d'informazione, si segnala che la società TOD'S S.p.A. ha sottoscritto in data 21 dicembre 2018 due nuovi contratti di finanziamento rispettivamente con Intesa SanPaolo S.p.A. per un importo pari a 125 milioni di euro e con B.N.L. S.p.A. per un importo pari a 25 milioni di euro. Entrambi i suddetti contratti prevedono la corresponsione di interessi da calcolarsi sulla base di un tasso variabile pari all'EURIBOR 3m maggiorato di uno *spread* dello 0,7% sull'ammontare effettivamente erogato. Nessuno dei suddetti finanziamenti risulta utilizzato alla data del 31 dicembre 2018 in quanto, in ottica di ottimizzazione e bilanciamento

dei flussi finanziari, verranno erogati nel corso del 2019, andando a sostituire, alle rispettive scadenze, i seguenti finanziamenti in essere: *i) finanziamento Intesa SanPaolo S.p.A. per 100 milioni di euro in scadenza il 29 gennaio 2019, ii) finanziamento Intesa SanPaolo S.p.A. per 25 milioni di euro in scadenza il 27 aprile 2019 e iii) finanziamento con B.N.L. S.p.A. per 25 milioni di euro in scadenza il 4 maggio 2019.*

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2018 e 2017:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.18				
Passività finanziarie non correnti		69.666		69.666
Altre passività non correnti		8.869		8.869
Debiti commerciali	145.665			145.665
Passività finanziarie correnti	167.999			167.999
Passività per derivati	2.842	672		3.514
Altre passività correnti	2.587			2.587
Totale	319.093	79.207		398.300
31.12.17				
Passività finanziarie non correnti		137.572		137.572
Altre passività non correnti		10.287		10.287
Debiti commerciali	157.268			157.268
Passività finanziarie correnti	46.176			46.176
Passività per derivati	2.020	1.197		3.217
Altre passività correnti	1.063			1.063
Totale	206.527	149.056		355.583

Tenuto conto della redditività della Società, congiuntamente alla capacità di produrre cassa, si ritiene non significativo il rischio di liquidità. Si ritiene, peraltro, che tale comprovata capacità di generare liquidità possa consentire l'assorbimento di tali impegni in un arco di tempo potenzialmente inferiore a quello di prevista disponibilità dei finanziamenti e delle linee di credito.

Con riferimento alle attività finanziarie, la *policy* societaria è quella di mantenere tutta la liquidità disponibile investita in depositi bancari a vista, o con liquidità a breve, senza ricorrere all'utilizzo di strumenti finanziari, anche del mercato monetario, frazionando i depositi su un congruo numero di controparti bancarie, oculatamente selezionate tenuta presente la remunerazione di depositi, nonché sulla base della loro affidabilità.

iii. Rischio di mercato

In questa tipologia di rischi, l'IFRS 7 include tutti i rischi legati direttamente o indirettamente alla fluttuazione dei prezzi dei mercati fisici e finanziari a cui una Società è esposta:

- rischio tasso di cambio;
- rischio tasso di interesse;
- rischio *commodity*, legato alla volatilità dei prezzi delle materie prime utilizzate nell'ambito del processo produttivo.

In riferimento a tali profili di rischio, la Società è esposta al rischio tasso di cambio e al rischio tasso di interesse, non essendo presente, per l'acquisto delle materie prime utilizzate nel processo produttivo, un mercato fisico soggetto a vere e proprie fluttuazioni.

Nei paragrafi seguenti vengono analizzati singolarmente i diversi rischi, evidenziando laddove necessario, attraverso *sensitivity analysis*, l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento. Tali analisi si basano, così come previsto dall'IFRS 7, su scenari semplificati applicati ai dati consuntivi dei periodi presi a riferimento e, per loro stessa natura, non possono considerarsi indicatori degli effetti reali di futuri cambiamenti dei parametri di riferimento, a fronte di una struttura patrimoniale e finanziaria differente e condizioni di mercato diverse, né possono riflettere le interrelazioni e la complessità dei mercati di riferimento.

Rischio tasso di cambio. La Società, per effetto della operatività commerciale, risulta esposta al rischio di oscillazioni dei cambi delle valute in cui sono denominate le transazioni commerciali (in particolare USD, GBP, CHF e valute dei Paesi del *Far East*), a fronte di una struttura di costi concentrati soprattutto nell'area Euro. In tutte queste divise, la Società realizza maggiori ricavi rispetto ai costi; pertanto variazioni del rapporto di cambio tra l'euro e le suddette valute possono influenzare i risultati della Società.

Inoltre, la Società è esposta al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intercorsi con Società controllate con valuta funzionale diversa dall'euro (principalmente dividendi, finanziamenti, operazioni sul capitale).

L'obiettivo generale della politica di *Risk management* adottata dalla Società prevede la minimizzazione del rischio di cambio economico e transattivo realizzato attraverso la conversione in euro degli incassi delle vendite in valuta, effettuate nel corso di ciascuna stagione, al netto dei costi di riferimento, sulla base di un tasso di cambio medio, in linea con i relativi cambi di listino, unitamente alla tempestiva conversione in euro dei flussi finanziari in valuta, presenti e futuri (es.: finanziamenti bancari, finanziamenti *intercompany*, ecc.) sulla base dei tassi di cambio di mercato. Le finalità di cui sopra vengono perseguiti dalla Società ponendo in essere, per ogni singola valuta, contratti a termine a copertura di una determinata percentuale dei volumi di

ricavi (e di costi) attesi nelle singole valute diverse da quella di conto, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria.

La Società definisce a priori l'ammontare del rischio di cambio sulla base del *budget* del periodo di riferimento e provvede in seguito alla copertura di tale rischio, in modo graduale, a fronte dell'acquisizione degli ordini, nella misura in cui gli stessi corrispondono alle previsioni del *budget*. Il processo di gestione del rischio di cambio è articolato in una serie di attività che sono raggruppabili nelle seguenti distinte fasi:

- definizione dei limiti operativi;
- individuazione e quantificazione dell'esposizione;
- attuazione delle operazioni di copertura;
- monitoraggio delle posizioni e procedure di allerta.

Relativamente al rischio di cambio sulle operazioni finanziarie intercorse con società controllate, la Società monitora il rischio sottostante le operazioni in essere (finanziamenti) e quelle attese (dividendi e aumenti di capitale), con l'obiettivo di garantire che da tali operazioni non derivino impatti economici e finanziari rilevanti, derivanti dall'oscillazione delle valute. Le finalità di cui sopra vengono perseguiti dalla Società monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni di capitale in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni, senza alcuna finalità speculativa o di *trading* coerentemente con le politiche strategiche orientate ad una prudente gestione dei flussi della tesoreria. Il dettaglio dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) in essere al 31 dicembre 2018 è riportato in Nota 14.

Ai fini della *sensitivity analysis* sul tasso di cambio, sono state individuate le voci di Stato Patrimoniale denominate in valuta estera. Allo scopo di determinare l'impatto potenziale sui risultati consuntivi, sono stati analizzati i potenziali riflessi di oscillazioni dei *cross rates* euro/principali valute extra-UE.

La seguente tabella evidenzia la sensitività a variazioni ragionevolmente possibili nei tassi di cambio, mantenendo fisse tutte le altre variabili, dell'utile ante imposte (a causa di variazioni nel valore delle attività e passività correnti denominate in valuta estera) e del patrimonio netto (dovuto a variazioni nel *fair value* degli strumenti finanziari a copertura del rischio di cambio) su operazioni attese:

Divisa	Paese	Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
		Esercizio 2018	Esercizio 2017	Esercizio 2018	Esercizio 2017
CAD	Canada	(23.708,8)	(9.124,4)	26.204,4	10.084,9
CHF	Svizzera	18.489,6	371,4	(20.435,9)	(410,5)
GBP	UK	43.286,1	129,6	(47.842,5)	(143,3)
HKD	Hong Kong	6.025,6	(12.587,9)	(6.659,8)	13.913,0
JPY	Giappone	(56.272,5)	(12.236,3)	62.195,9	13.524,3
KRW	Corea del Sud	(11.498,1)	57,8	12.708,5	(63,9)
RMB	Cina	241.877,9	(191.751,2)	(267.338,8)	211.935,6
SGD	Singapore	(22.418,2)	(16.001,6)	24.778,0	17.685,9
USD	USA	107.094,6	173.995,4	(118.367,7)	(192.310,7)
Altro	n.a.	(28.403,7)	(10.004,1)	31.393,6	11.057,1
Totale		274.472,5	(77.151,4)	(303.364,2)	85.272,5

euro/000	Rivalutazione/Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2018	5%	274,5	(4.983,9)
	-5%	(303,4)	5.508,5

L'effetto sul patrimonio riportato nella tabella precedente si riferisce all'effetto sulla riserva di *cash flow hedge* al lordo del relativo effetto fiscale.

L'analisi in oggetto non è stata effettuata per le attività, le passività ed i flussi commerciali futuri per i quali sono state eseguite le operazioni di copertura, in quanto le oscillazioni dei tassi di cambio producono un effetto a conto economico di ammontare pari a quello registrato nel *fair value* degli strumenti di copertura adottati.

Rischio tasso di interesse. La Società è esposta alle variazioni dei tassi di interesse, limitatamente ai propri strumenti di debito a tasso variabile. La gestione del rischio di tasso è coerente con la prassi consolidata nel tempo, finalizzata a ridurre i rischi di volatilità sul corso dei tassi d'interesse perseguendo, al contempo, l'obiettivo di minimizzare i relativi oneri finanziari. TOD'S S.p.A. ha in essere un finanziamento in *pool* stipulato con Mediobanca e Crédit Agricole, sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*. A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sull'operazione di finanziamento, sono in essere due contratti derivati (*interest rate swap - IRS*) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato. Tali contratti derivati coprono la Società dal rischio legato ad un aumento generalizzato dei tassi di interesse, scambiando il tasso variabile di riferimento del finanziamento con un tasso fisso stabilito contrattualmente (0,748% liquidato

trimestralmente). Le suddette operazioni di copertura sono contabilizzate secondo la metodologia del *cash flow hedge* prevista dall'IFRS 9.

