

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

Relazione **e finanziaria annuale**

al 31 dicembre 2017

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 2017	6
Dati economico-finanziari di sintesi	7
Highlights dei risultati	8
Introduzione.....	10
L'attività del Gruppo	10
Principali eventi e operazioni dell'esercizio del Gruppo TOD'S	11
I risultati 2017 del Gruppo	13
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 2017 ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016	30
Lettera agli Stakeholder.....	30
Nota metodologica	31
1. Approccio alla sostenibilità	34
2. Gestione etica e responsabile del business.....	39
3. Tradizione e innovazione.....	50
4. Eticità	80
5. Solidarietà e Italianità	101
6. Allegati	116
7. Perimetro e impatto dei material topic	122
8. GRI Content Index	124
Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario	133
Bilancio consolidato al 31 dicembre 2017	134
Prospetti contabili	135
Conto economico consolidato.....	136
Conto economico complessivo consolidato.....	137
Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata.....	138
Rendiconto finanziario consolidato	140
Variazioni del patrimonio netto consolidato.....	141
Note esplicative.....	142
1 Note generali	143
2 Criteri generali di redazione.....	143
3 Criteri di valutazione e principi contabili applicati.....	144
4 Area di consolidamento	163
5 Informativa di settore	165
6 La gestione dei rischi finanziari (IFRS 7)	167
7 Attività immateriali.....	175
8 Attività materiali	177
9 Perdite di valore	178
10 Investimenti immobiliari.....	180
11 Fiscalità differita	181
12 Altre attività non correnti.....	182
13 Rimanenze	182
14 Crediti commerciali e altre attività correnti	182
15 Strumenti finanziari derivati	183
16 Disponibilità liquide.....	185
17 Attività destinate alla dismissione	185
18 Patrimonio netto	186

19	Accantonamenti, passività ed attività potenziali	187
20	Fondi relativi al personale dipendente	190
21	Passività finanziarie	191
22	Altre passività non correnti.....	194
23	Debiti commerciali ed altre passività correnti	194
24	Ricavi	194
25	Costi del personale	195
26	Proventi e oneri finanziari	195
27	Proventi ed oneri da partecipazioni	195
28	Imposte sul reddito.....	196
29	Utile per azione	196
30	Operazioni con entità correlate	197
31	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti.....	201
32	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali.....	201
33	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	201
	Relazione della società di revisione indipendente	202
	Bilancio separato al 31 dicembre 2017	203
	Prospetti contabili	204
	Conto economico	205
	Conto economico complessivo	206
	Situazione patrimoniale-finanziaria	207
	Rendiconto finanziario.....	209
	Variazioni del Patrimonio netto	210
	Note esplicative.....	211
1.	Note generali	212
2.	Criteri generali di redazione.....	212
3.	Criteri di valutazione e principi contabili applicati	213
4.	La gestione dei rischi finanziari	229
5.	Attività immateriali.....	237
6.	Attività materiali	238
7.	Perdite di valore	239
8.	Investimenti immobiliari.....	240
9.	Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate	240
10.	Fiscalità differita	241
11.	Altre attività non correnti.....	242
12.	Rimanenze	242
13.	Crediti commerciali e altre attività correnti	243
14.	Strumenti finanziari derivati	244
15.	Disponibilità liquide	246
16.	Patrimonio netto	246
17.	Accantonamenti, passività ed attività potenziali.....	249
18.	Fondi relativi al personale dipendente	251
19.	Passività finanziarie	252
20.	Altre passività non correnti.....	253
21.	Debiti commerciali e altre passività correnti	253
22.	Ricavi	254
23.	Costi per il personale	255
24.	Proventi e oneri finanziari	255
25.	Proventi e oneri da partecipazioni	255
26.	Imposte sul reddito.....	256
27.	Utile per azione	257
28.	Operazioni con entità correlate	258
29.	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti.....	263
30.	Compensi alla Società di revisione	263
31.	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali.....	263
32.	Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	263
33.	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	265
	Relazione della società di revisione indipendente	266

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-Honore, 29
Parigi – Rue du Général FOY, 22
Parigi – Rue de L'Elysée, 22
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

Stabilimenti produttivi

Comunanza (AP) - Via Merloni, 7
Comunanza (AP) - Via S. Maria, 2-4-6
Sant'Elpidio a Mare (FM) - Via Filippo Della Valle, 1
Bagno a Ripoli, Loc. Vallina (FI) - Via del Roseto, 60
Bagno a Ripoli, Loc. Vallina (FI) - Via del Roseto, 50
Tolentino (MC) - Via Sacharov 41/43
Arquata del Tronto (AP) - Zona Industriale Pescara del Tronto
Durazzo (Albania) – Rr. Jakov Xoxa Prane - Nish Goma – Shkozet

TOID

Relazione del Consiglio di Amministrazione
sull'andamento della gestione

Gruppo

TO

Composizione degli organi sociali

Consiglio di Amministrazione ⁽¹⁾	Diego Della Valle	Presidente
	Andrea Della Valle	Vice-Presidente
	Luigi Abete	
	Maurizio Boscarato	
	Luigi Cambri	
	Sveva Dalmasso	
	Emanuele Della Valle	
	Romina Guglielmetti	
	Emilio Macellari	
	Vincenzo Manes	
	Cinzia Oglio	
	Pierfrancesco Saviotti	
	Michele Scannavini	
	Stefano Sincini	
Comitato esecutivo	Diego Della Valle	Presidente
	Andrea Della Valle	
	Emilio Macellari	
	Stefano Sincini	
Comitato per la Remunerazione	Luigi Abete	Presidente
	Sveva Dalmasso	
	Vincenzo Manes	
Comitato Controllo e Rischi	Luigi Cambri	Presidente
	Maurizio Boscarato	
	Romina Guglielmetti	
Comitato Amministratori Indipendenti	Vincenzo Manes	Presidente
	Romina Guglielmetti	
	Pierfrancesco Saviotti	
Collegio Sindacale ⁽²⁾	Giulia Pusterla	Presidente
	Enrico Colombo	Sindaco effettivo
	Fabrizio Redaelli	Sindaco effettivo
	Myriam Amato	Sindaco supplente
	Gilfredo Gaetani	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 2015-2017 (delibera Assemblea degli Azionisti del 22 aprile 2015)

⁽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 Macao Ltd

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. Subholding 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

Sandel SA

Società non operativa

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 Vivier Switzerland S.A.

Società che gestisce DOS in Svizzera

Roger Vivier Macao Ltd

Società che gestisce DOS in Macao

Roger Vivier Japan KK

Società che gestisce DOS in Giappone

TOD'S Danmark APS

Società che gestisce DOS in Danimarca

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)

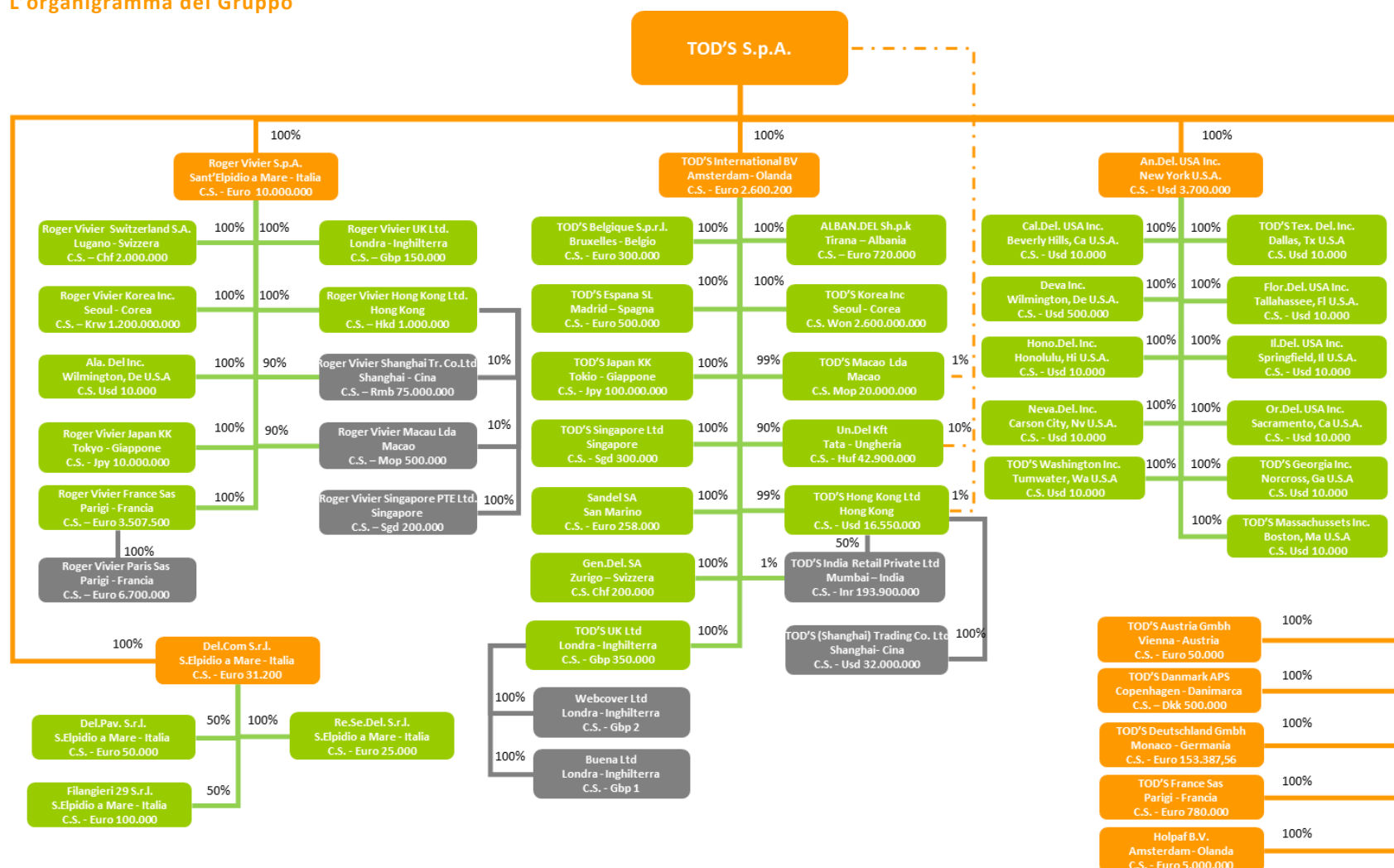
Roger Vivier Paris Sas

Società che gestisce DOS in Francia

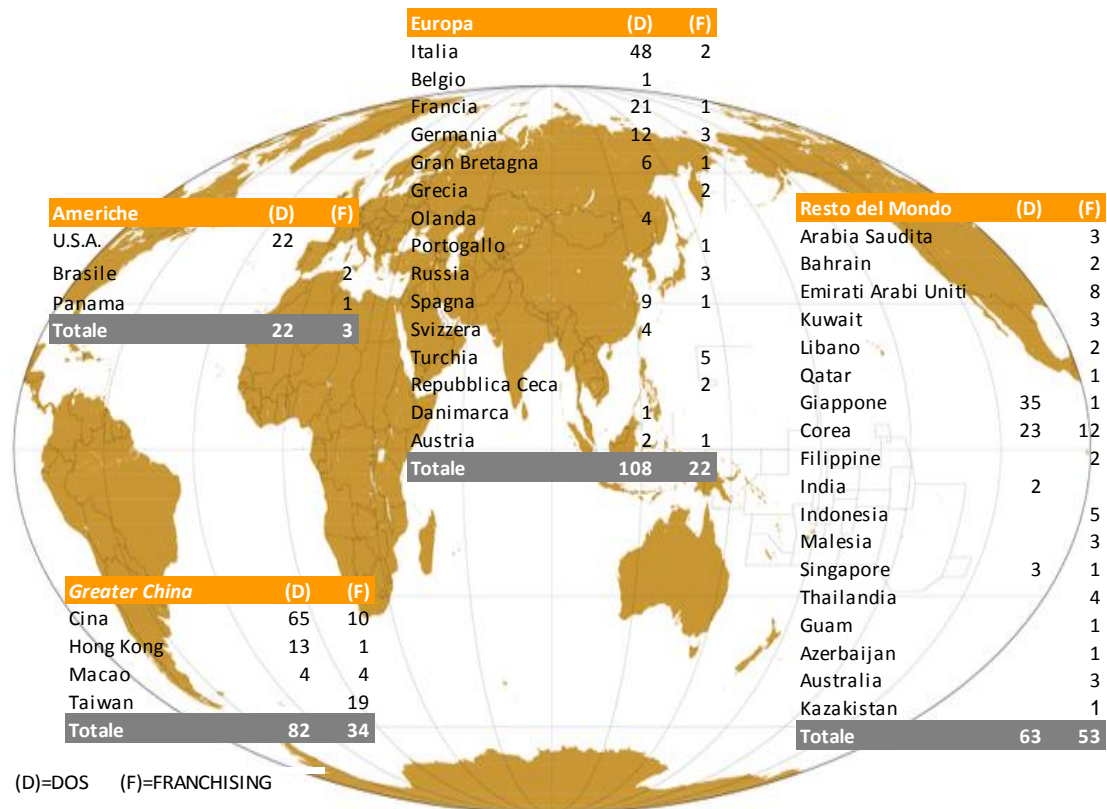
Buena Ltd.

Società di servizi

L'organigramma del Gruppo



La rete distributiva al 31 dicembre 2017



DOS, le nuove aperture del 2017

Europa	
Barcellona	(Spagna)
Vienna	(Austria)
Serravalle	(Italia)
Roma	(Italia)
Roma	(Italia)
Berlino	(Germania)

Greater China	
Tianjin	(Cina)
Nanjing	(Cina)
Shanghai	(Cina)
Shenyang	(Cina)
Beijing	(Cina)

Americhe	
San Francisco	(USA)
Boston	(USA)

Resto del Mondo	
Seoul	(Corea del Nord)
Daegu	(Corea del Nord)
Fukuoka	(Giappone)

Franchising, le nuove aperture del 2017

Europa	
Praga	(Repubblica Ceca)
Istanbul	(Turchia)

Resto del Mondo	
Seoul	(Corea del Sud)
Seoul	(Corea del Sud)
Seoul	(Corea del Sud)
Kuwait City	(Kuwait)

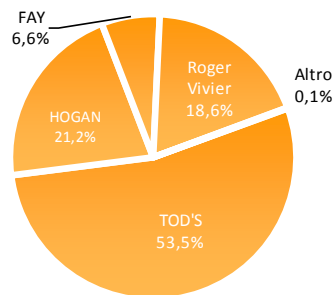
Greater China	
JinHan	(Cina)
Changchun	(Cina)
Kunming	(Cina)
Harbin	(Cina)

Americhe	
San Paolo	(Brasile)
San Paolo	(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

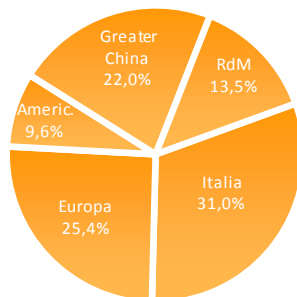
Ricavi 2017 - % per marchio



Principali indicatori economici (milioni di euro)

	Eser. 17		Eser. 16		Eser. 15	
Ricavi	963,3		1.004,0		1.037,0	
EBITDA	160,5	16,7%	180,9	18,0%	202,6	19,5%
EBIT	111,8	11,6%	128,4	12,8%	148,6	14,3%
Risultato prima delle imposte	101,9	10,6%	115,0	11,5%	137,3	13,2%
Risultato netto consolidato	69,4	7,2%	85,8	8,5%	92,1	8,9%

Ricavi 2017 - % per area

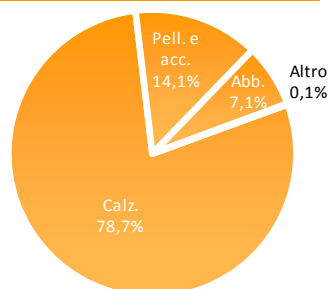


Principali indicatori patrimoniali (milioni di euro)

	31 dic. 17	31 dic. 16	31 dic. 15
CCN operativo (*)	261,3	279,2	316,1
Attività immateriali e materiali	802,9	822,5	417,3
Patrimonio netto	1.087,2	1.090,5	866,1
PFN	9,3	(35,4)	134,2
Investimenti	36,6	449,9	47,9

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

Ricavi 2017 - % per merceologia



Principali indicatori finanziari (milioni di euro)

	31 dic. 17	31 dic. 16	31 dic. 15
Cash flow operativo	165,8	212,6	138,2
Cash flow operativo netto	148,2	149,7	107,7
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(6,3)	7,9	49,1

Highlights dei risultati

Ricavi: fatturato 2017 pari a 963,3 milioni di euro, in calo del 4,1% rispetto al 2016. Pari a 621,1 milioni di euro il dato delle vendite realizzate dalla rete dei DOS (-1,5 punti percentuali).

EBITDA: pari a 160,5 milioni di euro (180,9 milioni di euro nel 2016). L'incidenza sulle vendite si attesta al 16,7%.

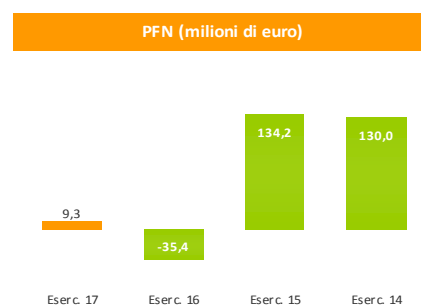
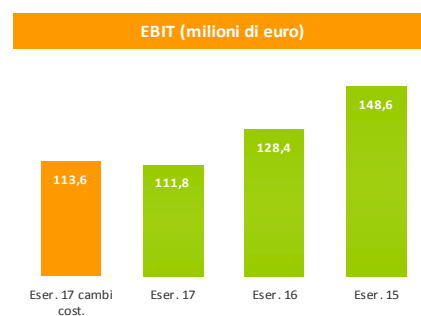
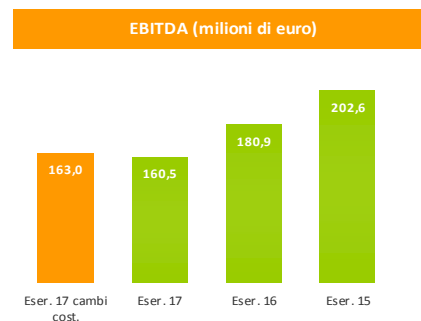
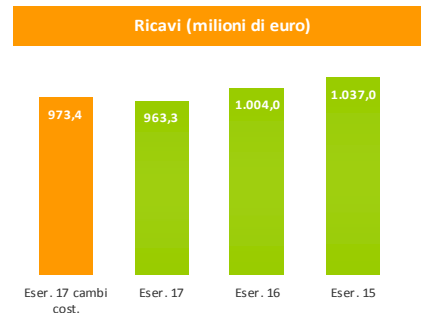
EBIT: risultato operativo netto a 111,8 milioni di euro (128,4 milioni di euro nel 2016). L'incidenza sulle vendite si attesta al 11,6%.

Utile netto: si attesta a 69,4 milioni di euro l'utile netto consolidato dell'esercizio 2017, pari al 7,2% delle vendite.

Posizione finanziaria netta (PFN): ammontano a 221,6 milioni di euro le attività liquide del Gruppo al 31 dicembre 2017 (227,7 milioni al 31 dicembre 2016). Positiva per 9,3 milioni la PFN netta alla stessa data (nel 2016 era negativa per 35,4 milioni di euro).

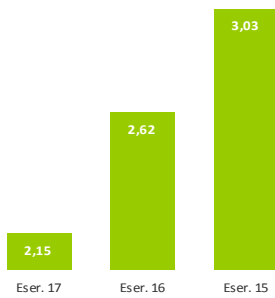
Investimenti (capital expenditures): sono pari a 36,6 milioni di euro gli investimenti effettuati nel 2017; sono stati pari a 449,9 milioni di euro nel precedente esercizio (comprensivi di 415 milioni di euro relativi all'acquisizione del *brand* ROGER VIVIER).

Rete distributiva: pari a 16 il numero delle *new openings* di DOS dell'esercizio. Al 31 dicembre la rete distributiva dei monomarca si compone di 275 DOS e 112 *franchised stores*.

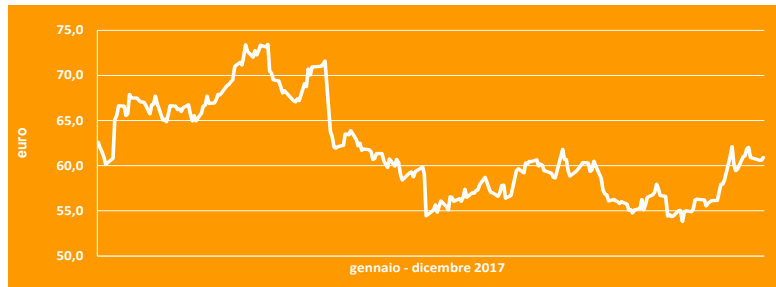


Principali indicatori borsistici (euro)	
Prezzo ufficiale al 02.01.2017	62,52
Prezzo ufficiale al 29.12.2017	60,90
Prezzo minimo anno	53,80
Prezzo massimo anno	73,45
Capitalizzazione borsistica al 02.01.2017	2.069.008.058
Capitalizzazione borsistica al 29.12.2017	2.015.396.591
Dividendo per azione 2016	1,70
Dividendo per azione 2015	2,00
N° azioni in circolazione al 31 dicembre 2017	33.093.539

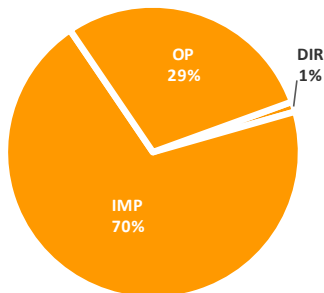
Earning per share (euro)



Andamento del titolo



Organici 2017: composizione



Organici del gruppo

	Eser. 17	Eser. 16	Eser. 15	Eser. 14
Al 31 dicembre	4.627	4.485	4.550	4.297
Media anno	4.572	4.514	4.464	4.034

DIR = dirigenti
IMP = impiegati
OP = operai

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 2016, in maniera da depurare i risultati dell'esercizio 2017 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 2017, 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. Sempre maggiore rilevanza sta assumendo, inoltre, il canale dell'*e-commerce*, il cui sviluppo è stato avviato da alcuni anni.

Principali eventi e operazioni dell'esercizio del Gruppo TOD'S

Lo scenario macroeconomico nel quale il Gruppo opera continua ad essere caratterizzato dalle situazioni di incertezza che da tempo influenzano i mercati internazionali, rendendoli instabili e volatili. Il settore del lusso, in particolare, si colloca in una fase di rapida evoluzione, con peculiarità specifiche che hanno influenzato, e continueranno a influenzare, i consumi nelle diverse aree geografiche del mercato globale, che evidenziano *trend* contrapposti. Da un lato la debolezza dei consumi negli USA, negativamente influenzati sia dal contesto politico incerto che dal dollaro forte, che continuano a limitare sia la domanda interna che i consumi legati al turismo, con maggiori ricadute sulle vendite dei *department stores*, canale che rappresenta una fetta rilevante di tale mercato e che continua a manifestare una prolungata crisi. Dall'altro si registra la ripresa del mercato della *Mainland China*, tornata a crescere, dopo anni di contrazione, principalmente grazie al recupero dei consumi locali, sospinti anche da un maggiore allineamento dei prezzi legato all'andamento delle valute nei mercati internazionali. La clientela cinese, peraltro, continua a rappresentare una parte significativa del mercato del lusso legato ai flussi turistici. Anche i consumi nel mercato europeo tornano a fornire segnali positivi, sia grazie al parziale recupero dei consumi interni che all'incremento dei citati flussi turistici, tornati a crescere dopo le incertezze alimentate da tensioni sociali e, soprattutto, dal rischio terrorismo.

Positivo l'andamento dei consumi anche nel mercato inglese, trainato da un rinnovato ottimismo *post Brexit*.

Le *performances* del Gruppo nell'esercizio 2017 hanno risentito di tale volatile contesto, con andamenti sui mercati internazionali sostanzialmente allineati ai citati *trend* generali, registrando una riduzione complessiva del 4,1%, in termini di ricavi, rispetto all'esercizio precedente, ed evidenziando un *trend* in miglioramento nel quarto trimestre dell'anno.

Un altro fenomeno importante che, più che in passato, sta caratterizzando il contesto di riferimento del settore, riguarda la maggior polarizzazione dei consumi sui marchi di alta gamma. In questo ambito, estremamente positivi sono i risultati registrati dal marchio ROGER VIVIER, che sempre più si conferma un punto di riferimento del segmento più esclusivo del lusso: solida crescita delle vendite del *brand* in tutte le aree geografiche nelle quali è distribuito, con la sola eccezione degli USA per i commentati fattori che stanno influenzando tale mercato.

Sul fronte organizzativo si segnalano, per il Gruppo, alcuni cambiamenti nella composizione della squadra dei *managers*, che hanno permesso di portare a bordo nuove professionalità, con esperienze differenti e anche provenienti da altri settori, con la finalità di fornire diversi approcci e nuovi impulsi allo sviluppo delle strategie di *business* e dei progetti futuri.

Riguardo allo sviluppo del *business*, il Gruppo continua ad investire con decisione nel digitale, importante canale sia commerciale che di *communication* che sta repentinamente rivoluzionando il modello di *business* di tutti i *players* del settore, ampliando significativamente i momenti e le modalità di interazione con i consumatori globali. L'obiettivo è quello di accompagnare il cliente a 360 gradi, offrendo una *brand experience* sempre più evoluta e gratificante e rendendo più fluida l'esperienza di acquisto tra i differenti canali, quello fisico e quello digitale. In questo ambito si colloca anche il rinnovo, per un ulteriore quinquennio, della *partnership* strategica con la società Italiatouch S.r.l. per lo sviluppo del canale *e-commerce* del Gruppo, al fine di raggiungere nuovi importanti obiettivi tramite l'innovazione digitale, lo sviluppo dei mercati già avviati e l'implementazione del canale in nuove aree geografiche.

Riguardo agli investimenti dell'esercizio, principalmente dedicati allo sviluppo della rete distributiva diretta e alle *relocations* e *renovations* dei negozi esistenti, si segnala, inoltre, l'avvio dei progetti *pop-up stores*, caratterizzati da ambientazioni e suggestioni sempre nuove e differenti ma dall'immagine coerente con quella dei *brands*. Nell'esercizio, inoltre, è stato realizzato e inaugurato il nuovo stabilimento di Arquata del Tronto, che impiegherà giovani della zona, segno tangibile dell'impegno del Gruppo a sostegno della popolazione della cittadina marchigiana, e delle zone adiacenti, devastate dal terremoto di agosto 2016.

I risultati 2017 del Gruppo

Il fatturato consolidato del Gruppo ammonta a 963,3 milioni di euro, in calo del 4,1% rispetto al dato del precedente esercizio 2016, quando era pari a 1.004 milioni di euro. Negativo l'effetto prodotto dalla variazione dei tassi medi di cambio: in costanza di *cross rates* i ricavi sarebbero pari a 973,4 milioni di euro, in riduzione del 3,1% rispetto al 2016.

I margini operativi, risultato operativo lordo (EBITDA) e netto (EBIT), sono stati rispettivamente pari a 160,5 e 111,8 milioni di euro (mentre a cambi costanti ammonterebbero rispettivamente a 163 e 113,6 milioni di euro).

Il risultato consolidato si attesta a 69,4 milioni di euro, segnando una riduzione di 16,4 milioni di euro rispetto agli 85,8 milioni di euro del precedente esercizio 2016.

euro/000				
Principali indicatori economici	Eserc. 17	Eserc. 16	Variaz.	Var. %
Ricavi	963.287	1.004.021	(40.735)	(4,1)
EBITDA	160.492	180.908	(20.415)	(11,3)
Ammortamenti riv./sva., acc.	(48.732)	(52.547)	3.814	(7,3)
EBIT	111.760	128.361	(16.601)	(12,9)
Risultato prima delle imposte	101.897	114.967	(13.070)	(11,4)
Risultato netto consolidato	69.362	85.768	(16.407)	(19,1)
Effetto cambi su ricavi	10.089			
Adjusted ricavi	973.376	1.004.021	(30.645)	(3,1)
Effetto cambi sui costi	(7.604)			
Adjusted EBITDA	162.978	180.908	(17.930)	(9,9)
Effetto cambi su amm.ti	(685)			
Adjusted EBIT	113.561	128.361	(14.800)	(11,5)
EBITDA %	16,7	18,0		
EBIT %	11,6	12,8		
Adjusted EBITDA %	16,7	18,0		
Adjusted EBIT %	11,7	12,8		
Tax Rate %	31,9	25,4		

Al fine di rendere pienamente comparabili i risultati dell'esercizio 2017 con quelli del corrispondente esercizio precedente, si segnala che l'EBITDA e l'EBIT al 31 dicembre 2016, al netto di operazioni non ricorrenti rilevate per un effetto complessivo netto di 0,8 milioni di euro, ammontavano rispettivamente a 180,1 e 127,6 milioni di euro, per un'incidenza sulle vendite rispettivamente pari al 17,9% e 12,7%. Si segnala, inoltre, che nell'esercizio 2017 non si sono verificate operazioni non ricorrenti.

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variaz.
Principali indicatori patrimoniali			
CCN operativo (*)	261.346	279.230	(17.883)
Attività materiali e immateriali	802.937	822.523	(19.587)
Altre attività/(passività) nette	13.530	24.109	(10.579)
Attività in dismissione			
Capitale impiegato	1.077.813	1.125.862	(48.049)
Posizione finanziaria netta	9.339	(35.381)	44.720
Patrimonio netto consolidato	1.087.152	1.090.481	(3.329)
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali	36.627	449.908	(413.281)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	148.195	149.684	(1.489)
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(6.293)	7.929	(14.223)

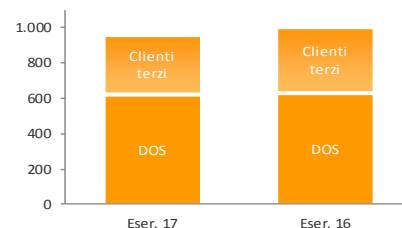
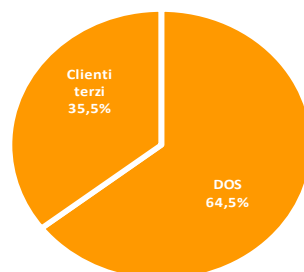
(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

I ricavi. Il fatturato consolidato del Gruppo Tod's ammonta a 963,3 milioni di euro nell'esercizio 2017, con un calo del 4,1% rispetto al valore dell'anno precedente. Nell'ultimo trimestre dell'anno, sebbene l'andamento sia leggermente negativo, si evidenzia, peraltro, un miglioramento rispetto ai primi nove mesi del 2017. A cambi costanti, utilizzando cioè gli stessi cambi medi del 2016, comprensivi degli effetti delle coperture, i ricavi dell'esercizio sarebbero pari a 973,4 milioni di euro (-3,1% rispetto allo scorso anno).