Oltre al finanziamento commentato sopra, la capogruppo TOD'S S.p.A. ha in essere i seguenti contratti di finanziamento a tasso variabile:

- finanziamento sottoscritto in data 4 maggio 2015 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile rispettivamente in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 4 maggio 2019. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,42% (Nota 19);
- finanziamento sottoscritto in data 27 aprile 2015 con Intesa Sanpaolo S.p.A., per un ammontare di 25 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza del 27 aprile 2019. Il tasso di interesse, convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,5% (Nota 19).
- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile rispettivamente in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 21 dicembre 2022. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7% (Nota 19);
- finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A. per un ammontare di 125 milioni di euro rimborsabile rispettivamente in 6 rate semestrali posticipate, che scadrà il 31 dicembre 2021. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7% (Nota 19).

Considerata l'attuale situazione dei mercati finanziari, non si è ritenuto necessario, nell'ambito dell'attuale valore di riferimento dell'EURIBOR, procedere ad operazioni di copertura di tali finanziamenti. L'andamento dei mercati finanziari, e dei connessi tassi di riferimento, viene costantemente monitorato e, laddove si ravvisi un innalzamento del rischio di potenziali effetti rilevanti, derivanti dai citati contratti di finanziamento, in ossequio alla prassi consolidata nel tempo dal Gruppo, si procederà alla definizione di adeguati strumenti di copertura.

L'analisi di sensitività effettuata sul tasso di interesse ha, inoltre, evidenziato che un'ipotetica sfavorevole variazione del 10% nel livello dei tassi di interesse a breve termine applicabili alle passività finanziarie a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2018 non determinerebbe alcun effetto sul risultato ante imposte, principalmente a seguito degli strumenti di copertura posti in essere dalla Società.

4.1 Livelli gerarchici di valutazione del fair value

Secondo quanto richiesto dallo IFRS 13, si è proceduto a classificare gli strumenti finanziari esposti al *fair value* sulla base di una gerarchia di livelli che rifletta la significatività degli input utilizzati nella stima del *fair value*. In particolare è possibile individuare i seguenti livelli:

1° Livello – prezzi quotati rilevati su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;

2° Livello – input diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi) sul mercato;

3° Livello – input che non sono basati su dati di mercato osservabili.

Le tabelle che seguono evidenziano le attività e passività finanziarie per categoria di strumento finanziario, classificate come previsto dall'IFRS 9, con indicazione del livello gerarchico di *fair value* al 31 dicembre 2018 e 2017:

2018 euro/000	Attività					Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting						
Altre attività non correnti	2.970					2.970				
Totale altre attività non correnti	2.970					2.970				
Crediti commerciali	211.575					211.575				
Attività per derivati			1.307	1.307			1.307	1.307		1.307
Altre attività correnti	9.200					9.200				
Disponibilità liquide	66.703					66.703				
Totale altre attività correnti	287.478					1.307	288.785		1.307	1.307

2018 euro/000	Passività					Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting							
Passività finanziarie non correnti	69.666					69.666				
Altre passività non correnti	8.869					8.869				
Passività per derivati		672	672				672	672		672
Totale altre passività non correnti	78.535		672	79.207			672			672
Debiti commerciali	145.665					145.665				
Passività finanziarie correnti	167.999					167.999				
Passività per derivati		2.842	2.842				2.842	2.842		2.842
Altre passività correnti	2.587					2.587				
Totale altre passività correnti	316.251		2.842	318.838			2.842			2.842

2017 euro/000	Attività					Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Available for sales	Attività finanziarie al fair value							
Altre attività non correnti	302					302				
Totale altre attività non correnti	302					302				
Crediti commerciali	182.687					182.687				
Attività per derivati		2.688	2.688				2.688	2.688		2.688
Altre attività correnti	9.000					9.000				
Disponibilità liquide	100.802					100.802				
Totale altre attività correnti	292.489		2.688	295.177			2.688			2.688

2017 euro/000	Passività					Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Totale	Livello 1	Livello 2	
Passività finanziarie non correnti	137.572		137.572			
Altre passività non correnti	10.287		10.287			
Passività per derivati		1.197	1.197		1.197	1.197
Totale altre passività non correnti	147.859	1.197	149.056		1.197	1.197
Debiti commerciali	157.268		157.268			
Passività finanziarie correnti	46.176		46.176			
Passività per derivati		2.020	2.020		2.020	2.020
Altre passività correnti	1.063		1.063			
Totale altre passività correnti	204.507	2.020	206.527		2.020	2.020

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 13. Per le attività e passività finanziarie valutate al costo ammortizzato, data la loro natura, è ragionevole ritenere che il *fair value* non si discosti significativamente dai valori di bilancio.

5. Attività Immateriali

5.1 Attività a vita utile indefinita. Includono per 137.235 migliaia il valore dei *brands* di proprietà della Società e, per 13.685 migliaia di euro, avviamenti da aggregazioni aziendali determinati secondo le regole previste dal metodo dell'acquisizione (IFRS 3).

Il valore della voce Marchi è così suddiviso tra i differenti *brands* di proprietà della Società (TOD'S, HOGAN e FAY):

euro/000	31.12.18	31.12.17
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	53.185	53.185
Totale	137.235	137.235

5.2 Altre attività. Il dettaglio dei movimenti delle attività in oggetto è così rappresentato:

euro/000	Altri marchi	Software	Altre attività	Contratti con i clienti	Totale
Saldo al 01.01.17	3.708	7.724	10.229	1.731	23.392
Incrementi	328	2.632	953	145	4.058
Decrementi			(1)		(1)
Perdite di valore					
Altri movimenti					
Ammortamenti del periodo	(810)	(3.163)	(1.839)	(689)	(6.501)
Saldo al 31.12.17	3.226	7.193	9.343	1.187	20.949
Incrementi	270	4.997	2.839	597	8.703
Decrementi			(64)		(64)
Perdite di valore					
Altri movimenti					
Ammortamenti del periodo	(768)	(3.476)	(2.237)	(677)	(7.157)
Saldo al 31.12.18	2.728	8.715	9.882	1.107	22.431

L'incremento dell'esercizio della voce Altri marchi si riferisce ad oneri a natura durevole con vita utile definita sostenuti per la tutela dei *brands* di proprietà classificati tra le attività a vita utile indefinita. Gli incrementi della voce Software sono relativi allo sviluppo dei sistemi informativi aziendali (*Information System*), tra cui si segnalano quelli relativi all'integrazione del canale digitale, mentre l'incremento della voce Contratti con i clienti si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising*. La voce Altre attività include, per 6.119 migliaia di euro, il valore netto contabile dell'*asset* immateriale iscritto in correlazione all'accordo, stipulato con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Soprintendenza speciale per i beni archeologici di Roma, con il quale la Società si è impegnata all'integrale finanziamento di una serie di opere di restauro del Colosseo.

L'*asset* è ammortizzato lungo la vita utile determinata sulla base delle previsioni dell'accordo e la quota di ammortamento a carico dell'esercizio è pari a circa 1 milione di euro.

6. Attività materiali

Il prospetto seguente dettaglia i movimenti delle Attività materiali (Immobili, impianti e macchinari) del corrente e del precedente esercizio di riferimento.

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.17	56.866	11.639	9.626	3.882	5.103	87.117
Incrementi	2.632	2.604	4.235	663	1.496	11.629
Decrementi	(14)	(24)	(318)	(1)	(468)	(825)
Perdite di valore (Nota 7)						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(1.882)	(2.169)	(4.983)	(882)	(1.229)	(11.145)
Saldo al 31.12.17	57.602	12.050	8.559	3.662	4.902	86.776
Incrementi	687	1.501	5.333	244	1.117	8.882
Decrementi	(5)	(18)	(279)		(161)	(463)
Perdite di valore						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(1.931)	(2.361)	(4.552)	(733)	(1.283)	(10.860)
Saldo al 31.12.18	56.353	11.171	9.061	3.173	4.576	84.335

L'incremento delle voci Immobili e terreni e Impianti e macchinari si riferiscono a lavori di ammodernamento effettuati nei fabbricati ove insiste l'*Headquarter* della Società.

L'incremento della voce Attrezzature si riferisce principalmente all'approvvigionamento delle attrezzature industriali accessorie alla realizzazione delle collezioni (forme, fustelle e stampi).

Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 10,9 milioni di euro.

7. Perdite di valore

La recuperabilità del valore residuo delle Attività immateriali a vita utile indefinita (marchi di proprietà e *goodwill*) è stata valutata al fine di assicurare che non siano iscritte a bilancio attività ad un valore superiore rispetto a quello recuperabile, nel caso specifico definito come "valore d'uso". Il criterio per determinare il "valore d'uso" segue le indicazioni previste dallo IAS 36, e si basa sul valore attuale dei flussi di cassa futuri attesi (*Discounted cash-flow analysis - DCF*) che si suppone deriveranno dall'uso continuativo di un'attività, scontati ad un tasso di attualizzazione (netto d'imposta) che riflette le correnti valutazioni di mercato del costo del denaro e del rischio specifico connesso alla singola unità generatrice di cassa.

La recuperabilità è stata verificata confrontando i valori netti contabili iscritti in bilancio, con il valore recuperabile (valore d'uso), rappresentato dal valore attuale dei flussi finanziari futuri che si stimano deriveranno dagli *assets* e dai relativi *Terminal Value*. Relativamente alla recuperabilità degli *assets*, la Società ha individuato un'unica CGU ed è stato testato il Capitale investito netto (CIN).