Le vendite del canale diretto ammontano a 621,1 milioni di euro e rappresentano circa i due terzi del fatturato del Gruppo. La variazione rispetto all'esercizio precedente è stata pari a -1,5%, mentre, a cambi costanti, il dato è sostanzialmente allineato a quello dello scorso anno.

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 esistenti al 1° gennaio 2016, è pari a -2.8% nell'intero esercizio.

(Milioni di euro)	Eser. 17	%	Eser. 16	%	var.% cambi correnti	var.% cambi costanti
DOS	621,1	64,5	630,3	62,8	(1,5)	0,1
Clienti terzi	342,2	35,5	373,7	37,2	(8,4)	(8,4)
Totale	963,3	100,0	1.004,0	100,0	(4,1)	(3,1)



Al 31 dicembre 2017, la rete distributiva del Gruppo è composta da 275 DOS e 112 negozi in *franchising*, rispetto ai 272 DOS e 107 negozi in *franchising* al 31 dicembre 2016.

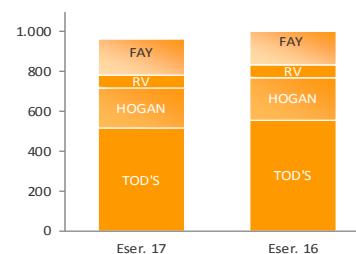
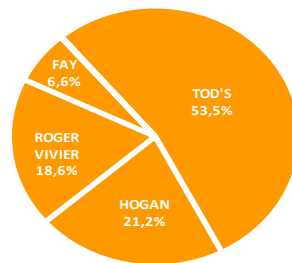
I ricavi a clienti terzi ammontano complessivamente a 342,2 milioni di euro; il calo dell'8,4%, rispetto all'esercizio 2016, è dovuto alla debolezza di questo canale in alcuni mercati importanti, quali Italia e USA.

I ricavi del marchio TOD'S ammontano a 515,7 milioni di euro nell'esercizio 2017; il calo del 7,7%, rispetto all'anno precedente (6,6% a cambi costanti), è principalmente dovuto all'andamento delle calzature, penalizzate anche da alcuni ritardi nelle consegne, avvenuti ad inizio stagione e non recuperati.

Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 203,9 milioni di euro; il calo è principalmente dovuto alla debolezza del mercato italiano, mentre sono positivi i risultati all'estero, sia sul canale *retail* che su quello *wholesale*.

Il marchio ROGER VIVIER ha totalizzato ricavi per 179,3 milioni di euro, con una crescita del 7,8% rispetto all'anno precedente (dato che sale a +9,7% a cambi costanti). Buoni i risultati su tutti i mercati principali. Infine, i ricavi del

(Milioni di euro)	Eser. 17	%	Eser. 16	%	var.% cambi correnti	var.% cambi costanti
TOD'S	515,7	53,5	559,0	55,7	(7,7)	(6,6)
HOGAN	203,9	21,2	214,2	21,3	(4,8)	(4,5)
ROGER VIVIER	179,3	18,6	166,3	16,6	7,8	9,7
FAY	63,5	6,6	62,6	6,2	1,4	1,4
Altro	0,9	0,1	1,9	0,2	n.s.	n.s.
Totale	963,3	100,0	1.004,0	100,0	(4,1)	(3,1)

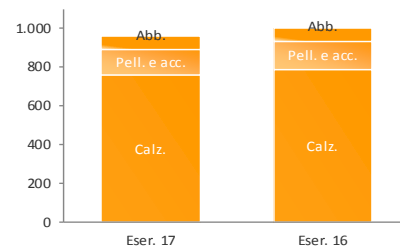
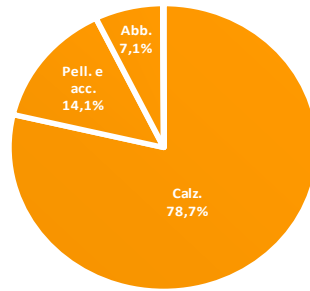


marchio FAY ammontano a 63,5 milioni di euro, in crescita dell'1,4% rispetto all'esercizio precedente. Positivi i risultati del marchio, sia in Italia, che nei paesi europei.

I ricavi delle calzature ammontano a 757,9 milioni di euro nell'esercizio, in calo del 3,2%, a cambi costanti, rispetto al 2016, ma con un deciso miglioramento dell'andamento nel quarto trimestre dell'anno. Per la sua maggiore esposizione al *wholesale*, questa categoria è quella che ha maggiormente sofferto della debolezza di questo canale (-4,2% a cambi medi di periodo).

Le vendite di pelletteria e accessori sono state complessivamente pari a 135,8 milioni di euro, con un calo a cambi costanti del 3,6% rispetto all'esercizio precedente (-4,7% a cambi correnti). Infine, i ricavi di abbigliamento ammontano a 68,7 milioni di euro, sostanzialmente

(Milioni di euro)	Eser. 17	%	Eser. 16	%	var.% cambi correnti	var.% cambi costanti
Calzature	757,9	78,7	791,3	78,8	(4,2)	(3,2)
Pelletteria e accessori	135,8	14,1	142,5	14,2	(4,7)	(3,6)
Abbigliamento	68,7	7,1	68,3	6,8	0,5	0,6
Altro	0,9	0,1	1,9	0,2	n.s.	n.s.
Totale	963,3	100,0	1.004,0	100,0	(4,1)	(3,1)

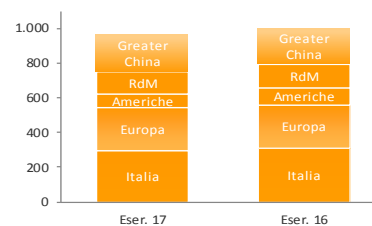
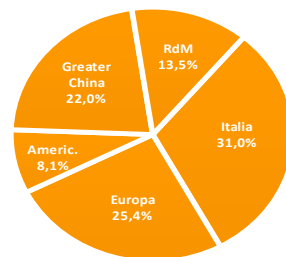


in linea con il valore dell'esercizio 2016; l'andamento riflette quello del marchio *FAY*.

I ricavi del Gruppo nel mercato domestico ammontano a 298,2 milioni di euro; il calo del 4,3% rispetto all'esercizio 2016 è principalmente dovuto alla debolezza del canale *wholesale*,

soprattutto nelle città di provincia. Nel resto dell'Europa, i ricavi del Gruppo ammontano complessivamente a 245,1 milioni di euro, sostanzialmente in linea con il dato del 2016 se confrontato a cambi costanti. Positivi i risultati del canale *retail*,

(Milioni di euro)	Eser. 17	%	Eser. 16	%	var.% cambi correnti	var.% cambi costanti
Italia	298,2	31,0	311,5	31,0	(4,3)	(4,3)
Europa	245,1	25,4	250,0	24,9	(2,0)	(0,2)
Americhe	78,0	8,1	96,7	9,6	(19,3)	(19,1)
Greater China	212,0	22,0	210,3	21,0	0,8	3,0
RdM	130,0	13,5	135,5	13,5	(4,1)	(3,5)
Totale	963,3	100,0	1.004,0	100,0	(4,1)	(3,1)



mentre rimane debole il canale *wholesale*. Nelle Americhe il Gruppo ha registrato complessivamente 78 milioni di euro di vendite, con un calo del 19,3% rispetto al 2016.

I ricavi del Gruppo nel mercato della *Greater China* ammontano a 212 milioni di euro, in crescita del 3,0%, a cambi costanti, rispetto al 2016. Positivi i risultati in Cina Continentale, che rappresenta più della metà di questa regione, mentre Hong Kong e Taiwan sono ancora negativi, anche se con timidi segni di miglioramento.

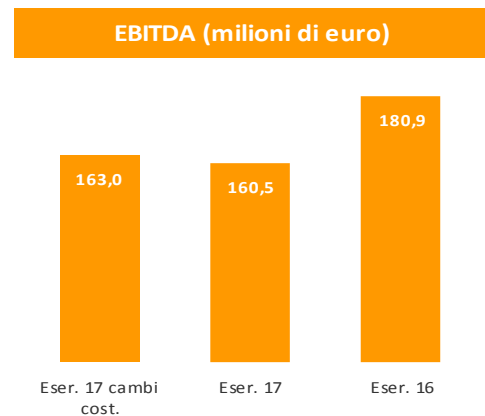
Infine, nell'area "Resto del Mondo", il Gruppo ha complessivamente registrato ricavi pari a 130 milioni di euro, con un calo del 3,5%, a cambi costanti, rispetto al 2016 (-4,1% a cambi medi di periodo). Nel quarto trimestre dell'anno il Giappone ha registrato un forte miglioramento dei risultati, mentre il mercato coreano resta difficile.

I risultati operativi. L'EBITDA del Gruppo dell'esercizio 2017 si attesta a 160,5 milioni di euro (180,9 milioni di euro nel 2016) e rappresenta il 16,7% dei ricavi consolidati (18,0% nel 2016). In costanza di cambi, ovvero con l'applicazione dei *cross rates* medi del precedente esercizio, l'EBITDA si attesterebbe a circa 163 milioni di euro.

In leggero miglioramento la redditività a livello di *gross margin*, che conferma l'ottimo posizionamento dei marchi del Gruppo nella fascia "alta" dei *brand* del lusso, e la capacità di generare ricavi nei segmenti di prodotto e nelle aree geografiche a maggiore marginalità. Questo risultato, unitamente ai positivi effetti del piano di razionalizzazione dei costi di struttura e miglioramento dei processi, ha consentito di attenuare gli impatti sul risultato operativo lordo del fisiologico aumento dei costi operativi a supporto delle strategie di crescita. Positivi inoltre gli effetti, sul risultato operativo lordo del periodo, della gestione patrimoniale legata alle *relocations* di alcuni DOS, strategiche nell'ambito della valorizzazione della rete distributiva diretta.

La spesa per godimento beni di terzi (affitti delle *locations* e *royalties* passive) si attesta a 118,2 milioni di euro, in lieve aumento rispetto al dato del 2016 (in cui era pari a 117,4 milioni di euro). L'incidenza sui ricavi è passata quindi dall'11,7% del 2016, al 12,3% del corrente esercizio. L'incremento è imputabile all'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 2016 – dicembre 2017 è pari a 16).

In crescita il costo sostenuto per le remunerazioni del personale alle dipendenze del Gruppo che nel 2017 ammonta a 191,5 milioni di euro, contro i 186,2 milioni di euro del precedente esercizio. La dinamica è sostanzialmente correlata all'aumento degli organici, per l'espansione della rete distributiva diretta e il rafforzamento della capacità produttiva del Gruppo, e agli oneri legati ai cambiamenti avvenuti nella squadra dei *managers* a livello *corporate*. Al 31 dicembre 2017 i

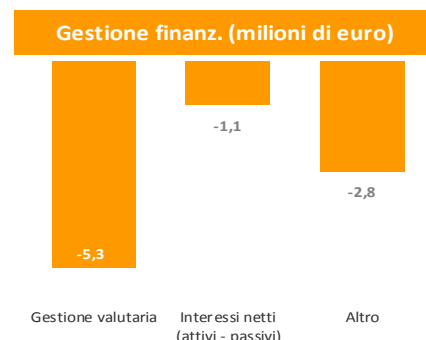
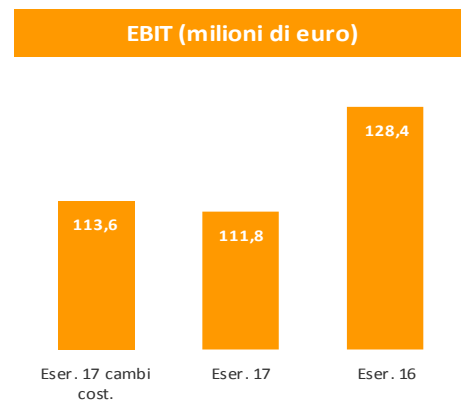
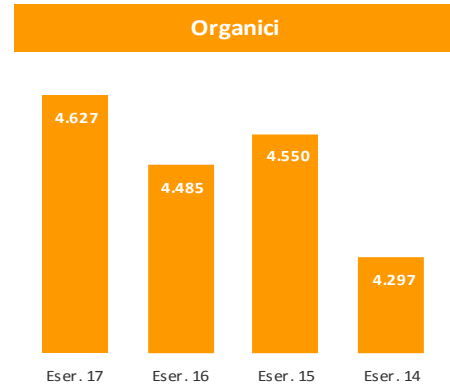


dipendenti del Gruppo sono 4.627, con un incremento di 142 unità in confronto a quelle in essere al 31 dicembre 2016, per un'incidenza del costo per il personale che al 31 dicembre 2017 incide per il 19,9% dei ricavi del Gruppo, contro il 18,5% del 2016.

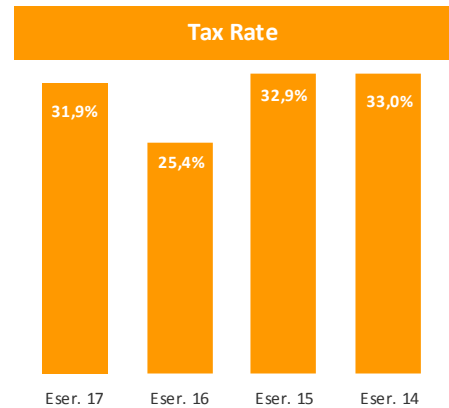
L'ammortamento e le svalutazioni del capitale fisso dell'esercizio 2017 ammontano a complessivi 46,7 milioni di euro, contro i 50,6 milioni del 2016, e includono svalutazioni per *impairment* di *asset* immobilizzati immateriali e materiali per 2,5 milioni

di euro (4,4 milioni di euro nel 2016). Al 31 dicembre 2017 gli ammortamenti rappresentano il 4,6% dei ricavi del Gruppo, dato allineato rispetto al precedente anno. Al netto di ulteriori accantonamenti per complessivi 1,8 milioni di euro, il risultato operativo netto dell'esercizio (EBIT) si attesta quindi a 111,8 milioni di euro (128,4 milioni il dato del 2016), in riduzione di 16,6 milioni di euro, e rappresenta l'11,6% delle vendite consolidate (Esercizio 2016: 12,8%). In costanza di cambi, l'EBIT del periodo si attesterebbe a 113,6 milioni di euro.

Negativo per 9,2 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 2,7 milioni di euro nel 2016 a 1,6 milioni di euro nell'esercizio corrente, grazie alla progressiva riduzione dell'indebitamento verso gli istituti di credito.

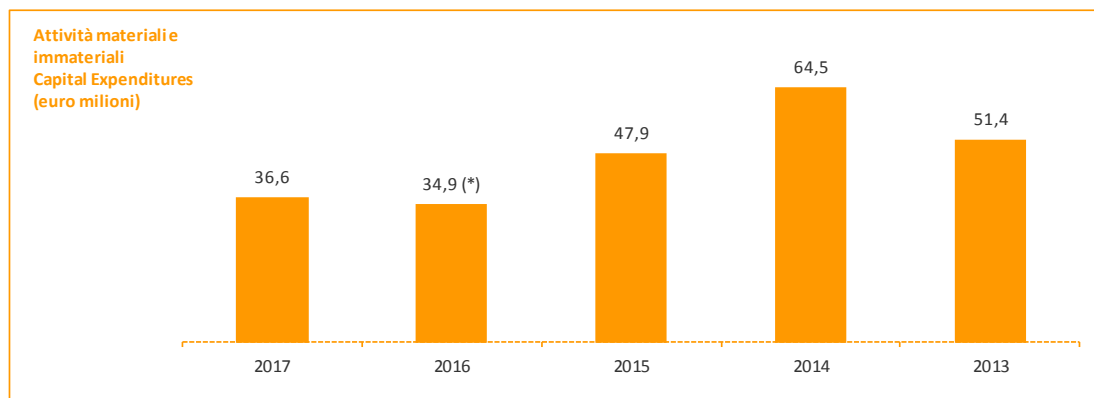


Le imposte sul reddito dell'esercizio ammontano a 32,5 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita, per un *tax rate* che si attesta al 31,9%, in crescita rispetto a quello del 2016, quando era pari al 25,4%, principalmente per effetto dell'impatto della riforma fiscale americana e della prudente svalutazione di alcune attività fiscali differite su perdite pregresse da parte di alcune società controllate. Il *tax rate* dell'esercizio precedente aveva peraltro maggiormente beneficiato della rilevazione del contributo economico, derivante dal cosiddetto "*Patent box*", in quanto relativo a due esercizi (2015 e 2016).



Pari a 69,4 milioni di euro l'utile consolidato dell'esercizio 2017 (esercizio 2016: 85,8 milioni di euro): al 31 dicembre rappresenta il 7,2% dei ricavi consolidati, contro l'8,5% del precedente esercizio.

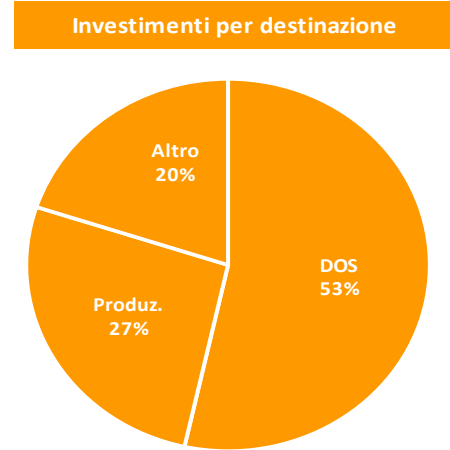
Gli investimenti in capitale fisso. Gli impieghi in capitale fisso dell'esercizio 2017, sono complessivamente pari a 36,6 milioni di euro, mentre nel precedente esercizio 2016 ammontavano a 34,9 milioni di euro (al netto dell'investimento per l'acquisto del marchio ROGER VIVIER, pari a 415 milioni di euro).



(*) Non include l'investimento per l'acquisto del marchio ROGER VIVIER, pari a 415 milioni di euro.

Pari a circa 19,6 milioni di euro (18,6 milioni al 31 dicembre 2016) le risorse investite nell'allestimento dei nuovi DOS, tra cui si segnalano le prime *boutique* TOD'S a Vienna (Austria) e Boston (USA), e nelle attività di *renovation* e *relocation* dei negozi esistenti.

Pari a 9,7 milioni di euro gli investimenti legati alla produzione, tra cui si segnala per rilevanza la realizzazione del nuovo stabilimento di Arquata del Tronto. Oltre che ai normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (principalmente forme, fustelle e stampi), gli investimenti del periodo sono stati principalmente destinati, inoltre, alle attività di sviluppo dei *software* gestionali tra cui quelli legati al canale digitale.



La posizione finanziaria netta e la dinamica dei flussi di cassa. Al 31 dicembre 2017 la posizione finanziaria netta è positiva per 9,3 milioni di euro (negativa per 35,4 milioni di euro al 31 dicembre 2016) ed è costituita da attività liquide (cassa e depositi bancari) per 221,6 milioni di euro (227,7 milioni di euro al 31 dicembre 2016) e passività per 212,3 milioni di euro (263,1 milioni di euro al 31 dicembre 2016), delle quali 147,6 milioni a titolo di esposizione a medio-lungo termine (197,1 milioni di euro al 31 dicembre 2016).

euro/000			
Posizione finanziaria netta	31.12.17	31.12.16	Variazione
Attività finanziarie correnti			
Disponibilità liquide	221.609	227.706	(6.097)
Liquidità	221.609	227.706	(6.097)
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente	(15.910)	(15.714)	(196)
Quota corrente di indebitamento a m/l termine	(48.743)	(50.234)	1.491
Indebitamento finanziario corrente	(64.654)	(65.948)	1.295
Posizione finanziaria netta a breve	156.956	161.758	(4.802)
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	(147.617)	(197.139)	49.523
Indebitamento finanziario non corrente	(147.617)	(197.139)	49.523
Posizione finanziaria netta	9.339	(35.381)	44.720

Al lordo dei dividendi distribuiti, la PFN al 31 dicembre 2017 ammonterebbe a circa 65,6 milioni di euro (+101 milioni di euro rispetto al dato di inizio anno).

euro/000		
Rendiconto finanziario	Eserc. 17	Eserc. 16
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	211.993	204.063
Flussi di cassa della gestione operativa	165.764	212.587
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(17.569)	(62.903)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	148.195	149.684
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(35.868)	(466.478)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	(105.972)	318.273
Differenze cambio di conversione	(12.648)	6.450
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	205.699	211.993

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 165,8 milioni di euro (212,6 milioni di euro nel 2016). Al fine di rendere pienamente comparabili i dati con quelli dell'esercizio precedente si segnala che il Flusso di cassa della gestione operativa del 2016, al netto degli effetti derivanti dalle operazioni non ricorrenti, ammontava a 187,6 milioni di euro. Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* netto operativo ammonta a 148,2 milioni di euro (149,7 milioni al 31 dicembre 2016).

Il *Cash Flow* derivante dalle attività di investimento rappresenta i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso. I Flussi di cassa dell'attività di finanziamento si riferiscono al rimborso delle rate relative ai finanziamenti in essere e alla distribuzione di dividendi avvenuta per 56,3 milioni di euro.

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 662,6 milioni di euro, registrando una crescita del 4,0% rispetto al 2016, quando ammontavano a 637,2 milioni di euro. I ricavi del periodo precedente, tuttavia, includevano la rilevazione straordinaria di un fondo resi, per 26,3 milioni di euro, relativo ad alcuni prodotti in giacenza presso le società controllate della Società, in conseguenza della ridefinizione delle strategie distributive. Senza considerare gli effetti di tale operazione non ricorrente, i ricavi dell'esercizio 2017 sarebbero sostanzialmente allineati a quelli dell'esercizio precedente. In costanza di *cross rates*, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'esercizio 2016, i ricavi si attesterebbero, invece, a 665,3 milioni di euro.

EBITDA e EBIT dell'esercizio sono stati pari a 132,4 e 112,7 milioni di euro e rappresentano rispettivamente il 20% e il 17%. I margini operativi, lordo e netto, in costanza di cambi, sarebbero rispettivamente pari 134,5 e 114,8 milioni di euro, rappresentando il 20,2% e il 17,3% dei ricavi. Pari a 85 milioni di euro l'utile netto dell'esercizio.

euro/000				
Principali indicatori economici	Eserc. 17	Eserc. 16	Variaz.	Var. %
Ricavi delle vendite	662.576	637.231	25.345	4,0
EBITDA	132.393	120.279	12.114	10,1
Ammortamenti, svalutazioni e acc.	(19.647)	(20.324)	677	(3,3)
EBIT	112.746	99.955	12.791	12,8
Risultato prima delle imposte	111.866	89.477	22.389	25,0
Risultato netto	84.977	64.180	20.796	32,4
Effetto cambi su ricavi	2.749			
Adjusted ricavi	665.324	637.231	28.093	4,4
Effetto cambi sui costi	(655)			
Adjusted EBITDA	134.487	120.279	14.208	11,8
Adjusted EBIT	114.792	99.955	14.837	14,8
EBITDA %	20,0	18,9		
EBIT %	17,0	15,7		
Adjusted EBITDA %	20,2	18,9		
Adjusted EBIT %	17,3	15,7		

Al fine di rendere pienamente comparabili i risultati dell'esercizio 2017 con quelli del corrispondente esercizio precedente, si segnala che i risultati operativi EBITDA ed EBIT dell'esercizio 2016, al netto degli effetti derivanti dalle operazioni non ricorrenti, ammontavano rispettivamente a 131,1 e 110,7 milioni di euro, per un'incidenza sulle vendite, rispettivamente, al 20,6% e 17,4%. Si segnala, inoltre, che nell'esercizio 2017 non si sono verificate operazioni non ricorrenti.

euro/000			
Principali indicatori patrimoniali	31.12.17	31.12.16	Variaz.
CCN operativo (*)	189.840	207.973	(18.133)
Attività immateriali e materiali	258.643	261.428	(2.785)
Altre attività/(passività) nette	533.675	506.480	27.194
Capitale impiegato	982.158	975.882	6.276
Posizione finanziaria netta	(73.945)	(96.912)	22.967
Patrimonio netto	908.213	878.970	29.243
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali	15.687	13.250	2.437
Cash flow operativo netto	94.490	143.846	(49.355)
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	12.813	2.294	10.519

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

I ricavi. Di seguito si riepilogano i dettagli dei ricavi della Società confrontati con quelli dell'esercizio precedente non inclusivi, ai fini di una migliore comparabilità, delle operazioni non ricorrenti avvenute nell'esercizio 2016:

euro/000	Eser. 17	%	Eser. 16	%	Variaz.	%
Ricavi per marchio						
TOD'S	325.709	49,2	332.494	50,1	(6.785)	(2,0)
HOGAN	173.416	26,2	180.478	27,2	(7.062)	(3,9)
FAY	57.675	8,7	56.431	8,5	1.244	2,2
ROGER VIVIER	100.876	15,2	88.786	13,4	12.089	13,6
Altre vendite	4.901	0,7	5.321	0,8	(420)	(7,9)
Totale	662.576	100,0	663.511	100,0	(935)	(0,1)
Ricavi per tipologia merceologica						
Calzature	506.876	76,5	512.489	77,2	(5.612)	(1,1)
Pelletteria e accessori	88.403	13,3	85.106	12,8	3.298	3,9
Abbigliamento	62.395	9,4	60.610	9,1	1.785	2,9
Altre vendite	4.901	0,7	5.307	0,8	(406)	(7,6)
Totale	662.576	100,0	663.511	100,0	(935)	(0,1)
Ricavi per area geografica						
Italia	253.496	38,3	271.278	40,9	(17.782)	(6,6)
Europa	181.206	27,3	187.869	28,3	(6.663)	(3,5)
Americhe	52.568	7,9	55.123	8,3	(2.555)	(4,6)
<i>Grater China</i>	130.755	19,7	104.557	15,8	26.198	25,1
Resto del mondo	44.550	6,7	44.683	6,7	(134)	(0,3)
Totale	662.576	100,0	663.511	100,0	(935)	(0,1)

Nell'esercizio 2017 i ricavi del marchio TOD'S si attestano a 325,7 milioni di euro, registrando un decremento del 2%; buoni gli andamenti del mercato della Cina continentale, in particolare quelli registrati dal canale diretto. Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 173,4 milioni di euro, con una differenza del 3,9% rispetto al 2016, principalmente legata alla debolezza del mercato italiano. Le vendite del marchio FAY ammontano a 57,7 milioni di euro, in crescita del 2,2% rispetto al 2016. Positivi i risultati del marchio, sia in Italia che nei paesi europei. Il marchio ROGER VIVIER, ha conseguito ricavi per 100,9 milioni di euro (88,8 milioni di euro nel 2016) registrando un incremento del 13,6% rispetto al 2016 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 2017 ammontano a 506,9 milioni di euro (512,5 milioni di euro al 31 dicembre 2016) e rappresentano il 76,5% del fatturato. I ricavi della pelletteria e accessori, che ammontano a 88,4 milioni di euro (85,1 milioni al 31 dicembre 2016), hanno registrato un incremento del 3,9% rispetto all'esercizio precedente. Le vendite dell'abbigliamento si attestano a 62,4 milioni di euro, (60,6 milioni di euro al 31 dicembre 2016); l'andamento riflette quello del marchio FAY.

I ricavi del mercato domestico sono stati influenzati dalla debolezza del canale *wholesale*, soprattutto nelle città di provincia. In Europa, i ricavi sono stati pari a 181,2 milioni di euro, registrando una variazione del 3,5% rispetto all'esercizio 2016 quando erano pari a 187,9 milioni di euro. I ricavi nel mercato delle Americhe hanno registrato una contrazione del 4,6% rispetto all'esercizio 2016, mentre nell'area della *Greater China* si evidenzia un significativo aumento dei

ricavi delle vendite (+25,1% rispetto al 2016) positivamente influenzato dalle *performances* nella Cina continentale. L'area "Resto del mondo", ha registrato ricavi pari a 44,5 milioni di euro (44,7 milioni di euro nel 2016), sostanzialmente in linea con il dato dell'esercizio precedente.

I risultati della gestione. L'EBITDA dell'esercizio 2017 si attesta a 132,4 milioni di euro, e rappresenta il 20% delle vendite. Nel precedente esercizio 2016 il risultato operativo lordo era pari a 120,3 milioni di euro, evidenziando una marginalità del 18,9% (20,6% al netto delle operazioni non ricorrenti).

L'impatto legato all'andamento dei cambi è stato negativo; in costanza di *cross rates*, ovvero utilizzando i tassi di cambio medi del 2016, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a 134,5 milioni di euro, e rappresenterebbe il 20,2% dei ricavi.

La spesa per il personale ammonta a 86,8 milioni di euro (83 milioni di euro nel 2016) per un'incidenza sui ricavi delle vendite che si attesta al 13,1%, sostanzialmente invariata, rispetto al precedente esercizio, quando era del 13,0%.

Il costo per l'ammortamento si attesta nell'esercizio 2017 a 17,6 milioni di euro (18,7 milioni il dato riferito al precedente anno 2016), e rappresenta il 2,7% dei ricavi (2,9% nel precedente esercizio). Al netto di accantonamenti per 2,0 milioni di euro, l'EBIT del periodo gennaio-dicembre 2017 ammonta a 112,7 milioni di euro. Al 31 dicembre l'EBIT equivale al 17% delle vendite della Società. In costanza di cambi tale indicatore si attesterebbe a 114,8 milioni di euro, rappresentando il 17,3% del fatturato. Nell'esercizio 2016 il risultato della gestione operativa era stato di 100 milioni di euro, e rappresentava il 15,7% dei ricavi (17,4% al netto delle operazioni non ricorrenti).

La gestione finanziaria dell'esercizio evidenzia un saldo negativo per 8,2 milioni di euro, influenzato dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera la Società, e include, per circa 1,1 milioni di euro, gli interessi passivi sui finanziamenti in essere, in riduzione rispetto all'esercizio precedente (1,9 milioni di euro nel 2016), 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 7,3 milioni di euro, principalmente frutto di dividendi incassati pari a circa 8,1 milioni di euro e svalutazione delle partecipazioni per complessivi 0,5 milioni di euro.

Scontato un effetto fiscale, per imposte sul reddito correnti e differite, pari a complessivi 26,9 milioni di euro (Esercizio 2016: 25,3 milioni di euro), per un *tax rate* del 24% contro il 28,3% del 2016, il risultato netto del periodo si attesta a 85 milioni di euro, contro i 64,2 milioni di euro del precedente esercizio. Il *tax rate* dell'esercizio ha principalmente beneficiato, oltre che

dell'effetto dei dividendi percepiti, della riduzione dell'aliquota fiscale in vigore. Al 31 dicembre 2017 l'utile netto corrisponde al 12,8% dei ricavi.

Gli investimenti. Ammontano a 15,7 milioni di euro gli investimenti dell'esercizio 2017, contro i 13,3 milioni di euro del 2016, che sono stati principalmente destinati alla realizzazione del nuovo stabilimento di Arquata del Tronto oltre che ai normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali. In particolare, circa 4,1 milioni di euro, sono stati investiti nell'acquisto delle attrezzature industriali accessorie alla realizzazione delle collezioni (forme, fustelle e stampi). Significativa anche la quota degli investimenti indirizzata allo sviluppo dei sistemi informativi aziendali (*Information System*), pari, nell'esercizio, a 2,5 milioni di euro.