La *Discounted cash-flow analysis* è stata elaborata avendo come assunto di base il *budget* per l'esercizio 2019, elaborato e approvato dal Consiglio di Amministrazione, nel presupposto della piena operatività della Società nel futuro prevedibile: le metodologie e gli assunti, utilizzati nell'elaborazione del modello, sono stati preventivamente oggetto di valutazione da parte degli organi esecutivi della Società. In particolare:

- i. la proiezione nel medio periodo dei dati del *budget* per l'esercizio 2019 è stata effettuata lungo un orizzonte di ulteriori quattro anni, utilizzando un tasso di crescita medio delle vendite del 5%, un EBITDA *margin* costante ed un *Tax rate* costante pari al 24,2%. Le assunzioni relative al tasso di crescita delle vendite nel medio periodo riflettono ragionevoli stime di crescita che tengono conto anche dei *trend* di sviluppo del settore del lusso nel suo complesso nel prevedibile futuro;
- ii. il *Terminal value*, è stato determinato con il metodo della rendita perpetua, utilizzando, per le proiezioni future, un tasso di crescita a medio lungo termine in linea con le stime evolutive del sistema macro-economico elaborate dal Fondo Monetario Internazionale;
- iii. per la determinazione del "valore d'uso", è stato utilizzato un WACC, al netto delle imposte, pari al 8,60% (pari a 8,50% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2017), determinato avendo a riferimento i tassi di attualizzazione utilizzati da una serie di analisti internazionali nei *reports* finanziari aventi ad oggetto il Gruppo TOD'S.

Dalle analisi condotte sulla recuperabilità degli *Assets* della Società (di cui 137,2 milioni di euro rappresentati dai marchi di proprietà e 13,7 milioni dal *goodwill* da *business combination*) è emerso un valore dei flussi di cassa complessivamente attesi ampiamente superiore all'ammontare complessivo del capitale investito netto (*cover*).

La *sensitivity analysis* sul *test d'impairment*, condotta come previsto dallo IAS 36, al fine di evidenziare gli effetti prodotti sul "valore d'uso" da un ragionevole cambiamento degli assunti di base (WACC, tassi di crescita, EBITDA *margin*) e di determinazione del *terminal value (disposal value)*, non ha evidenziato effetti apprezzabili sulla determinazione del "valore d'uso" e della relativa *cover*. In virtù del significativo valore assunto dalla *cover*, per rendere il "valore d'uso" pari al valore contabile degli *assets* testati (ipotesi di *break even*), occorrerebbe assumere ipotesi di base improbabili.

Inoltre, è stata effettuata la verifica della recuperabilità delle partecipazioni in imprese controllate (pari a 608,7 milioni di euro il valore al 31 dicembre 2018), in accordo alle prescrizioni dello IAS 36, per le partecipazioni per le quali sono emersi indicatori di *impairment*.

Sulla base dei risultati si è reso necessario procedere alla svalutazione della partecipazione nella società controllata Tod's Danmark APS per 0,7 milioni di euro non essendo ragionevolmente prevedibile, allo stato attuale, il relativo recupero tramite i flussi di cassa prospettici.

Infine, in accordo alle prescrizioni dello IAS 36, è stata effettuata una stima del valore recuperabile dei singoli marchi mediante l'applicazione del metodo delle *royalties* ed utilizzando le medesime assunzioni sopra indicate in termini di tassi di crescita, *tax rate*, WACC e *terminal value*. Dall'analisi effettuata non sono emersi indicatori di *impairment* essendo il valore recuperabile dei marchi superiore al rispettivo valore netto contabile.

8. Investimenti immobiliari

Gli investimenti immobiliari, il cui valore residuo di fine esercizio è pari a 18 migliaia di euro, sono costituiti esclusivamente da un immobile di proprietà concesso in locazione a terzi. Il *fair value* di tali investimenti è stimato in circa 250 migliaia di euro, stima basata sui prezzi di mercato praticati per proprietà simili, per localizzazione e condizione.

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi agli investimenti immobiliari:

euro/000	
Costo storico	115
Fondo ammortamento	(93)
Saldo al 01.01.18	22
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.18	18

9. Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate

Di seguito vengono riportate le informazioni relative alle partecipazioni detenute dalla Società al 31 dicembre 2018, unitamente al confronto tra il valore di carico delle partecipazioni in società controllate e il loro valore secondo il metodo del patrimonio netto:

euro/000	Quota partecipazione %	Capitale sociale	a) Valutazione con il metodo del patrimonio netto	Utile/(Perdita) di cui	b) Valore di carico	a) - b)
Partecipazioni in imprese controllate						
TOD'S Deutschland GmbH	100%	153	14.882	559	3.153	11.728
TOD'S France Sas	100%	780	20.918	224	4.800	16.118
TOD'S Hong Kong Ltd	1%	12.209	1.142	1.065	129	1.013
Holpaf B.V.	100%	5.534	46.111	135	39.043	7.067
Un. Del. Kft	10%	163	52	52	18	34
Del. Com. S.r.l.	100%	31	29.844	(10.856)	51.108	(21.263)
TOD'S Macao Lda.	1%	1.846	36	(836)	19	17
TOD'S International BV	100%	2.600	172.908	(115)	36.171	136.737
An.Del. Inc.	100%	3.056	32.622	(123)	34.656	(2.035)
Roger Vivier S.p.A.	100%	10.000	495.662	12.435	415.479	80.183
TOD'S Danmark APS	100%	67	(187)	(710)	(187)	
TOD'S Austria GmbH	100%	50	295	10	50	245
Italiantouch S.r.l.	100%	10	5.330	1.768	24.101	(18.771)
TOD'S Australia PTY Ltd	100%	63	(93)	(159)	63	(156)
Totale			819.523	3.447	608.603	210.919
Partecipazioni in altre imprese						
Altre partecipazioni		n.s.			131	
Totale					131	
Totale Partecipazioni					608.734	

Le variazioni che hanno interessato, nell'esercizio 2018, le partecipazioni detenute in entità controllate sono le seguenti:

- acquisizione del 100% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Italiantouch S.r.l., e sue controllate, avvenuta in data 27 settembre 2018, con efficacia dal 1 ottobre 2018;
- costituzione della società TOD'S Australia PTY Ltd controllata al 100% dalla società TOD'S S.p.A. avvenuta in data 25 luglio 2018.

Si segnala, inoltre, che sulla base dei risultati del test di *impairment* si è reso necessario procedere alla svalutazione della partecipazione nella società controllata Tod's Danmark APS per rispettivi 0,7 milioni di euro (Nota 7).

10. Fiscalità differita

Alla data di bilancio, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita evidenzia un saldo netto (passività) di 16.261 migliaia di euro (esercizio 2017: passività per 13.241 migliaia di euro).

Nella determinazione degli effetti fiscali futuri si è fatto riferimento al presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si riverseranno.

Di seguito si espone la composizione del saldo netto di fine esercizio delle imposte differite, evidenziando gli elementi che hanno principalmente contribuito alla sua formazione:

euro/000	31.12.18	31.12.17
	Passività nette	Passività nette
Attività Materiali	2.185	2.345
Attività Immateriali	36.670	33.489
Magazzino (svalutazioni)	(14.558)	(13.270)
Strumenti finanziari derivati	(144)	(59)
Costi deducibili in più esercizi	(6.159)	(8.295)
Fondi relativi al personale	(275)	163
Fondi rischi ed oneri	(547)	(1.051)
Altro	(913)	(85)
Totale	16.260	13.241

11. Altre attività non correnti

La voce Altre attività non correnti si riferisce principalmente a crediti verso l'erario richiesti a rimborso unitamente a due finanziamenti attivi a medio-lungo termine erogati nell'esercizio a due società controllate:

- un finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 21 settembre 2018 per un ammontare pari a 550 mila AUD, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- un finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Austria GmbH in data 21 novembre 2018 per un ammontare pari a 2,3 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato.

12. Rimanenze

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi alle rimanenze:

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Materie prime	61.408	63.174	(1.767)
Semilavorati	11.026	10.040	986
Prodotti finiti	212.710	138.482	74.228
Fondo svalutazione	(51.866)	(47.275)	(4.590)
Totale	233.277	164.421	68.855

Il fondo svalutazione iscritto a bilancio riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze di magazzino. Di seguito si riepiloga la movimentazione del fondo svalutazione magazzino:

euro/000	31.12.18	31.12.17
Saldo iniziale	47.275	38.346
Accantonamento	8.488	14.355
Utilizzo	(3.897)	(5.426)
Rilascio		
Saldo finale	51.866	47.275

13. Crediti commerciali e altre attività correnti

13.1 Crediti commerciali.

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Verso terzi	79.534	89.020	(9.486)
Verso controllate	138.448	99.862	38.586
Svalutazione	(6.407)	(6.194)	(213)
Crediti commerciali netti	211.575	182.687	28.887

Crediti verso terzi. Rappresentano l'esposizione creditizia derivante dalle vendite effettuate al canale *wholesale*.

Crediti verso controllate. Includono i crediti vantati dalla Società nei confronti delle entità del Gruppo. Derivano da transazioni di natura commerciale, ed in minor misura da prestazioni di servizi.

Svalutazione. L'ammontare della rettifica del valore nominale dei crediti rappresenta la miglior stima della perdita di valore attesa individuata a fronte del rischio di inesigibilità identificato nei crediti iscritti a bilancio. I movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione sono riportati di seguito:

euro/000	31.12.18	31.12.17
Saldo iniziale	6.194	5.691
Incrementi	800	900
Utilizzi	(587)	(396)
Saldo finale	6.407	6.194

13.2 Crediti tributari. Pari a 11 migliaia di euro (esercizio 2017: 9.506 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti verso l'erario per ritenute da lavoro autonomo. Nel precedente esercizio la voce accoglieva, inoltre, l'eccedenza degli acconti versati per le imposte sui redditi.