La posizione finanziaria netta. Al 31 dicembre 2017, la posizione finanziaria netta è negativa per 73,9 milioni di euro (negativa per 96,9 milioni di euro al 31 dicembre 2016).

Le altre attività finanziarie correnti sono relative ad un contratto di finanziamento concesso alla società controllata Roger Vivier S.p.A., parzialmente rimborsato in via anticipata nel mese di gennaio 2017 (per 13 milioni di euro) e nel mese di dicembre 2017 (per 23 milioni di euro). L'indebitamento finanziario al 31 dicembre 2017 include la passività finanziaria relativa al contratto di finanziamento in *pool* stipulato nel 2014 con Mediobanca e Crédit Agricole.

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Posizione finanziaria netta			
Attività finanziarie correnti			
Depositi a vista e cassa	100.802	87.989	12.813
Altre attività finanziarie correnti	9.000	45.000	(36.000)
Attività finanziarie correnti	109.802	132.989	(23.187)
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente			
Quota corrente indebitamento a m/l termine	(46.176)	(46.289)	114
Indebitamento finanziario corrente	(46.176)	(46.289)	114
Posizione finanziaria netta a breve	63.626	86.700	(23.074)
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	(137.572)	(183.612)	46.040
Indebitamento finanziario non corrente	(137.572)	(183.612)	46.040
Posizione finanziaria netta	(73.945)	(96.912)	22.967

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 118,4 milioni di euro (192,6 milioni di euro nel 2016). Al fine di rendere pienamente comparabili i dati con quelli dell'esercizio precedente si segnala che il Flusso di cassa della gestione operativa del 2016, al netto degli effetti derivanti dalle operazioni non ricorrenti, ammontava a 167,6 milioni di euro.

Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* operativo netto ammonta a 94,5 milioni di euro (143,8 milioni al 31 dicembre 2016). Il *Cash Flow* impiegato in attività di

investimento è pari a 15,2 milioni di euro e rappresenta i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso, mentre era pari a 418,4 milioni di euro nell'esercizio 2016, comprensivo dell'effetto dell'operazione di aumento di capitale sociale della società controllata Roger Vivier S.p.A., sottoscritto e versato dalla TOD'S S.p.A. nell'ambito dell'acquisizione del brand ROGER VIVIER da parte della controllata stessa. I flussi di cassa impiegati nell'attività di finanziamento ammontano a -66,5 milioni di euro (nel 2016 i flussi di cassa ottenuti erano pari a 276,9 milioni di euro) e sono relativi principalmente al pagamento delle rate dei finanziamenti in essere unitamente alla distribuzione dei dividendi agli azionisti.

euro/000		
Rendiconto finanziario	Eser. 17	Eser. 16
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	87.989	85.696
Flussi di cassa della gestione operativa	118.375	192.643
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(23.884)	(48.797)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	94.490	143.846
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(15.169)	(418.416)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	(66.509)	276.864
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	100.802	87.989

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 2017 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 2016 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Tutte le informazioni relative ai rapporti in essere con parti correlate nell'esercizio 2017 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 spesati 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	31.12.17		31.12.16	
	Risultato	Patr. Netto	Risultato	Patr. Netto
Bilancio della Capogruppo	84.977	908.213	64.180	878.970
Differenza tra il valore di carico delle Partecipazioni e la valutazione ad equity	(1.360)	244.388	1.063	280.095
Avviamento da Business combination della Capogruppo		(13.685)		(13.685)
Avviamento da Business combination del Gruppo		12.285		12.232
Altro (*)	(12.609)	(64.929)	21.049	(70.401)
Quote di terzi	(1.645)	880	(524)	3.269
Bilancio consolidato	69.362	1.087.152	85.768	1.090.481

(*) Include principalmente elisione dividendi e margini intragruppo

Informazioni sul capitale azionario. Al 31 dicembre 2017, 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 2017, 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

Si segnala che, al fine di assicurarsi la liquidità per finanziare eventuali esigenze connesse all'ordinaria attività commerciale ed esigenze generali aziendali, la Capogruppo ha stipulato, dopo la chiusura dell'esercizio, due contratti di finanziamento con due primari istituti di credito. In particolare, in data 26 gennaio 2018 è stato stipulato un contratto di finanziamento con Banco BPM S.p.A. che ha concesso una linea di credito rotativa (*revolving*), con periodo di disponibilità di 4 anni, dell'importo massimo pari a 100 milioni di euro, non utilizzata alla data odierna,

mentre, in data 29 gennaio 2018, è stato stipulato con Intesa Sanpaolo S.p.A. un contratto di finanziamento dell'ammontare di 100 milioni di euro, che si caratterizza per la totale assenza di oneri ed interessi, da rimborsare in un'unica soluzione alla data del 29 gennaio 2019.

Evoluzione prevedibile della gestione

I risultati dell'esercizio sono stati in linea con le attese e grazie ad una buona generazione di cassa, derivante dall'efficace gestione del capitale circolante netto e dalla razionalizzazione dei costi di struttura, la posizione finanziaria netta del Gruppo è tornata positiva. Molto buono è il riscontro raccolto dai marchi durante la presentazione delle collezioni del prossimo Autunno/Inverno, che conferma l'apprezzamento del mercato per l'evoluzione creativa nell'interpretazione dei prodotti iconici del Gruppo. Questi buoni segnali, oltre ai risultati attesi dalle strategie di *business*, inducono a ritenere che il Gruppo sia sulla strada giusta per cogliere le opportunità offerte dal mercato e riprendere il percorso di crescita che ne ha caratterizzato da sempre la gestione.

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 2017 della Società che ammonta a euro 84.976.553,79:

- i. quanto a euro 37.951.983,78 alla Riserva straordinaria;
- ii. quanto a euro 46.330.954,60 da distribuire agli azionisti in ragione di un dividendo di 1,4 euro per ciascuna delle n. 33.093.539 azioni attualmente in circolazione;
- iii. quanto a euro 693.615,41 alla specifica Riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

Milano, 13 marzo 2018

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Diego Della Valle

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario – esercizio 2017 ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016

Lettera agli Stakeholder

L'anno appena concluso è stato ricco di novità e di sfide, che hanno contribuito a rendere il nostro Gruppo ancora più forte e coeso. In un contesto mutevole come quello attuale, però, la sfida principale è quella di continuare a crescere e migliorare in modo costante, mantenendo al contempo rapporti equi, costanti e trasparenti con tutti i nostri *stakeholder*. È in tale ottica, e nell'ambito della normativa sancita dal Decreto Legislativo n. 254/16 sulle informazioni non finanziarie, che abbiamo deciso di dare avvio a una delle novità più significative del 2017, ossia la nostra decisione di intraprendere un percorso di rendicontazione sociale.

Attraverso la nostra prima Dichiarazione Non Finanziaria, relativa all'esercizio 2017, intendiamo rendere manifesta, a tutti i nostri *stakeholder*, la nostra propensione all'agire sostenibile, propensione che è stata parte integrante del nostro Gruppo sin dalle origini, animandone l'operato.

Da sempre la nostra storia si è costituita sui valori di tradizione e innovazione, eticità, solidarietà e italianità, pilastri che hanno consentito al nostro Gruppo di crescere in modo trasparente e consapevole, in un'ottica di continuo miglioramento.

Nel corso degli anni, abbiamo declinato i nostri valori fondanti in numerosi progetti e iniziative di respiro nazionale e internazionale, a beneficio dei nostri dipendenti e collaboratori, del territorio, della comunità, dell'ambiente.

Nel 2017 sono stati raggiunti traguardi significativi di cui andiamo fieri: prima di tutto, abbiamo reso la sostenibilità parte della *governance* aziendale, attribuendo, in via volontaria, al Comitato Amministratori Indipendenti l'ulteriore funzione di supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*.

Inoltre, anche quest'anno abbiamo proseguito nei vecchi progetti e dato avvio a nuove iniziative a favore dei nostri *stakeholder*, consapevoli del nostro ruolo nel contesto nazionale e internazionale e della nostra volontà di lavorare per favorire il benessere di tutti coloro che si interfacciano con il nostro Gruppo.

Siamo consapevoli che quello che abbiamo fatto finora è solo l'inizio di un percorso di continuo sviluppo e miglioramento: raccogliamo questa sfida con grande piacere e coinvolgimento, nella consapevolezza di poter contribuire, nel nostro piccolo, alla costruzione di un futuro migliore e sempre più sostenibile.

Nota metodologica

La prima 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 2017 (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*". 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.

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 2017 e raggruppate nelle seguenti *Region*: Italia, Europa, *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo¹.

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di rendicontazione² sono puntualmente riportate nelle relative sezioni, questo documento fornisce dati ed informazioni adeguate nella misura

¹ Per maggiori informazioni in merito alle società consolidate integralmente nel Gruppo TOD'S, si rimanda alla specifica sezione della Relazione Finanziaria Annuale 2017 del Gruppo.

necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotto.

Con riferimento a quanto richiesto dall'articolo 3, comma 2 del Decreto 254, non sono riportate nel presente documento alcune informazioni in quanto ritenute non rilevanti al fine di fornire una rendicontazione non finanziaria nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta. Ove disponibili, i dati relativi agli esercizi precedenti 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);
- “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..

Il Gruppo nel prevedere un percorso di miglioramento continuo relativo agli aspetti di sostenibilità, ha definito un piano di sviluppo per le attività progettuali del triennio 2018 - 2020 nei seguenti ambiti:

- sviluppo di una politica e di un piano di sostenibilità, che definiscano principi, obiettivi ed impegni del Gruppo sulle tematiche rilevanti, entro la fine del 2018;
- definizione del codice di condotta fornitori, basato su convenzioni e *standard* internazionali (ILO, UN) e condivisione 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;
- definizione e conduzione di una *survey* sul clima aziendale, entro il 2018;
- organizzazione di *workshop* al fine di diffondere la cultura della sostenibilità nel Gruppo, entro il 2018;

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.

- 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 OHSAS 18001, entro il 2020;
- formalizzazione della *policy* anticorruzione di Gruppo entro il 2018.

Il presente documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. il 13 marzo 2018 e, secondo quanto previsto dal D.Lgs. 254/2016, sottoposto a giudizio di conformità da parte della società di revisione PriceWaterhouseCoopers S.p.A. 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 perseguimento 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.

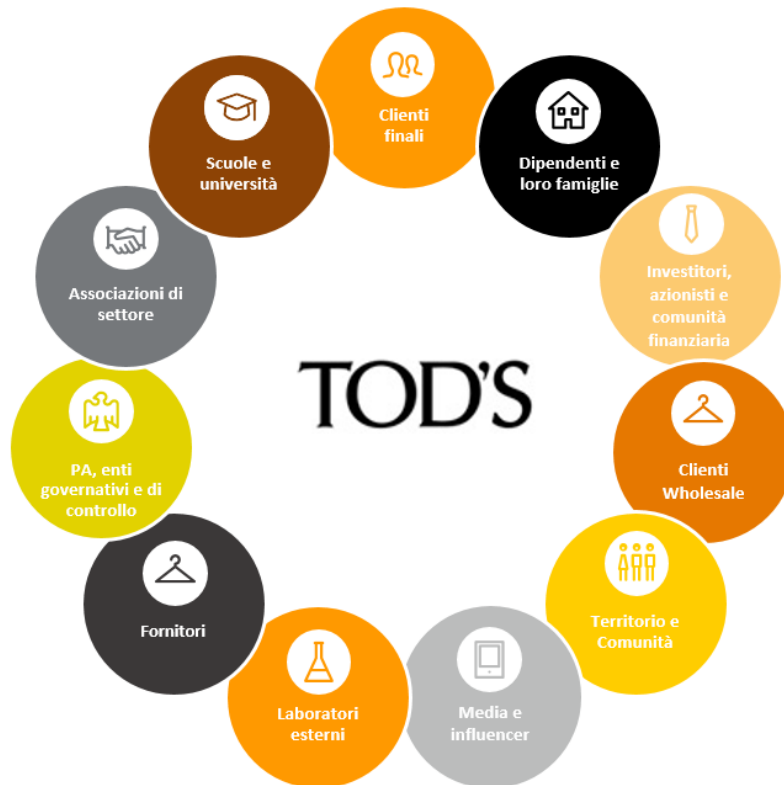
1.1 Interazione con gli stakeholder

Per il perseguimento 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 stakeholder	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>mail</i> • Possibilità di personalizzazione dei prodotti

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia di <i>gifting</i> • Spedizione di catalogo dei prodotti • Servizi di <i>Customer Care</i> e <i>Customer Delight</i> • Servizi <i>post</i> - vendita • Politiche di gestione dei resi • Creazione di contenuti <i>ad 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 / specialistica • Incontri annuali per discutere gli sviluppi di carriera e le valutazioni della <i>performance</i>
 Investitori, azionisti e comunità finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblea degli Azionisti • Sito <i>web</i> istituzionale • Incontri e <i>conference call</i> con gli investitori istituzionali e analisti • Conferenze di settore organizzate con i principali <i>broker</i> internazionali • <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 <i>e-mail</i> per condividere l'andamento del <i>business</i> • 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 delle fasce svantaggiate della popolazione • Collaborazioni e iniziative nazionali e internazionali volte alla promozione e alla tutela dell'italianità nel Mondo

 Media e influencer	<ul style="list-style-type: none"> • Sito <i>web</i> 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 e 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

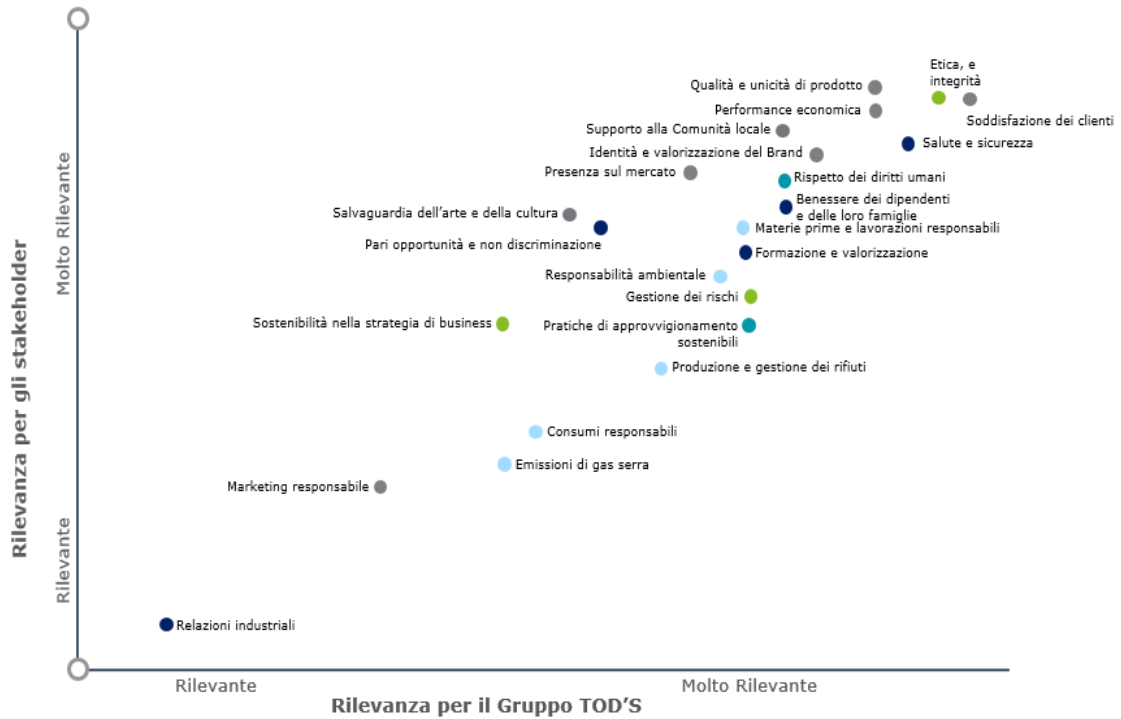
1.2. Analisi di materialità

Al fine di individuare gli aspetti economici, sociali e ambientali rilevanti per il Gruppo e che influenzano o potrebbero influenzare significativamente le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*, nel corso del 2017 TOD'S ha effettuato per la prima volta 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.