Si segnala che, al fine di migliorare la chiarezza espositiva dei dati rappresentati nello stato patrimoniale del bilancio separato, a partire dall'esercizio 2018, i crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto sono rappresentati nella voce Altre attività correnti anziché nella voce Crediti tributari. A tal proposito, ai fini di una corretta comparabilità e intelligenza delle informazioni, i crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto, relativi all'esercizio 2017 sono stati conseguentemente riclassificati nelle Altre attività correnti.

13.3 Altre.

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	3.427	2.140	1.287
Attività finanziarie	9.200	9.000	200
Altri	31.841	30.834	1.007
Totale	44.468	41.974	2.494

La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzi per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto (IVA) e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo.

Le attività finanziarie sono costituite esclusivamente da finanziamenti concessi a Società controllate:

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Finanziamenti quota corrente	9.200	9.000	200
Linee di credito	-	-	-
Totale attività corrente	9.200	9.000	200
Finanziamenti quota non corrente	-	-	-
Totale attività finanziarie	9.200	9.000	200

L'importo pari a 9,2 milioni di euro è relativo ai seguenti finanziamenti:

- Per 9 milioni di euro è relativo all'ammontare residuo di un contratto di finanziamento concesso alla società controllata Roger Vivier S.p.A. in data 27 gennaio 2016 della durata di 12 mesi, rinnovato, relativamente alla quota residua, fino al 27 gennaio 2019;
- Per 0,2 milioni di euro è relativo ad una linea di credito concessa in data 12 dicembre 2018 alla società controllata TOD'S Danmark APS per un ammontare massimo pari a 0,2 milioni di euro per una durata massima pari a 12 mesi. Su tale linea di credito maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile pari all'EURIBOR 3m + lo spread dell'1,18%.

14. Strumenti finanziari derivati

La Società è esposta sia al rischio di cambio, principalmente per ricavi denominati in valute differenti dall'euro (si veda Nota 4), che al rischio di tasso d'interesse, relativamente alla componente dell'indebitamento a tasso variabile. Le valute che primariamente danno luogo al rischio di cambio sono il dollaro USA, il renminbi cinese, il dollaro Hong Kong, il franco svizzero e la sterlina britannica.

Al fine di realizzare gli obiettivi previsti dalla politica di *Risk management*, la Società sottoscrive dei contratti derivati con primari istituti di credito a copertura dei suddetti rischi; in particolare, relativamente al rischio di cambio, la Società ha sottoscritto contratti di acquisto e/o vendita di valuta a termine (*forward*), mentre, per coprire il rischio associato alla variabilità dei tassi d'interesse, la Società ha sottoscritto contratti *interest rate swaps*. Inoltre, la Società è esposta al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intercorsi con società controllate con valuta funzionale diversa dall'euro (si veda Nota 4). I rischi di cui sopra vengono gestiti dalla Società monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni finanziarie intersocietarie in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni.

I contratti *forward* sono posti in essere, per ogni singola valuta, a copertura di una determinata percentuale dei volumi di ricavi (e di costi) attesi nelle singole valute diverse da quella di conto.

Alla data di chiusura del bilancio, l'ammontare nozionale dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dalla Società è così sintetizzabile:

Valuta/000	Vendite		Acquisti	
	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	51.200	44.716		
Dollaro HK	480.000	53.527		
Yen Giapponese			1.460.000	11.601
Sterlina Britannica	29.800	33.314		
Franco Svizzero	7.300	6.478		
Renmimbi Cinese	487.000	61.840		
Dollaro Canadese	5.700	3.653		
Totale		203.527		11.601

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2019.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017, con indicazione dei rispettivi valori contabili, correnti e non

correnti, riferiti al *fair value* e alla riserva di *cash flow hedge*, quest'ultima espressa al netto del relativo effetto fiscale differito:

euro/000	31.12.2018			31.12.2017		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>	672	(340)		1.197	(909)	
<i>Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges</i>						
<i>Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges</i>						
Totale non corrente	672	(340)		1.197	(909)	
<i>Corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>	1.015	(771)		1.467	(880)	
<i>Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges</i>	884	568	655	1.318	532	1.603
<i>Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges</i>	423	1.258		1.370	21	
Totale corrente	1.307	2.842	(116)	2.688	2.020	723
Totale	1.307	3.514	(456)	2.688	3.217	(186)

Si segnala che il rilascio della riserva di *cash flow hedge*, relativa alle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 2.335 migliaia di euro, di cui 983 migliaia di euro portati ad incremento dei ricavi, 165 migliaia di euro a riduzione del valore delle partecipazioni detenute in società controllate e 1.186 migliaia di euro rilevati nei proventi finanziari a seguito della sopravvenuta inefficacia di una copertura stipulata a fronte di futuri aumenti di capitale, in valuta, di una società controllata che non verranno più eseguiti. L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 1.386 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari.

15. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 66.703 migliaia di euro (100.802 migliaia di euro al 31 dicembre 2017). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario.

16. Patrimonio netto

16.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2018, il capitale sociale della Società è di euro 66.187.078 (invariato rispetto al 31 dicembre 2017) suddiviso in numero 33.093.539 azioni da nominali euro 2 ciascuna, integralmente sottoscritto e versato; tutte le azioni hanno pari diritti in termini di voto in Assemblea e partecipazione agli utili. Al 31 dicembre 2018 il Signor Diego Della Valle,

Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 60,663% del capitale azionario della Società. Al 31 dicembre 2018 la Società non detiene azioni proprie in portafoglio né nell'esercizio ha fatto operazioni sulle stesse azioni.

16.2 Riserve di capitale. Le Riserve di capitale sono costituite esclusivamente dalla Riserva sovrapprezzo azioni, che al 31 dicembre 2018 ammonta a 416.507 migliaia di euro (416.507 milioni di euro al 31 dicembre 2017).

16.3 Riserve di copertura. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti dell'esercizio 2018:

euro/000	Riserve di copertura
Saldo al 01.01.17	(1.586)
Variazione nel fair value dei derivati	5.167
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	(3.767)
Altri movimenti	
Saldo al 01.01.18	(186)
Variazione nel fair value dei derivati	451
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	(721)
Altri movimenti	
Saldo al 31.12.18	(456)

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 14.

16.4 Altre riserve e risultato netto. Le Riserve di utili si sono così movimentate:

euro/000	Altre riserve	Risultato del periodo	Totale
Saldo al 01.01.17	333.681	64.180	397.862
Attribuzione risultato 2016	7.921	(7.921)	
Dividendi ordinari		(56.259)	(56.259)
Risultato del periodo		84.977	84.977
Altri movimenti	(874)		(874)
Saldo al 01.01.18	340.728	84.977	425.705
Modifica principi (IFRS 15)	(4.545)		(4.545)
Saldo al 01.01.18	336.183	84.977	421.160
Attribuzione risultato 2017	38.646	(38.646)	
Dividendi ordinari		(46.331)	(46.331)
Risultato del periodo		68.696	68.696
Altri movimenti	(538)		(538)
Saldo al 31.12.18	374.291	68.696	442.987

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2017 e 2018 si riferiscono all'utilizzo della riserva costituita per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, pari a 694 migliaia di euro al 31 dicembre 2018, e alla rilevazione degli utili/(perdite) attuariali cumulati del periodo (IAS 19).

16.5 Informazioni sulle riserve distribuibili. Nel prospetto sottostante sono riportate, per ogni specifica posta del patrimonio netto, le informazioni concernenti la loro possibilità di utilizzazione e distribuibilità, nonché quelle relative ad un eventuale suo avvenuto utilizzo nei precedenti tre esercizi:

euro/000 Natura/descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Quota non disponibile	Utilizzi nei 3 esercizi precedenti per copertura perdite	per altre ragioni
Capitale sociale	66.187				66.187	
Riserve di capitale						
Riserva sovrapprezzo azioni	416.507	A,B,C	(⁽¹⁾)	416.507		
Riserve di utili						
Riserva legale	13.237	B		13.237	13.237	
Utili/(perdite) portati a nuovo	361.932	A,B,C		361.932		171.249
Altri utili/(perdite) nel conto economico complessivo	(1.334)				(1.334)	
Totale capitale sociale e riserve	856.530			791.677	78.090	
Quota non distribuibile						
Residua quota distribuibile				791.677		

Legenda

(⁽¹⁾) Ai sensi dell'art. 2431 del C.C., l'intero importo della riserva potrà essere distribuito solamente al raggiungimento da parte della Riserva legale dei limiti stabiliti dall'art. 2430 del C.C.

- A – per aumento capitale
- B – per copertura perdite
- C – per distribuzione ai soci

Riserve in sospensione d'imposta. Circa la presenza nel Patrimonio netto della Società di riserve che, in caso di distribuzione, costituiscano reddito imponibile per la Società, in relazione alla situazione risultante a posteriori delle operazioni attuate sul capitale sociale, con delibera dell'Assemblea Straordinaria del 5 agosto 2000, si precisa quanto segue:

- a. quanto alle Riserve, nel Patrimonio netto sociale residua la sola Riserva Straordinaria, costituita con utili regolarmente assoggettati a tassazione, la cui distribuzione, quindi, non costituirebbe reddito imponibile a carico della Società;
- b. nel Capitale Sociale risultano confluite, in conversione, riserve così precedentemente definite:

euro	
riserva per rettifiche art. 15 c. 10 DL 429/82	149.256,04
riserva per maggiore detrazione IVA	508,19
riserva per Riv. Monetaria ex L. 72/'83	81.837,76
riserva per detrazione art. 14 c. 3 – L. 64/'86	5.783,80

per il complessivo importo di euro 237.385,80, che, in caso di distribuzione, costituiranno reddito imponibile per la Società.