La matrice di materialità del Gruppo TOD'S



Legenda

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

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

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;

- eguaglianza 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**.

L'osservanza del Codice Etico è considerata condizione imprescindibile per un 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 una concreta applicazione dei principi ispiratori contenuti nello stesso Codice Etico, ne promuove la conoscenza e la diffusione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale (al seguente indirizzo: http://www.todsgroup.com/system/document_its/32/original/TodsSpa_Codice_Etico.pdf) e l'erogazione di specifiche attività informative e formative rivolte ai dipendenti nonché il rispetto sostanziale attraverso l'inserimento nei contratti e negli accordi di cui la Società o il Gruppo è parte, di specifiche clausole contrattuali in tal senso.

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 *stakeholder* (Fornitori, Clienti, Pubblica Amministrazione, *Partner*, ecc.) - 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 è periodicamente aggiornato dal Consiglio di Amministrazione ed è, allo stato, in corso di aggiornamento e revisione al fine di adeguarne il contenuto alle fattispecie di reato nel frattempo introdotte. Inoltre, sono in corso di svolgimento le attività di *assessment* ai sensi del D.Lgs. 231/01 propedeutiche all'adozione del Modello Organizzativo da parte delle due principali società controllate italiane: Roger Vivier S.p.A. e Del. Com. S.r.l.

Al fine di vigilare sul corretto funzionamento e sull'osservanza del Modello nonché di curarne l'aggiornamento, la Società ha istituito, inoltre, un apposito Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo. L'Organismo è, allo stato, composto da tre membri: un consigliere indipendente (che riveste il ruolo di Presidente), un membro del Collegio Sindacale e il Responsabile *Internal Audit*.

Ad esito delle attività di verifica svolte nel periodo di riferimento, l'Organismo predispone, con cadenza semestrale, una relazione informativa destinata al Consiglio di Amministrazione.

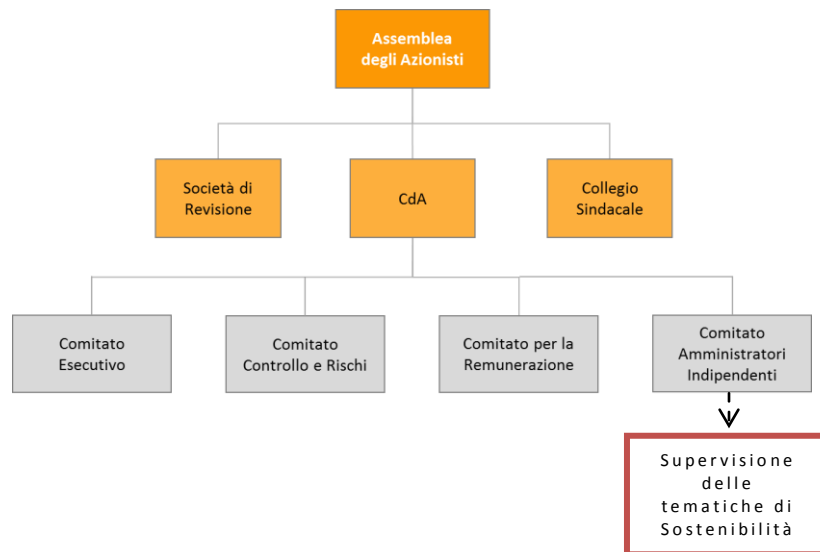
Tale Organismo concorre, inoltre, con le altre direzioni / funzioni aziendali preposte alle attività di vigilanza sull'osservanza delle regole di comportamento contenute nel Codice Etico e nel Modello adottato ai sensi del D. Lgs. 231/01.

Al fine di consentire a tutti i destinatari la segnalazione di atti o fatti che possano costituire una violazione del Modello, la Capogruppo TOD'S S.p.A. ha istituito un 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.

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. come 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.

Di seguito si riporta la composizione del Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2017:

Nome	Carica	Anno di nascita	Esecutivo	Non esecutivo	Indipendente*
Della Valle Diego	Presidente	1953			
Della Valle Andrea	Amministratore Delegato	1965			
Sincini Stefano	Amministratore Delegato	1958			
Abete Luigi	Amministratore	1947			
Boscarato Maurizio	Amministratore	1941			
Cambri Luigi	Amministratore	1955			
Della Valle Emanuele	Amministratore	1975			
Macellari Emilio	Amministratore	1958			
Saviotti Pierfrancesco	Amministratore	1942			
Manes Vincenzo	Amministratore	1960			
Scannavini Michele	Amministratore	1959			
Oglio Cinzia	Amministratore	1970			
Guglielmetti Romina	Amministratore	1973			
Dalmaso Sveva	Amministratore	1956			

*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.

Ad ulteriore conferma che la *corporate social responsibility* è un approccio condiviso e promosso dai più alti vertici aziendali, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 gennaio 2017 è stata attribuita, in via del tutto volontaria, al Comitato Amministratori Indipendenti l'ulteriore funzione di supervisionare le 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”.

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 2017, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 13 marzo 2018: 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 13 marzo 2018, 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. 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 2018, 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 2017 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 19 aprile 2018, 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 garantisca 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*, rischio di frode, ecc.). Nell'ambito di quest'ultima categoria sono 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. 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 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 di quest'ultima categoria di rischio 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.

Il Gruppo TOD'S, inoltre, a partire dall'anno 2017, consapevole che la gestione dei temi ESG (*environmental, social and governance*) sia 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 dalla *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, non adeguate 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.

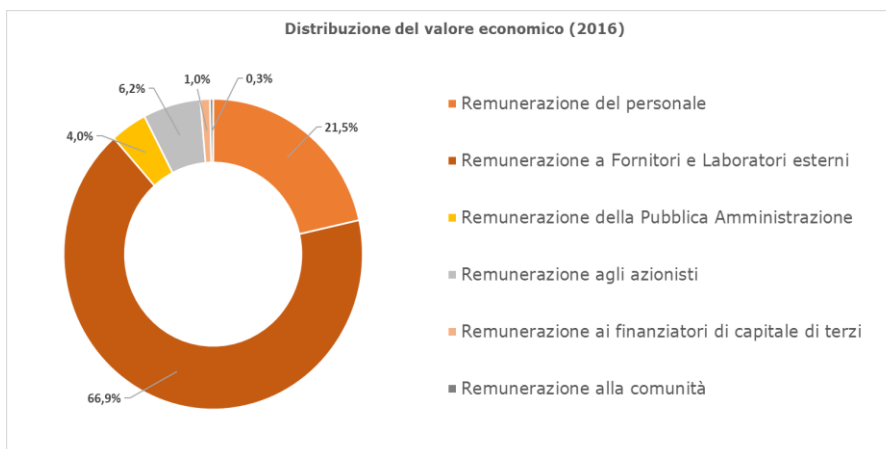
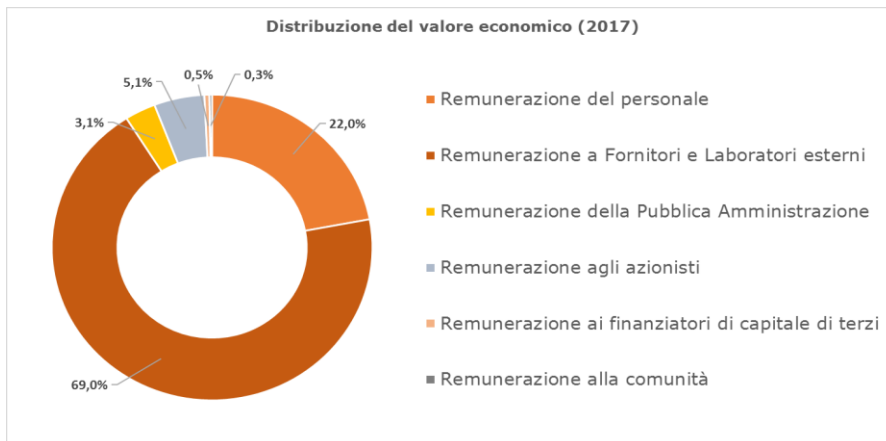
Con particolare riferimento ai rischi di corruzione attiva e passiva si evidenzia che i principali *risk factor* del Gruppo, potenzialmente applicabili (mappati all'interno delle attività di *assessment* ai sensi del D.Lgs. 231/2001) sono riferibili ai seguenti ambiti di processo: attività connesse ai processi di approvvigionamento di beni e servizi ed alla gestione e sviluppo delle attività immobiliari in relazione ai rapporti con enti pubblici / autorità locali per la richiesta di concessione di licenze, autorizzazioni e provvedimenti, ecc.

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 nell'ambito del rispetto della normativa di riferimento.

Infine, in relazione alla potenziale esposizione a rischi inerenti la catena di fornitura, stante la tipicità del settore di appartenenza, 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 presi 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.

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 2017, il **valore economico generato** dal Gruppo TOD'S è stato pari a 934,8 milioni di euro, in linea rispetto al valore economico generato nel 2016 pari a 932,3 milioni di euro. Il **valore economico distribuito** è invece passato dai 902,5 milioni di euro del 2016 a 911,7 milioni di euro del 2017. In particolare, il 97,5% circa del valore economico creato dal Gruppo TOD'S è stato distribuito agli *stakeholder*, sia interni che esterni, mentre il restante 2,5% è stato trattenuto all'interno del Gruppo. Tra gli *stakeholder*, nel corso del 2017 la categoria Fornitori e Laboratori esterni è stata quella a cui è stata distribuita la quota preponderante di valore economico, per un totale del 69% del valore complessivo; tale valore risulta in crescita rispetto a quello registrato nel 2016, che si attestava al 66,9%. Oltre ai Fornitori e Laboratori esterni, in linea con il 2016, nel 2017 le altre due categorie di *stakeholder* a cui sono state distribuite quote significative del valore economico sono state personale e azionisti, con una incidenza sulla distribuzione del valore economico generato dal Gruppo pari rispettivamente al 22% e al 5,1%.



3. Tradizione e innovazione

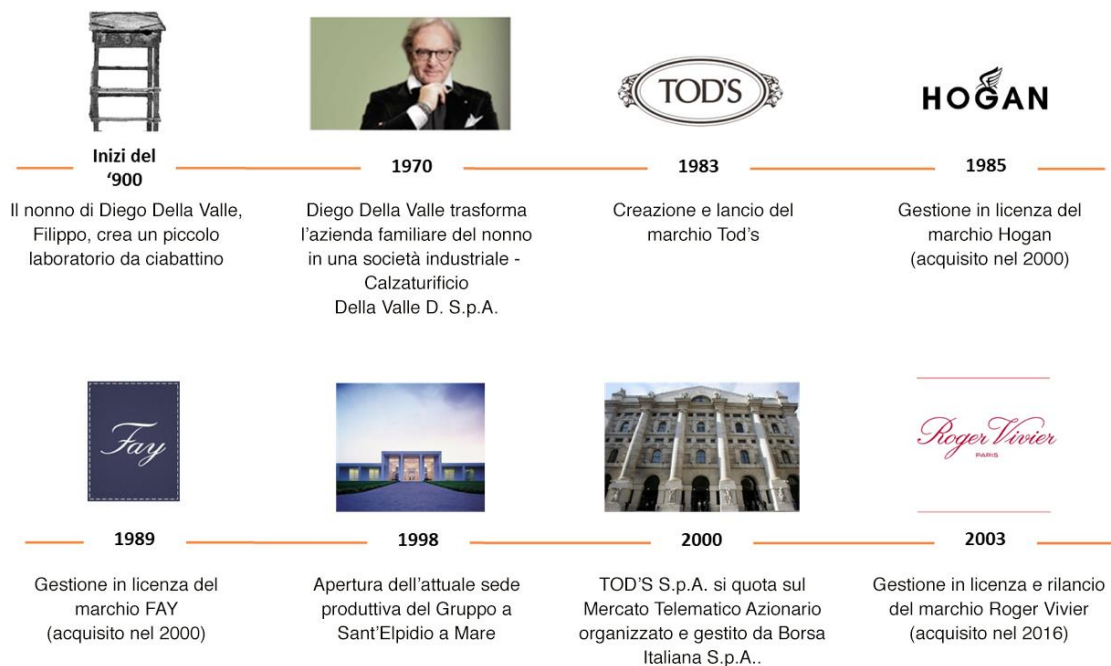
*Il Gruppo TOD'S vanta una storia che poggia su basi solide e durature, su pilastri che da oltre 100 anni si rafforzano costantemente, tanto da costituire l'essenza del marchio e garantirne riconoscibilità a livello internazionale: queste fanno capo alla **tradizione**, intesa come qualità, intrinseca 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



TOD'S



Fay



HOGAN



Roger Vivier
PARIS



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



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 *trends* 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*.



Roger Vivier
PARIS

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.



1954

Nasce il tacco "Aiguille", a spillo, quando Roger Vivier aumenta l'altezza del tacco da 6 a 8 cm



1959

Nasce il tacco "Choc", tacco sexy cult di Roger Vivier: una linea curva sottile disegnata, con un tratto folgorante, da Monsieur Vivier



1965

Nasce "Belle Vivier", una décolleté adornata dall'iconica fibbia in metallo



2009

Nasce "Miss Viv", la borsa a tracolla simbolo del marchio, ha un design senza tempo, strutturato e femminile



2012

Viene lanciata la collezione "Prismick", trasversale rispetto alle linee di prodotto offerte, ispirata ai motivi geometrici del collage improvvisati da Monsieur Vivier



2015

Nasce "Sneaky Viv", Per la prima volta viene presentata una sneaker all'interno di una collezione, per completare un look sportivo con un tocco sofisticato

Timeless Icons: tributo all'eleganza senza tempo

TOD'S, in collaborazione con Mondadori, celebra il fascino eternamente attuale delle *star* e delle personalità che da sempre irradiano uno stile sofisticato e senza tempo, attraverso uno splendido libro che contiene affascinanti immagini di celebrità di oggi e di ieri.

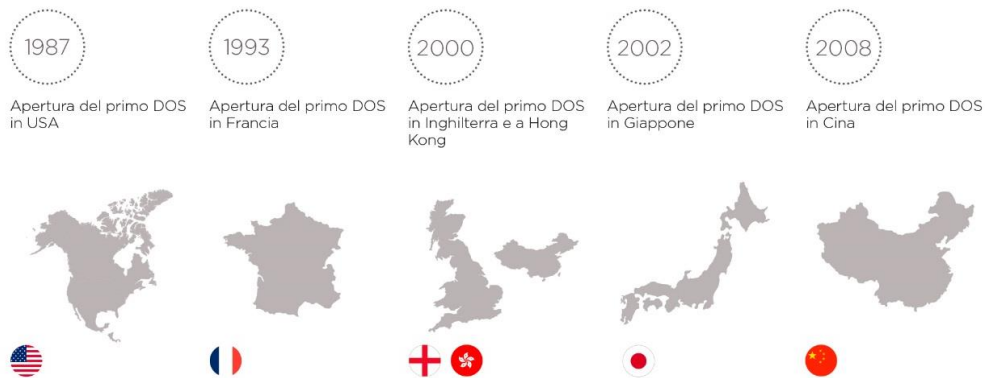
Il volume propone un'accurata selezione delle figure emblematiche dell'ultimo secolo, una sorta di inventario delle icone di stile più apprezzate del *red carpet*, del cinema hollywoodiano e delle copertine patinate: da Jane Birkin, Brigitte Bardot, Lauren Hutton e Audrey Hepburn a James Dean, Marlon Brando e Mick Jagger. Sotto i riflettori vi sono anche le più amate icone del nostro tempo come Gisele Bündchen, Blake Lively, George Clooney e Leonardo Di Caprio.

Fotografie meravigliose esaltano l'eleganza e l'eccezionale fascino di ogni personalità, mettendo ancora una volta in risalto l'eleganza senza tempo, inconfondibile valore del Brand TOD'S.

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.



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 2017,

la rete distributiva dei punti vendita monomarca si componeva complessivamente di **275 DOS** e **112 Franchised store**, in leggera crescita rispetto alla rete distributiva dei punti vendita monomarca al 31 dicembre 2016 che si componeva di 272 DOS e 107 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 31 Paesi del Mondo (9 dei quali attivati nel 2017) con *focus* principale sul mercato nord americano, europeo e cinese.

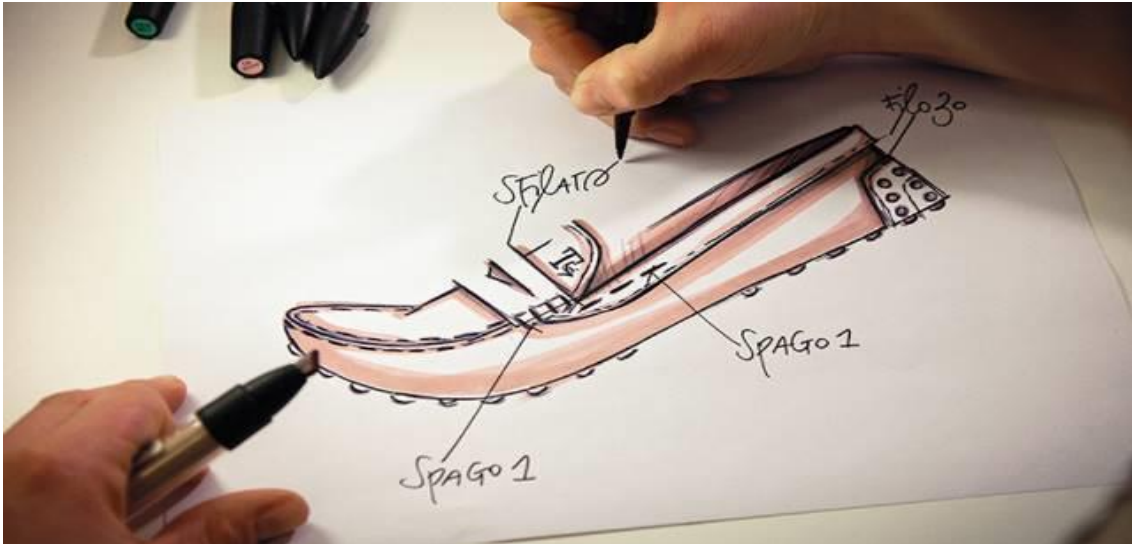
3.2 Gestione responsabile della catena di fornitura

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.



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.

A proseguimento del progetto "Fabbrica del Talento", che nel 2015 aveva visto un gruppo di giovani appassionati del mondo dell'artigianalità vivere un'esperienza di tirocinio culminata con l'assunzione di buona parte dei partecipanti, nel mese di settembre 2016 il Gruppo ha lanciato il progetto "**Botteghe dei Mestieri e dell'Innovazione**".

Tale progetto, terminato a marzo 2017, ha visto la partecipazione di dieci giovani di età compresa tra i diciotto e i trentacinque anni, che hanno avuto la possibilità di avvicinarsi al

mondo del “Maestro d’Arte” attraverso un’interessante e prestigiosa esperienza formativa, che li ha visti lavorare a fianco degli abili artigiani del Gruppo e curare, insieme a loro, le fasi chiave dei processi di lavorazione.

Questa collaborazione ha permesso il trasferimento delle competenze dagli esperti ai giovani, grazie all’esperienza diretta *on the job*, favorendo la diffusione e la trasmissione alle nuove generazioni dell’eccellenza indiscussa della tradizione del *Made in Italy*.

Eccellenza delle materie prime e valorizzazione del Made in Italy

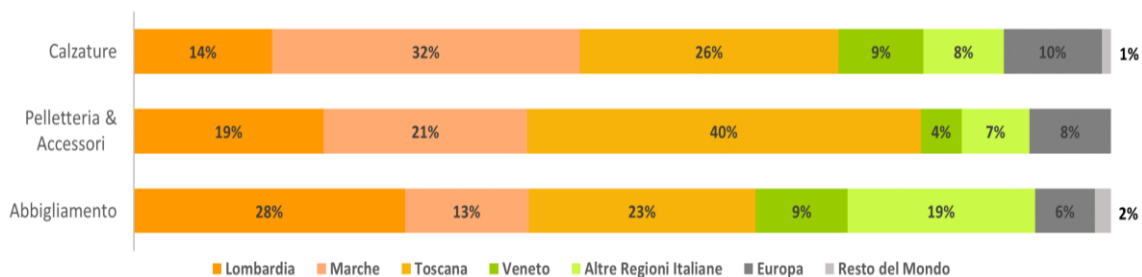
Al fine di garantire prodotti di eccellenza, sono adottati processi strutturati per la ricerca e selezione delle migliori materie prime (pellame, accessori o tessuti) coniugando qualità, tradizione e innovazione.

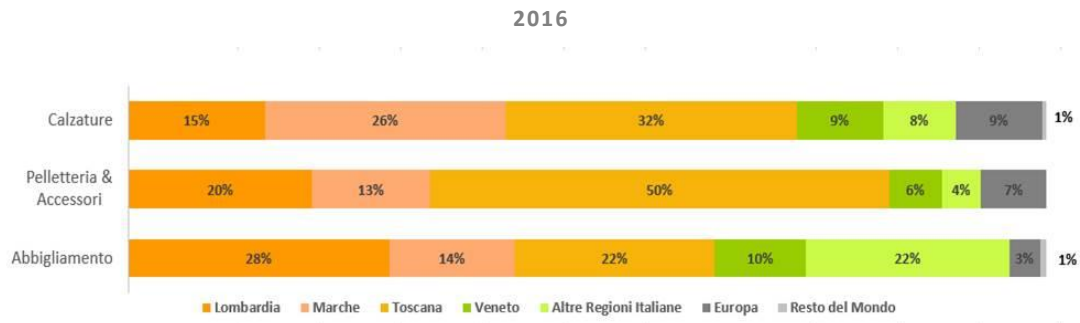
Nel continuo perseguimento di questi valori il Gruppo si avvale della collaborazione continuativa delle migliori concerie, oltre a ricercare, ove disponibili, novità e nuove tendenze stilistiche nelle fiere di settore.

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 2017, per tutte le Divisioni Calzature, Pelletteria e Accessori e Abbigliamento la spesa complessiva per approvvigionamenti di materie prime da fornitori italiani si è attestata al **97%** del *budget* complessivo di approvvigionamento.

Nel corso del 2017, il Gruppo, in linea con il 2016, ha collaborato complessivamente con 536 fornitori, di cui 219 per la Divisione Calzature, 72 per la Divisione Pelletteria e Accessori e 245 per la Divisione Abbigliamento.

N. di fornitori per area geografica e categoria merceologica
2017



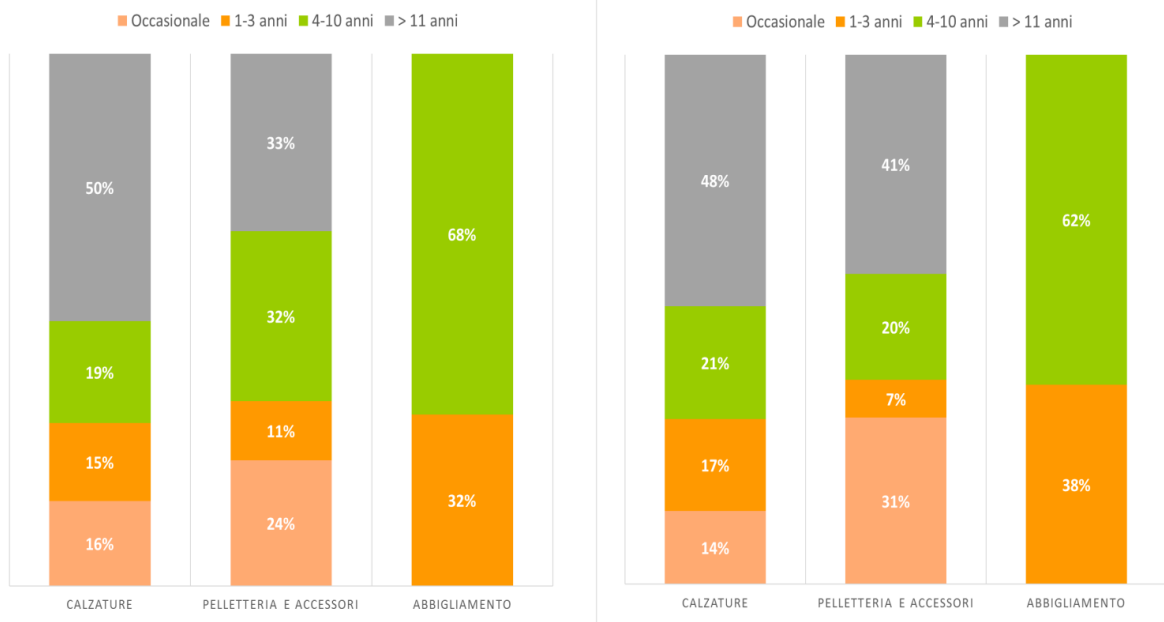


Solo nel caso in cui le migliori materie prime, per la singola categoria merceologica considerata, non siano disponibili nel mercato locale, il processo di selezione coinvolge i migliori fornitori esteri (es. Francia) in grado di soddisfare le aspettative qualitative e stilistiche del Gruppo nonché garantire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

2017 - 2016



Materie prime acquistate per tipologia*

Tipologia di materia prima	2017		2016	
	Unità di misura	Quantità/000	Unità di misura	Quantità/000
Pellami	Pq/000	23.840	Pq/000	20.987
Accessori metallici e altri materiali	Pezzi/000	30.629	Pezzi/000	25.633
Tessuti per abbigliamento	Metri/000	487	Metri/000	475
Tessuti fodere per abbigliamento	Metri/000	249	Metri/000	278
Fondi	Paia/000	2.143	Paia/000	1.937
Accessori	Paia/000	283	Paia/000	1.002

* 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.

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 fornitili, 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 fornitili al fine di verificare la conformità degli stessi alle normative in vigore.

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

Anche nel 2017 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.

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). In particolare, si segnala che nel corso dell'anno 2017, nell'ambito della produzione di calzature, è stato realizzato e inaugurato lo stabilimento di Arquata del Tronto e ampliata la capacità produttiva del sito albanese che, fino all'esercizio precedente, realizzava solo alcune specifiche *sub* - fasi di lavorazione.

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 perseguimento 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.

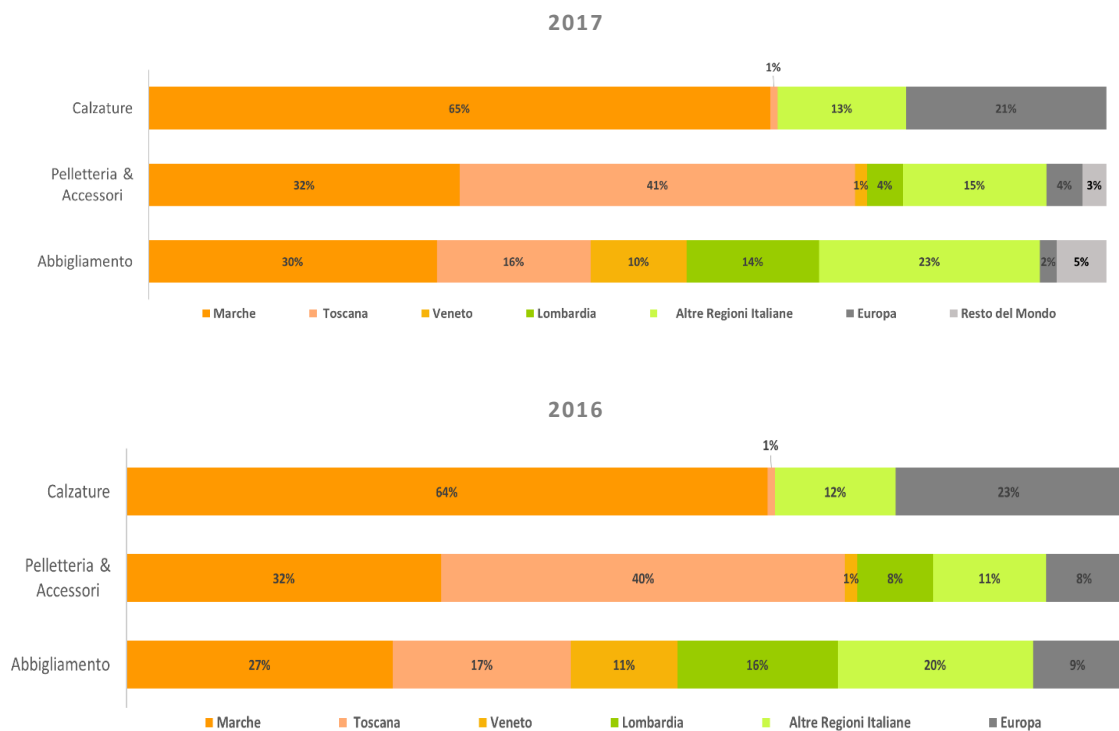
I Laboratori esterni, che intraprendono collaborazioni con il Gruppo TOD'S devono operare in una struttura produttiva rispondente ai requisiti normativi in ambito di salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro ed essere in possesso di tutte le abilitazioni e permessi previsti dalle autorità competenti. 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, al 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.

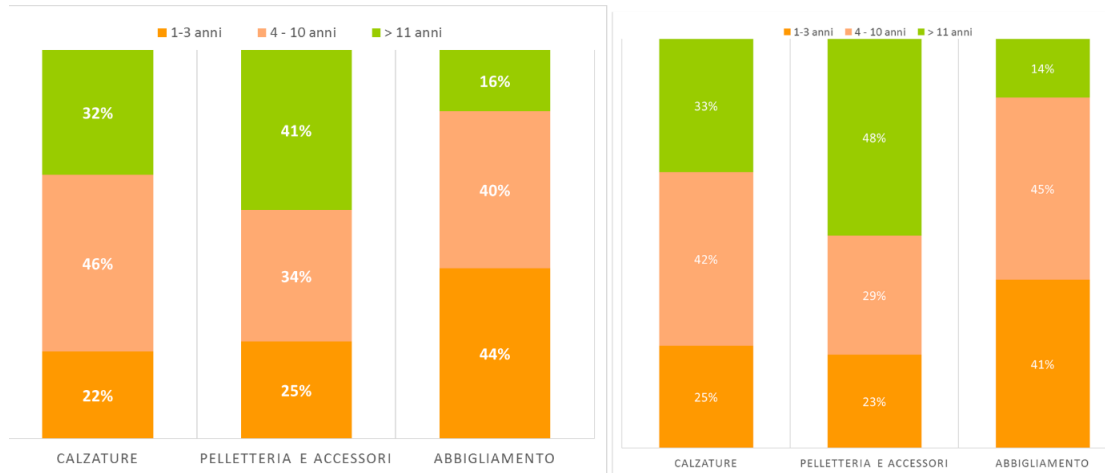
La qualifica di Laboratori esterni del Gruppo e la permanenza nell'albo di appartenenza vengono valutate periodicamente, sulla base del mantenimento dei requisiti richiesti inerenti la struttura produttiva, il soddisfacimento degli elevati *standard* qualitativi richiesti, certificati dai collaudi degli 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



I Laboratori esterni, pur mostrando nel 2017 una composizione geografica pressoché in linea con quella dello scorso anno, registrano per tutte le categorie merceologiche una crescita dell'incidenza percentuale dei laboratori italiani sul totale.