16.6 Dividendi. Nel corso dell'esercizio 2018, l'Assemblea degli azionisti della Società ha approvato la distribuzione di dividendi per complessivi 46,3 milioni di euro, a valere sul risultato dell'esercizio 2017 (Assemblea del 19 aprile 2018), in ragione di euro 1,4 per azione, a favore dei possessori delle n. 33.093.539 azioni ordinarie in circolazione, costituenti il capitale avente diritto agli utili alla data di stacco della cedola (21 maggio 2018).

In riferimento all'utile dell'esercizio 2018, pari a euro 68.695.558,92 il Consiglio di Amministrazione ha proposto la distribuzione di un dividendo unitario di 1 euro, per un valore complessivo di euro 33.093.539 in base alle azioni attualmente in circolazione. Il dividendo è soggetto all'approvazione da parte degli azionisti nell'Assemblea annuale degli azionisti convocata per il 18 aprile 2019, e non è stato incluso tra le passività in questo bilancio.

17. Accantonamenti, passività ed attività potenziali

17.1 Accantonamenti per rischi. Includono la stima delle passività, di scadenza o ammontare incerto, che potrebbero sorgere in capo alla Società a fronte di obbligazioni legali o implicite come risultato di un evento passato. La voce accoglie, principalmente, accantonamenti relativi a contenziosi legali e fiscali e rischi ed oneri verso il personale. Di seguito è riepilogata la movimentazione dei fondi:

	31.12.18	31.12.17
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	5.210	4.328
Accantonamento	204	882
Utilizzo		
Rilascio		
Altri movimenti	(20)	
Saldo finale	5.394	5.210
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	3.485	678
Accantonamento	20	3.090
Utilizzo	(2.870)	(208)
Rilascio		(75)
Altri movimenti	20	
Saldo finale	655	3.485

17.2 Passività potenziali ed altri impegni.

- i. Garanzie prestate a terzi. Al 31 dicembre 2018, è pari a 54.078 migliaia di euro (Esercizio 2017: 49.849 migliaia di euro) il valore delle garanzie prestate a terzi. Tale ammontare si riferisce principalmente alle garanzie rilasciate a fronte degli impegni contrattuali delle società controllate, di cui per 48.489 migliaia di euro, a fronte di affidamenti bancari a disposizione delle società controllate per i quali la Società si è costituita garante (Esercizio 2017: 44.260 migliaia di euro).
- ii. Garanzie ricevute da terzi. Ammontano a 15.064 migliaia di euro (Esercizio 2017: 5.471 migliaia di euro) le garanzie ricevute dalla Società da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali propri.
- iii. Altre garanzie. TOD'S S.p.A. è garante nei confronti degli istituti bancari sottoscrittori di due prestiti obbligazionari non convertibili (ammortizzati) a tasso fisso (Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC e Société Européenne de Banque), emessi nel 2006 dalla controllata Holpaf B.V. per rifinanziare il debito assunto per l'acquisto del terreno e la costruzione dell'immobile di Omotesando. Nel dettaglio, tali impegni riguardano:
 - a) *Property Purchase Option*: una opzione *put* concessa alla Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC avente ad oggetto l'immobile di Omotesando, che potrà essere esercitata solo in caso di un evento di *default* della Holpaf B.V. durante la durata dei prestiti obbligazionari, e relativa escussione dell'ipoteca da parte del creditore. In questo scenario, la TOD'S S.p.A. è obbligata ad acquistare l'immobile ad un prezzo determinato e variabile nel corso della durata dell'opzione (prezzo decrescente pari all'importo del debito residuo dei due prestiti obbligazionari non rimborsati da Holpaf B.V. al momento dell'eventuale *default*);
 - b) *Earthquake Indemnity Letter*: la TOD'S S.p.A. si è impegnata a tenere indenni i diritti al rimborso delle obbligazioni detenute da Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC e Société Européenne de Banque anche nel caso di danneggiamento o distruzione dell'immobile in seguito a terremoto;
 - c) *All Risks Indemnity Letter*: la TOD'S S.p.A. si è impegnata a tenere indenni i diritti al rimborso delle obbligazioni detenute da Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC e Société Européenne de Banque anche nel caso di danneggiamento o distruzione dell'immobile dovuta a qualsiasi evento;
 - d) Pegno sulla polizza assicurativa per incendio; in caso di sinistro per incendio dell'immobile, l'eventuale rimborso da parte della compagnia di assicurazione, costituisce pegno a garanzia dei prestiti obbligazionari per il valore non ancora rimborsato a Intesa Sanpaolo Bank Ireland PLC e Société Européenne de Banque.

Al 31 dicembre 2018, il valore residuo del prestito obbligazionario ancora in essere ammonta a 1.271 milioni di Jpy (10,1 milioni di euro). Si precisa, tuttavia, che tale debito finanziario è stato

anticipatamente estinto in data 18 febbraio 2019 e che sono state conseguentemente avviate le formalità per estinguere le relative garanzie sopra indicate.

17.3 Contratti di locazione. I contratti di *leasing* operativo stipulati dalla Società hanno ad oggetto il godimento di immobili utilizzati nell'ambito delle attività operative (uffici, stabilimenti produttivi). Alla data di bilancio, l'ammontare dei canoni a scadere, a fronte dei contratti in essere, è il seguente:

euro milioni	2018	2017
2018		6,4
2019	8,9	5,5
2020	8,7	5,0
2021	8,0	4,4
2022	6,9	4,0
2023	3,4	
Oltre 5 anni	3,2	2,8
Totale	39,1	28,1

I canoni di *leasing* operativo di competenza dell'esercizio 2018, inclusi nella voce Costi per utilizzo beni di terzi, ammontano a 8,3 milioni di euro (Esercizio 2017: 7,9 milioni di euro).

18. Fondi relativi al personale dipendente

Le principali basi tecniche economiche e demografiche utilizzate per il calcolo attuariale del TFR (istituto retributivo ad erogazione differita a favore dei dipendenti delle Società) sono riepilogate di seguito:

- Tasso annuo di attualizzazione: 1,57%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX Eurozone Corporates AA nel mese di Dicembre 2018.
- Tasso annuo di inflazione: 1,50%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,625%.

La tabella seguente riporta la movimentazione della passività nell'esercizio 2018:

euro/000	Eserc. 18	Eserc. 17
Saldo iniziale	7.339	7.642
Prestazioni correnti		
Oneri finanziari	98	101
Benefici pagati	(248)	(421)
(Utili)/Perdite attuariali	(156)	17
Altro		
Saldo finale	7.033	7.339

I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

19. Passività finanziarie

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Scoperti di conto corrente			
Finanziamenti	237.665	183.747	53.917
Totale	237.665	183.747	53.917
Valuta/000			
Tipologia	Controparte	Valuta	Debito res. in valuta
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédit Agricole	Eur	2021
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del lavoro S.p.A.	Eur	2019
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2019
Finanziamento a breve termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2019
Totale finanziamenti			109.524
			109.524
			3.127
			3.127
			25.013
			25.013
			100.000
			100.000
			237.665

Il finanziamento in *pool* a m/l termine è relativo al contratto di finanziamento sottoscritto nel luglio 2014 tra TOD'S S.p.A. e Mediobanca/Crédit Agricole sul quale maturano interessi al tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*. Il finanziamento è stato oggetto di copertura con due *interests rate swaps* (IRS) aventi il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto (Nota 14). La durata del finanziamento è di sette anni dalla data di sottoscrizione del contratto (luglio 2014), e il rimborso delle quote capitale avviene trimestralmente.

I finanziamenti a medio-lungo termine sono relativi a due contratti di finanziamento, sottoscritti dalla società TOD'S S.p.A. nel corso del 2015 rispettivamente con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) e con Intesa Sanpaolo S.p.A., ciascuno per un ammontare di 25 milioni di euro, i quali sono rimborsabili rispettivamente in 16 rate trimestrali posticipate e in un'unica soluzione alla scadenza del quarto anno. I tassi di interesse sono variabili e sono riferiti rispettivamente all'EURIBOR 3M + 0,42% e all'EURIBOR 3M + 0,5%.

I suddetti finanziamenti prevedono, fra gli altri obblighi, il rispetto di specifici parametri finanziari (c.d. *financial covenant*); in particolare, è richiesto il rispetto dei seguenti parametri a livello di Gruppo:

Istituto bancario	Financial covenants	Limite al 31 dicembre
Mediobanca/Crédit Agricole	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	≤ 3,5
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	≤ 3,5
Intesa SanPaolo S.p.A.	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	< 3

Il livello dei parametri sopra descritti è costantemente monitorato dalla Società, e al 31 dicembre 2018 tutti i *covenants* sono rispettati.

Il finanziamento a breve termine è relativo ad un contratto di finanziamento sottoscritto il 29 gennaio 2018 con Intesa Sanpaolo S.p.A. rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza del 29 gennaio 2019. Su tale finanziamento non maturano interessi.

Di seguito si riporta il piano di rimborso del complesso dei finanziamenti inclusivo dei ratei interessi maturati alla data di bilancio:

euro/000	Finanziamento a m/l termine (BNL)	Finanziamento a m/l termine (Intesa)	Finanziamento in pool a m/l termine (Mediobanca/Credit Agricole)	Finanziamento a breve termine (Intesa)	Totale
2019	3.125	25.000	40.000	100.000	168.125
2020			40.000		40.000
2021			30.000		30.000
2022					
2023					
oltre 5 anni					
Totale	3.125	25.000	110.000	100.000	238.125
Ratei interessi e costo ammortizzato	2	13	(476)		(461)
Totale	3.127	25.013	109.524	100.000	237.665

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa sulle ulteriori linee di credito e finanziamenti a disposizione della Società ma non utilizzati alla data del 31 dicembre 2018, si rimanda alla Nota 4.

20. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 14,5 milioni di euro (14,3 milioni al 31 dicembre 2017), si riferisce per 8,9 milioni di euro alla quota non corrente relativa alla passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo (Nota 5), per 4,4 milioni di

euro, alla quota non corrente della stima dei resi di fine esercizio e per 1,2 milioni di euro ad altre passività non correnti. La passività relativa al Colosseo è stata iscritta al valore attuale degli esborsi finanziari ragionevolmente prevedibili sulla base del piano pluriennale degli interventi di restauro.

21. Debiti commerciali e altre passività correnti

21.1 Debiti commerciali.

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Verso terzi	118.954	138.055	(19.101)
Verso controllate	26.711	19.213	7.498
Totale	145.665	157.268	(11.603)

Il decremento dei debiti commerciali è legato al normale andamento del *business*.

Verso terzi. Derivano esclusivamente da transazioni di natura commerciale, effetto dell'ordinaria gestione dei processi di acquisto di beni e servizi.

Verso controllate. Rappresentano debiti nei confronti delle entità del Gruppo, principalmente per prestazioni di servizi.

21.2 Debiti tributari.

Al 31 dicembre 2018 i debiti tributari ammontano a 6.142 migliaia di euro (3.767 migliaia di euro al 31 dicembre 2017) e si riferiscono, principalmente, al saldo delle imposte correnti di periodo espresso al netto degli acconti già versati. Si segnala che, al fine di migliorare la chiarezza espositiva dei dati rappresentati nello stato patrimoniale del bilancio consolidato, a partire dall'esercizio 2018, i debiti relativi all'imposta sul valore aggiunto sono rappresentati nella voce Altre passività correnti anziché nella voce Debiti tributari. A tal proposito, ai fini di una corretta comparabilità e intelligibilità delle informazioni, i debiti relativi all'imposta sul valore aggiunto, relativi all'esercizio 2017 sono stati conseguentemente riclassificati nelle Altre passività correnti.

21.3 Altre.

euro/000	31.12.18	31.12.17	Variazione
Debiti verso dipendenti	6.755	6.453	302
Istituti di previdenza	4.720	4.318	402
Altre passività	54.042	35.762	18.280
Totale	65.516	46.533	18.983

I debiti verso dipendenti sono relativi alle competenze maturate a favore del personale (inclusa la quota di ferie non godute) e non liquidate alla data di bilancio. La voce Altre passività comprende, principalmente, acconti da clienti per 2,1 milioni di euro, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio per 47,4 milioni di euro, e altre passività per 4,5 milioni di euro.

22. Ricavi

I Ricavi delle vendite della Società ammontano a 636,9 milioni di euro nell'esercizio 2018 (662,6 milioni di euro nel 2017).

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato, si rimanda a quanto riportato nella relazione sulla gestione.

Con riferimento all'adozione del nuovo principio contabile IFRS 15, in vigore dal 1° gennaio 2018, si precisa che la Società ha scelto, per la transizione, l'applicazione retrospettica modificata e, conseguentemente, non sono stati modificati i dati comparativi riferiti all'anno 2017. La ridefinizione del momento in cui avviene il riconoscimento dei ricavi derivanti dalla vendita di prodotti finiti (*At a point in time*), con specifico riferimento ad eventuali merci in transito riferite alle vendite *wholesale*, ha comportato una riduzione del patrimonio netto iniziale al 1° gennaio 2018 per circa 4,5 milioni di euro, quale margine al netto dei relativi effetti fiscali differiti; correlatamente l'effetto economico complessivo, derivante dall'applicazione retrospettica modificata, sul risultato dell'esercizio 2018, è stato positivo per circa 4,5 milioni di euro. Inoltre, sempre con riferimento alla ridefinizione del momento in cui avviene il riconoscimento dei ricavi derivanti dalle vendite *wholesale*, a seguito dell'adozione del nuovo principio, sono stati rinviati all'esercizio successivo ricavi di vendita, relativi a merci in transito al 31 dicembre 2018, per circa 2,8 milioni di euro.

La voce Altri ricavi ammonta a 6,0 milioni di euro (7,8 milioni di euro nel 2017) ed include principalmente *royalties* attive, sopravvenienze attive e rimborsi assicurativi.

23. Costi per il personale

La spesa per il personale dipendente relativa agli esercizi 2018 e 2017 è così composta:

euro/000	% sui ricavi				
	Eserc. 2018	Eserc. 2017	Variaz.	2018	2017
Salari e stipendi	65.186	61.577	3.609	10,2	9,3
Oneri sociali	19.289	21.225	(1.936)	3,0	3,2
Fondi per il personale	4.229	4.021	208	0,7	0,6
Totale	88.704	86.823	1.881	13,9	13,1

Di seguito si riportano i dati relativi agli organici alle dipendenze della Società:

	31.12.18	31.12.17	Media 18	Media 17
Dirigenti	43	42	42	39
Impiegati	820	815	840	814
Operai	939	912	930	891
Totale	1.802	1.769	1.813	1.743

24. Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 2018	Eserc. 2017	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	170	302	(133)
Utili su cambi	14.286	9.749	4.537
Altri	234	504	(271)
Totale proventi	14.689	10.556	4.134
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(642)	(1.126)	484
Perdite su cambi	(16.691)	(14.873)	(1.818)
Altri	(2.491)	(2.720)	229
Totale oneri	(19.824)	(18.719)	(1.105)
Proventi e oneri netti	(5.135)	(8.164)	3.029

25. Proventi e oneri da partecipazioni

Nel corso dell'esercizio la Società ha ricevuto dividendi dalle Società controllate Tod's Hong Kong Ltd. e Tod's International B.V. rispettivamente per 70 mila euro e 6,7 milioni di euro.

Si segnala che, per effetto delle risultanze del *test di impairment* delle partecipazioni in imprese controllate, la Società ha svalutato per *impairment* la partecipazione di controllo detenuta nella società TOD'S Danmark APS per 698 migliaia di euro (Nota 7).

26. Imposte sul reddito

L'onere fiscale di competenza dell'esercizio 2018 (corrente e differito) è pari a 22 milioni di euro, per un *tax rate* del 24,2% (Esercizio 2017: 24%). Le imposte del periodo sono così ripartite tra correnti e differite:

euro/000	Eserc. 18	Eserc. 17	Variazione
Imposte correnti	16.860	22.534	(5.674)
Imposte differite	5.094	4.355	739
Totale	21.954	26.889	(4.935)

Il *tax rate* teorico per l'esercizio 2018 è pari al 24%, determinato applicando le vigenti aliquote fiscali per l'IRES (Imposta sul reddito delle società).

Di seguito si riporta la riconciliazione tra le imposte teoriche e quelle effettivamente imputate a bilancio:

euro/000	Imposte	Aliquota %
Imposte teoriche	21.756	24,0%
Effetto fiscale IRAP	3.360	3,7%
Effetto fiscale di costi non deducibili o parzialmente deducibili	355	0,4%
Ricavi non tassabili	(3.649)	(4,0%)
Altre	726	0,8%
Imposte esercizi precedenti e sostitutive	1.950	2,2%
Effetto fiscale IRES del "Patent box"	(2.544)	(2,8%)
Imposte effettive	21.954	24,2%

L'effetto fiscale del "Patent box" è relativo all'accordo che la Società ha siglato il 23 dicembre 2016 con le competenti Autorità Fiscali con il quale sono stati definiti i metodi e i criteri da utilizzare per calcolare l'entità del reddito agevolabile ai fini del cosiddetto "Patent box", che consiste in un regime di tassazione agevolata per le imprese che producono redditi attraverso l'utilizzo diretto o la concessione a terzi di diritti di proprietà intellettuale.

Consolidato fiscale. La Società, utilizzando la facoltà prevista dalle disposizioni del T.U.I.R. e dal decreto attuativo ex art. 129, congiuntamente alle società controllate italiane per le quali sussiste il presupposto del rapporto di controllo ex art. 120 T.U.I.R., ha esercitato l'opzione per il regime di tassazione di Gruppo ai fini IRES denominato "Consolidato nazionale".

Sulla base di tale normativa, la TOD'S S.p.A., in qualità di Società controllante, a partire dall'esercizio 2004 opera, in sede di dichiarazione dei redditi, l'aggregazione dei propri redditi con quelli delle società controllate rientranti nel Consolidato nazionale, effettuando una compensazione integrale di tutti gli imponibili, positivi e negativi, in tal modo beneficiando delle eventuali perdite apportate dalle controllate e accollandosi gli oneri trasferiti da quelle con imponibile positivo.

Nella sostanza, la TOD'S S.p.A. ha assunto la funzione di "stanza di compensazione" dei redditi fiscali (utili e perdite) di tutte le società del Gruppo rientranti nel Consolidato, nonché dei rapporti finanziari con l'Agenzia delle Entrate, rilevando nel contempo partite di debito o di credito, rispettivamente nei confronti di quelle controllate che hanno prodotto perdite fiscali e di quelle che, al contrario, hanno trasferito redditi imponibili.

Sul risultato economico della Società, indipendentemente da quelle versate, gravano esclusivamente le imposte maturate sul proprio reddito imponibile.

27. Utile per azione

Il calcolo dell'utile per azione base e diluito è basato sui seguenti elementi:

i. Utile del periodo di riferimento.

euro/000	Esercizio 18	Esercizio 17
Da attività in funzionamento		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	68.696	84.977
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	68.696	84.977

euro/000	Esercizio 18	Esercizio 17
Da attività in funzionamento e attività cessate		
Utile netto dell'esercizio	68.696	84.977
Utile (perdita) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	68.696	84.977
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	68.696	84.977

ii. Numero medio azioni di riferimento.

	Esercizio 18	Esercizio 17
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. Utile base per azione. Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2018, è basato sull'utile netto attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della TOD'S S.p.A., pari a 68.696 migliaia di euro (esercizio 2017: 84.977 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 (invariato rispetto all'esercizio 2017).

iv. Utile diluito per azione. Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2018, coincide con il calcolo dell'utile per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

28. Operazioni con entità correlate

Le operazioni con parti correlate realizzate dalla Società sono poste in essere nel rispetto dell'*iter* procedurale e delle modalità attuative previste dalla Procedura sulle operazioni con parti correlate, adottata dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in attuazione del Regolamento in materia di operazioni con parti correlate, adottato dalla CONSOB con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato.

Le operazioni con parti correlate poste in essere dalla Società sono sottoposte, in ossequio alla propria tradizione di adesione alle “*best practice*” del mercato, ad una approfondita istruttoria, che contempla, tra l’altro:

- i) una completa e tempestiva trasmissione delle informazioni rilevanti ai competenti Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione della Società e in particolare, al Comitato Controllo e Rischi e al Comitato Amministratori Indipendenti, ciascuno nell’ambito delle proprie competenze. Tali Comitati, rispettivamente composti in maggioranza o esclusivamente da amministratori indipendenti, nell’esercizio delle loro funzioni si avvalgono anche dell’ausilio di appositi esperti indipendenti;
- ii) il rilascio di un parere (vincolante o non vincolante, a seconda dei casi) prima dell’approvazione dell’operazione da parte del Consiglio di Amministrazione (o, se del caso, del diverso organo competente a deliberare l’operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività della Società – sono state poste in essere nel suo interesse esclusivo, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nell’esercizio

In data 27 settembre 2018, con efficacia dal 1 ottobre 2018, TOD'S S.p.A. ha acquisito dalla parte correlata Diego Della Valle & C. S.r.l. il 100% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Italiantouch S.r.l., società che gestisce una piattaforma informatica per la commercializzazione *online* dei prodotti del Gruppo TOD'S. L’operazione si configura come “operazione tra parti correlate” in quanto la società Italiantouch S.r.l. è interamente controllata dalla Diego Della Valle & C. S.r.l. che fa capo ai consiglieri Diego e Andrea Della Valle ed è controllata dal primo che, oltre ad essere Presidente del Consiglio di Amministrazione di TOD'S, ne è anche l’azionista di controllo.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2018

Oltre a quanto riportato sopra, nel corso dell’esercizio 2018, TOD'S S.p.A. ha continuato ad intrattenere una serie di rapporti contrattuali con parti correlate (amministratori/soci di controllo o di riferimento), già in essere nel precedente esercizio. Le transazioni dell’esercizio hanno avuto principalmente ad oggetto la vendita di prodotti, la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici e la prestazioni di servizi pubblicitari.

i. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Vendite di assets	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2018						
Controllante (*)	10.865				5	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	10.865				5	
Eserc. 2017						
Controllante (*)	9.739				5	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	9.739				5	

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle.

ii. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Costi

euro/000	Acquisti prodotti	Prestazioni di servizi	Acquisti di assets	Royalties passive	Canoni per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2018						
Controllante (*)	271	280			3.748	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	271	280			3.748	
Eserc. 2017						
Controllante (*)	275	271			3.786	252
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	275	271			3.786	252

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle.

iii. Operazioni di natura commerciale con altre entità correlate – Crediti e debiti

Crediti e Debiti euro/000	31.12.18		31.12.17	
	Crediti	Debiti	Crediti	Debiti
Controllante (*)	2	116	2.001	550
Amministratori				
Dirigenti con resp. strategiche				
Totale	2	116	2.001	550

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle.

Considerata la non significatività di tali importi, non ne è stata data separata indicazione nei Prospetti contabili ai sensi della delibera CONSOB n. 15519 del 27 luglio 2006.

Compensi ad Amministratori, Sindaci e Direttori generali

Nel prospetto seguente sono indicati, per ciascuno degli Amministratori, dei Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche della TOD'S S.p.A., i compensi maturati nel corso dell'anno 2018 (anche per le attività svolte presso le Società controllate del Gruppo), a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma:

euro/000	Compensi per la carica	Compensi per part. a Comitati	Benefici non monetari	Bonus e altri incentivi	Retribuz. da lavoro dipend.	Altri compensi
Amministratori						
Diego Della Valle (*)	1.836,5	9,9				
Andrea Della Valle (**)	1.236,5	9,9				
Luigi Abete	35,9	8,9				
Maurizio Boscarato	36,5	12,2			220,0 ⁽²⁾	
Marilù Capparelli	26,7					
Sveva Dalmasso	36,5	15,9				
Emanuele Della Valle	35,2					
Gabriele Del Torchio	26,4					
Romina Guglielmetti	36,5	21,4			7,7 ⁽⁴⁾	
Umberto Macchi di Cellere (***)	171,1	7,4	9,7		755,6 ⁽¹⁾	
Emilio Macellari (****)	251,5	9,9			480,0 ⁽²⁾	
Vincenzo Manes	36,5	27,2				
Cinzia Oggio	36,5		2,9	31,0	155,4	
Emanuela Prandelli	26,7					
Pierfrancesco Saviotti	35,2	2,5				
Stefano Sincini (*****)	422,6	2,5	1,3			
Totale	4.287,0	127,7	13,9	31,0	911,0	707,7
Sindaci						
Giulia Pusterla (*****)	90,0					
Enrico Colombo	60,0				60,1 ⁽³⁾⁽⁴⁾	
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0				60,1	
Dirigenti con resp. stra. (*****)		7,4	12,5	34,7	1.116,9	15,0 ⁽¹⁾

Legenda

- (*) Presidente del CdA e AD
 - (**) Vice Presidente del CdA e AD
 - (***) Amministratore Delegato e Direttore Generale
 - (****) Amministratore con deleghe
 - (*****) Presidente del Collegio Sindacale
 - (******) Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente
 - (******) Includono i compensi fino alla cessazione della carica avvenuta in data 19 aprile 2018.
- (1) Amministratore Società controllate
 - (2) Consulente della TOD'S S.p.A.
 - (3) Sindaco di Società controllata
 - (4) Membro Organismo di Vigilanza

La tabella riportata sopra non include le indennità per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto di lavoro dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale Dott. Stefano Sincini per le quali si rimanda al comunicato stampa pubblicato sul sito *internet* www.todsgroup.com in data 13 marzo 2018.

Si segnala, infine, che per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previste Indennità di fine carica.

Operazioni infragruppo

La TOD'S S.p.A. intrattiene rapporti di natura commerciale e finanziaria con le società nelle quali detiene, direttamente o indirettamente, una partecipazione di controllo. Le operazioni compiute con le stesse sono sostanzialmente relative allo scambio di beni, alla prestazione di servizi ed alla provvista di mezzi finanziari; si riferiscono alla ordinaria gestione, e sono regolate a condizioni di mercato, cioè alle condizioni che sono o sarebbero applicate fra due parti indipendenti. Nella tabella seguente è evidenziato, per nazione, il valore delle principali operazioni intercorse nel 2018 con le società controllate:

euro/000	31.12.18				31.12.17			
	N° Società	Crediti	Debiti	Ricavi / (Costi) netti	Crediti	Debiti	Ricavi / (Costi) netti	
Italia	6	31.472	22.477	27.412	21.791	14.645	34.767	
Albania	1	-	737	(4.512)	-	352	(2.442)	
Austria	1	1.034	1	3.534	3.193	-	4.199	
Francia	3	3.144	3.234	5.978	4.897	3.191	10.284	
Germania	2	2.594	513	8.188	2.909	536	9.686	
Gran Bretagna	4	5.750	640	14.771	7.000	397	20.185	
Danimarca	1	66	23	18	123	1	254	
Olanda	2	1.085	9	4.694	1.533	305	5.625	
Svizzera	2	2.940	45	9.196	3.272	11	9.982	
Spagna	2	2.530	78	5.355	1.215	74	5.132	
Ungheria	1	(325)	484	(1.646)	-	570	(1.353)	
Belgio	1	87	9	653	207	19	487	
Usa	14	20.242	1.670	21.986	8.983	1.982	17.465	
Giappone	2	262	11	863	172	5	649	
Hong Kong	2	27.244	2.271	75.307	18.051	1.044	58.984	
Singapore	2	27	3	130	13	5	78	
Corea	2	12.401	1	23.785	8.235	21	20.704	
Macao	2	44	0	125	14	-	74	
Cina	3	27.710	5.261	42.604	22.458	2.421	45.186	
Brasile							103	
Australia	2	26	1	62	-	-	-	
India	1	123	13	31	154	5	28	
Totale	56	138.456	37.482	238.535	104.222	25.584	240.076	

I crediti e debiti riportati nella tabella precedente includono crediti e debiti verso le Società italiane derivanti dal consolidato fiscale per rispettivamente 9 migliaia di euro e 10.741 migliaia di euro.

Di seguito si riportano invece i dettagli delle operazioni di natura finanziaria e patrimoniale:

euro/000	Finanziamenti	
	31.12.18	31.12.17
ROGER VIVIER S.p.A.	9.000	9.000
TOD'S AUSTRIA GMBH	2.300	
TOD'S DANMARK APS	200	
TOD'S AUSTRALIA PTY LTD	339	
Totale	11.839	9.000

I crediti finanziari si riferiscono:

- Per 9 milioni di euro è relativo all'ammontare residuo di un contratto di finanziamento concesso alla società controllata Roger Vivier S.p.A. in data 27 gennaio 2016 della durata di 12 mesi, rinnovato, relativamente alla quota residua, fino al 27 gennaio 2019;
- Per 2,3 milioni di euro è relativo al finanziamento concesso in data 21 novembre 2018 alla società controllata TOD'S Austria Gmbh rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza fissata in data 21 novembre 2023 che matura interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- Per 0,2 milioni di euro è relativo ad una linea di credito concessa in data 12 dicembre 2018 alla società controllata TOD'S Danmark APS per un ammontare massimo pari a 0,2 milioni di euro per una durata massima pari a 12 mesi. Su tale linea di credito maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- Per 0,3 milioni di euro è relativo ad un finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 21 settembre 2018 per un ammontare pari a 550 mila AUD, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato.

29. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Ai sensi di quanto previsto dalla comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006, si precisa che la Società non ha posto in essere nell'esercizio operazioni significative non ricorrenti.

30. Compensi alla Società di revisione

In ottemperanza alle disposizioni dell'art. 149-*duodecies* del Regolamento Emittenti, di seguito si evidenziano i compensi percepiti nell'esercizio 2018 dalla società PricewaterhouseCoopers S.p.A.

e dalle società appartenenti alle reti della società di revisione, distintamente per incarichi di revisione e per la prestazione di altri servizi:

Tipologia del servizio	Soggetto erogatore	Destinatario	Compensi euro/000
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	TOD'S S.p.A.	153
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	TOD'S S.p.A.	20
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	Società contr.	33
Totale PricewaterhouseCoopers S.p.A.			206
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	159
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	TOD'S S.p.A.	29
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	121
Totale PricewaterhouseCoopers Network			308

31. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Non si segnalano posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali nel corso dell'esercizio.

32. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017

Nel corso dell'esercizio, la Società ha ricevuto sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di cui alla Legge 124/2017, art. 1, comma 125, pari a complessivi euro 171.635. La seguente tabella riporta i dati inerenti a soggetti eroganti, ammontare ricevuto e breve descrizione delle motivazioni annesse al beneficio:

Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
IAL Innovazione Apprendimento Lavoro Marche Srl Impresa sociale	8.800	Contributo per attività di progettazione, coordinamento e valutazione di corsi formativi nel settore delle calzature
Fondimpresa - Fondo interprofessionale	141.714	Contributi alla formazione di operai, impiegati e quadri
Fondirigenti - Fondo interprofessionale	6.371	Contributi alla formazione di dirigenti
Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro	14.750	Progetto Botteghe-Luxury Digital Factory (Sperimentazione di Politiche Attive)
	171.635	

Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2018, senza tener conto della relativa competenza economica.

33. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2018, non si segnalano fatti di rilievo che abbiano interessato le attività della Società.

34. Attestazione del Bilancio separato della TOD'S S.p.A. e del Bilancio consolidato del Gruppo TOD'S ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Umberto Macchi di Cellere, Amministratore Delegato della TOD'S S.p.A., e Rodolfo Ubaldi, Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari della TOD'S S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione,

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio separato e del Bilancio consolidato, nel corso del periodo dal 1 gennaio 2018 al 31 dicembre 2018.

2. Si attesta, inoltre, che il Bilancio separato ed il Bilancio consolidato:

- a) sono redatti in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- b) corrispondono alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c) sono idonei a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e delle imprese incluse nel consolidamento.

3. la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Milano, 11 marzo 2019

Umberto Macchi di Cellere
Amministratore Delegato

Rodolfo Ubaldi
Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili e societari

TOD'S s.p.a.

Relazione della società di revisione indipendente

s.p.a.



Relazione della società di revisione indipendente
ai sensi dell'articolo 14 del DLgs 27 gennaio 2010, n° 39 e dell'articolo 10 del Regolamento (UE)
n° 537/2014

Agli Azionisti della
TOD'S SpA

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della TOD'S SpA (la "Società"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2018, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data, nonché dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2018, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale e amministrativa: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 0277851 Fax 027785240 Cap. Soc. Euro 6.890.000,00 i.v., C.F. e P.IVA e Reg. Imp. Milano 12979880155 Iscritta al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: Ancona 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 0512132311 - Bari 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 0805640211 - Bologna 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - Brescia 25123 Via Borgo Pietro Wührer 23 Tel. 0303697501 - Catania 95129 Corso Italia 302 Tel. 0957532311 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 - Genova 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 01029041 - Napoli 80121 Via dei Mille 16 Tel. 08136181 - Padova 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873481 - Palermo 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091349737 - Parma 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521275911 - Pescara 65127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 0854545711 - Roma 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06570251 - Torino 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011556771 - Trento 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461237004 - Treviso 31100 Viale Felisent 90 Tel. 0422696911 - Trieste 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 - Udine 33100 Via Poscolle 43 Tel. 043225789 - Varese 21000 Via Albuzzi 43 Tel. 0332285039 - Verona 37135 Via Francia 21/C Tel. 0458263001 - Vicenza 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444393311

Aspetti chiave**Fondo obsolescenza magazzino**

(si veda nota n. 12 del bilancio separato)

Le rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, pari al 31 dicembre 2018 ad euro 233 milioni, circa il 16 per cento del totale attivo, sono esposte al netto di un fondo obsolescenza magazzino di euro 52 milioni, circa il 18 per cento del valore delle rimanenze finali.

Il fondo obsolescenza magazzino viene stimato con riferimento alle materie prime sulla base della loro utilizzabilità all'interno del processo produttivo e, in relazione ai prodotti finiti, sulla base dell'anzianità delle collezioni in giacenza e del prevedibile assorbimento delle stesse attraverso i canali distributivi del Gruppo TOD'S.

Abbiamo focalizzato l'attenzione sul fondo obsolescenza magazzino tenuto conto della sua rilevanza in valore assoluto e della complessità delle stime effettuate dalla Direzione della TOD'S per la determinazione del fondo obsolescenza magazzino.

Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave

Abbiamo ottenuto il calcolo del fondo obsolescenza magazzino predisposto dalla Direzione della TOD'S e ne abbiamo verificato la correttezza matematica.

In relazione alle materie prime abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Società attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, ai dati storici ed alle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante analisi mirate sulle categorie di materie prime non movimentate ed a lento rigiro.

Con riferimento ai prodotti finiti abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Società sull'invenduto di una stagione/collezione, attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, analisi dell'andamento storico delle vendite delle collezioni non correnti sui canali distributivi del Gruppo TOD'S e delle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante verifica di adeguatezza nel corso degli anni dell'ammontare del fondo obsolescenza inizialmente stanziato in relazione a ciascuna stagione/collezione.

Al fine di accertare la necessità di apportare ulteriori svalutazioni abbiamo inoltre svolto un'analisi sulle eventuali vendite a margini negativi realizzate nell'esercizio successivo.

Partecipazione Roger Vivier

(si veda nota n.9 del bilancio separato)

La partecipazione Roger Vivier SpA, interamente detenuta dalla TOD'S SpA, risulta iscritta nel bilancio separato al 31 dicembre 2018 al costo storico di euro 415 milioni, ammontare che rappresenta circa il 29 per cento del totale attivo.

La partecipazione è valutata al costo storico e sottoposta al test di *impairment*, ossia il test finalizzato a verificare se il valore recuperabile sia superiore al suo valore di iscrizione, quando si è in presenza di indicatori di perdita di valore.

In particolare, al fine di individuare eventuali indicatori di perdita di valore, la Società ha verificato che dall'*impairment test* condotto nel bilancio separato di Roger Vivier SpA al 31 dicembre 2018 sul marchio Roger Vivier, iscritto per un importo pari ad euro 416 milioni, non fossero emerse necessità di apportare svalutazioni.

Abbiamo focalizzato l'attenzione sulla partecipazione Roger Vivier SpA in quanto è di ammontare significativo, il processo di valutazione risulta complesso ed è presente un elevato grado di giudizio professionale, poiché la recuperabilità del suo valore è strettamente correlata a quella del marchio Roger Vivier.

Abbiamo verificato l'eventuale presenza di indicatori di perdita di valore della partecipazione Roger Vivier SpA mediante verifica dei risultati del test di *impairment* condotto sul marchio Roger Vivier dalla Direzione della TOD'S.

In tale contesto abbiamo verificato la ragionevolezza del budget Roger Vivier 2019 e delle ulteriori proiezioni economiche considerate nel periodo esplicito dell'*impairment test* del marchio Roger Vivier nonché la ragionevolezza delle principali assunzioni sottostanti. In particolare abbiamo focalizzato l'attenzione sulla sostenibilità dell'incremento dei ricavi verificandone la coerenza con il trend di crescita storica.

Abbiamo inoltre valutato l'affidabilità delle previsioni effettuate dagli Amministratori, verificando il raggiungimento del budget 2018 ed analizzando il consuntivo dei primi due mesi 2019.

Abbiamo infine verificato, mediante il coinvolgimento degli esperti in valutazioni appartenenti alla rete PwC, la coerenza del modello di *impairment* adottato dalla Società con la normale prassi valutativa, nonché la congruità delle principali assunzioni utilizzate dagli Amministratori e l'accuratezza dei conteggi predisposti.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del DLgs n° 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.



Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o



- circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'articolo 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della TOD'S SpA ci ha conferito in data 19 aprile 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'articolo 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs n° 39/10 e dell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs n° 58/98

Gli Amministratori della Società sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della TOD'S SpA al 31 dicembre 2018, inclusa la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.



Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n° 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs n° 58/98, con il bilancio d'esercizio della TOD'S SpA al 31 dicembre 2018 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio della TOD'S SpA al 31 dicembre 2018 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs n° 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Ancona, 27 marzo 2019

PricewaterhouseCoopers SpA

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Edoardo Orlandoni".

Edoardo Orlandoni
(Revisore legale)