Laboratori esterni per anni di collaborazione e categoria merceologica
2017 - 2016



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

sceita 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 garantiscano 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.

La RSL (*Restricted Substances Lists*), in piena sintonia con le Linee Guida della Camera Nazionale della Moda Italiana, è ispirata 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.

La RSL è stata redatta 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, tessuti, 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 dagli RSL TOD'S, hanno valori significativamente più bassi rispetto a quanto consentito dalle normative vigenti.

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, a fianco ad attività tese a colpire le contraffazioni nel mondo dell'*offline*, si sono aggiunte quelle implementate per contrastare il fenomeno nel mondo dell'*online*.

Oltre al costante dialogo e supporto alle forze dell'ordine nelle attività di sequestro di prodotti recanti contraffazioni, nell'ambito delle iniziative di **anticontraffazione *offline*** 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, conscio 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 online**, 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* quelle pagine *web* ove vengono poste in essere attività lesive dei diritti di marchio;
- un servizio di monitoraggio delle principali piattaforme di aste *online*, con un particolare *focus* sui mercati asiatici, volto alla rimozione di inserzioni di offerta in vendita di prodotti recanti marchi del Gruppo contraffatti;
- attività 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 2017, le attività mirate alla lotta della contraffazione sono proseguite con grande impegno e hanno portato al raggiungimento di significativi risultati.

I risultati dell'anticontraffazione

	2017	2016
 Siti abusivi rimossi	≈ 1.100	> 1.700
 Aste abusive rimosse	≈ 64.700	≈ 79.800
 Pagine social rimosse	≈ 1.000	760
 Merce sequestrata dalle forze dell'ordine	≈ 35.000	> 308.200

 Prodotti finiti sequestrati a seguito di <i>raid</i> in Cina	> 6.800	> 15.100
--	---------	----------

Con riferimento alla merce sequestrata, si evidenzia un'importante riduzione del numero di casi nel 2017 rispetto all'anno precedente. Nel caso dei *raid* in Cina, la riduzione del 55% è coerente con un *trend* decrescente dovuto ad una attività repressiva posta in essere nel territorio da oltre 10 anni, che inizia a registrare risultati apprezzabili. Il Gruppo sta valutando di avviare ulteriori azioni da porre in essere nei prossimi anni al fine di contrastare l'evoluzione del fenomeno.

Nel caso della merce sequestrata dalle forze dell'ordine e, benché i dati del 2017 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.

L'impegno del Gruppo TOD'S in questo campo non si limita peraltro alle attività sopra descritte, ma si sostanzia altresì nella adesione a realtà associative, nonché alla partecipazione a *round table* specifici in tema di lotta alla contraffazione, organizzati anche in sinergia con altre aziende del lusso. Tra le organizzazioni di cui il Gruppo è socio, spicca - per autorevolezza in argomento - **INDICAM** (*Istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione*), che da sempre è in prima fila in ogni azione di lotta volta a combattere la minaccia rappresentata dai prodotti contraffatti, promuovendo altresì, da una prospettiva intersettoriale e interprofessionale, una cultura dell'anticontraffazione.

Oltre alla lotta alla contraffazione, il Gruppo si sta impegnando 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 avviato una fase di *test* finalizzata all'impiego delle **etichette RFID (*Radio Frequency Identification*)**.

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 inesprese, 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* all'interno della Divisione *Marketing 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 cerimonie 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.

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.

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.

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 2017, 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: *iconic gommino*, *my gommino custom made*, *sartorial touch*, *mood* collezione donna e uomo, "la nostra cultura nel pellame", "il nostro patrimonio e la nostra esperienza nei pregiati", 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. Il Modulo vuole 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: *how to...* presentazione borse e scarpe, *the art of selling - TOD'S loves Italia*, laccetto gommino - il fiocco perfetto, come utilizzare i *social network*, ecc.

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*.

Sono stati erogati, in tale ambito, i seguenti moduli di formazione: *italian orientation*, *Corporate App*, *digital expert*, *italian notes* - la guida all'*italian lifestyle*, ecc.

Come descritto in precedenza, l'italianità e il *Made in Italy*, sono valori legati indissolubilmente all'immagine del Gruppo. A tal fine, è stato sviluppato il Progetto "*Italian Notes*".

ITALIAN NOTES LA GUIDA ALL'ITALIAN LIFESTYLE

Una collezione di guide turistiche alla scoperta dello stile di vita italiano ammirato in tutto il mondo.
Ciascuna città rappresenta l'ispirazione per un particolare stile presente all'interno delle collezioni, il Mood di collezione è così interpretato attraverso luoghi e paesaggi suggestivi.
Ogni città è introdotta da un tutor speciale, un rappresentante dell'eccellenza Tod's, il quale condivide i suoi luoghi preferiti della città.

1. Milano
2. Venezia
3. Como
4. Firenze
5. Siena e Montalcino
6. Bologna
7. Napoli
8. Roma

DOVE:
➤ **Corporate App** - Tod's Room
➤ Scopri di più su italiannotes.tods.com/en/

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 *story telling* 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 2017, oltre 22.200 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 dell'ultimo triennio sono state effettuate oltre 1.500 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.

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.

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*. In questo senso, il Gruppo ha avviato un percorso finalizzato alla multi - canalità, 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*.

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 laccetto 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.



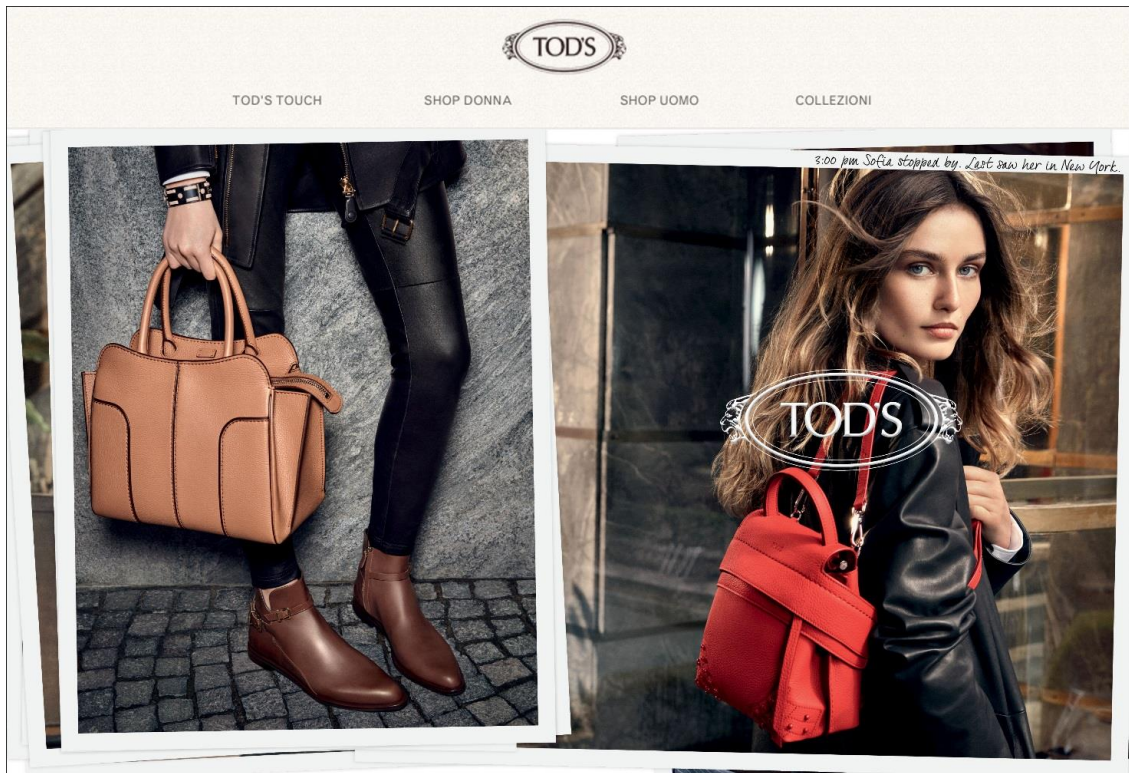
HOGAN By You

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; inizialmente pensato solo per la donna, da gennaio 2018 viene ampliato anche ai prodotti maschili.

Nell'ambito dell'esperienza di acquisto digitale, si evidenzia che nel 2012 è stato lanciato il canale *e-commerce Monobrand* per TOD'S negli Stati Uniti. Nel 2013, attraverso la piattaforma *e-commerce* del Gruppo TOD'S, gestita dal *partner* Italiantouch Srl sono stati attivati gli *Online Store Monobrand* anche per i marchi HOGAN, FAY e ROGER VIVIER. In costante rinnovamento, dalla navigazione veloce e immediata, che vuole coniugare perfettamente lo *storytelling* dei *brand* con la presentazione dei prodotti delle ultime Collezioni, i siti *e-commerce* dei *brand* del Gruppo operano in 31 paesi nel Mondo (9 dei quali attivati nel 2017) con *focus* principale sui mercati del Nord America, dell'Europa e della Cina. Nuove importanti aperture sono pianificate in Asia nel 2018 e 2019. Cresce 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.



A livello organizzativo cresce l'investimento del Gruppo nel mondo *digital*, con il graduale inserimento di figure altamente specializzate: il numero di risorse dedicate al *digital* all'interno dei *brand team* è infatti in costante ascesa (+20% nel 2017, +30% previsto nel 2018 tra *headquarter* e filiali). Le *performance* di vendita del canale *online* diretto hanno registrato una crescita del + 100% nel triennio 2015 - 2017.

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 2017, l'**organico del Gruppo TOD'S** risulta composto da **4.627** dipendenti, in lieve aumento (+ 3,2 %) rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. La percentuale di dipendenti con sede in Italia si attesta a circa il 46%, a conferma del forte legame del Gruppo con il territorio italiano.

Dipendenti del Gruppo TOD'S suddivisi per Region

N. dipendenti per region	31.12.17				31.12.16			
	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %
Italia	944	1.191	2.135	46,1	900	1.162	2.062	46,0
Europa	297	747	1.044	22,6	247	723	970	21,6
Americhe	119	103	222	4,8	115	112	227	5,1
Greater China	214	604	818	17,7	206	634	840	18,7
Resto del mondo	82	326	408	8,8	81	305	386	8,6
Totale	1.656	2.971	4.627	100,0	1.549	2.936	4.485	100,0

In considerazione della natura delle attività del Gruppo, la percentuale di dipendenti impiegati in attività *retail* alla fine del 2017 si attesta al **47%** dell'organico.

Le **donne** rappresentano il **64,2% 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 (2.888), seguito da quello degli operai (1.373 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 **64%** dell'organico complessivo, quella **30 - 50** anni, seguita dalla fascia **< 30**, conseguenza della 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 2017, sono **entrati a far parte del Gruppo** 1.556 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 1.416, cui corrisponde un **turnover in uscita** pari al 30,6% (in leggero calo rispetto al 30,8% del 2016), che sale al 48,6% tra i dipendenti di età inferiore ai 30 anni. Tra le uscite, le **dimissioni volontarie** nell'anno 2017 si sono attestate a 751, facendo registrare un tasso di dimissioni pari a circa il 16%. 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 - 2017

Genere	Assunzioni per fasce d'età 2017				Cessazioni per fasce d'età 2017			
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	327	193	13	533	233	170	21	424
Donne	507	470	46	1.023	455	474	63	992
Totale	834	663	59	1.556	688	644	84	1.416
%	53,6	42,6	3,8	100	48,6	45,5	5,9	100

Attrazione dei giovani talenti: collaborazioni con scuole e università

Annualmente la Direzione *HR* del Gruppo TOD'S definisce la propria partecipazione a **Career Day** e **Job Fair** nei principali atenei italiani ed internazionali, al fine di collaborare con i migliori talenti delle realtà scolastiche e accademiche.

In particolare, attraverso il dipartimento di *People Excellence*, pianifica le *partnership* strategiche con il mondo accademico e con le principali piattaforme di *social recruiting*, focalizzandosi nelle aree geografiche cruciali per lo sviluppo del *business*.

Nel corso del 2017, il Gruppo ha incontrato gli studenti 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 e la Luiss. Complessivamente, questi eventi hanno contribuito a far conoscere il Gruppo presso 10.000 studenti circa, 500 dei quali incontrati direttamente attraverso presentazioni e colloqui ad *hoc*. Durante gli eventi, il Gruppo ha raccolto oltre **600 curricula**, offrendo altresì agli studenti la possibilità di partecipare a colloqui individuali; tali incontri hanno consentito ai giovani di approcciarsi in modo diretto con il mondo del lavoro e con una realtà internazionale come TOD'S.

Nel corso del 2017, il Gruppo ha anche proseguito alcuni importanti **accordi con realtà accademiche**. In Italia è proseguito l'accordo pluriennale siglato con l'Università Bocconi finalizzato 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 anche al Gruppo di pianificare visite degli studenti alle sedi aziendali e di coinvolgerli in attività di *employer branding*. Anche nel corso del 2017, il Gruppo ha organizzato delle giornate di *In company training*, al fine di presentare agli studenti i *brand* del Gruppo e farne percepire l'essenza, attraverso incontri con i *manager* aziendali. Questo programma è stato realizzato sia nella sede italiana che in alcune sedi estere del Gruppo, concentrandosi in alcuni dei mercati più rilevanti, come quelli di Hong Kong, Shanghai e Parigi.

Attraverso tali iniziative, il Gruppo ha avuto la possibilità di interfacciarsi con numerosi giovani, offrendo ad alcuni di loro la possibilità di intraprendere una collaborazione lavorativa: nel corso del 2017, i tirocini avviati sono stati **112**.

Più del 50% dei tirocinanti che hanno effettuato uno *stage* extra - curricolare presso il Gruppo sono stati successivamente inseriti in azienda con un contratto di somministrazione a tempo determinato o con un contratto di lavoro diretto.

All'interno dei programmi di avvicinamento del mondo accademico a quello professionale, il Gruppo si impegna a collaborare con gli atenei anche allo scopo di sviluppare e promuovere *master* di formazione in ambito non solo di *business management*, ma anche nel campo della moda e del lusso. Tra questi, un esempio è fornito dal **Project work MAFED** (*Master in Fashion Experience and Design Management*), focalizzato sul *brand* HOGAN e sulla strategia di penetrazione di alcuni mercati (Emea, *China*) su uno specifico *target price*. Tale progetto ha permesso ad un gruppo di lavoro internazionale di collaborare per la durata di un semestre, al termine del quale il piano sviluppato è stato presentato al *Board* del Gruppo.

Nel corso del 2017, il Gruppo ha focalizzato la propria attenzione sul nuovo progetto accademico denominato **WBB** (*World Bachelor in Business*), un percorso di studio di 4 anni itinerante su tre differenti atenei di tre diversi continenti: Bocconi, Los Angeles California e Hong Kong.

Anche quest'anno è inoltre proseguita la collaborazione del Gruppo con l'Università di Camerino (UNICAM). TOD'S, come membro del comitato dei sostenitori, ha l'obiettivo di orientare i percorsi accademici in funzione delle reali esigenze del mercato; pertanto, nel corso di quest'anno, TOD'S ha organizzato presso il proprio *headquarter* una riunione con altri membri di aziende del centro Italia. Inoltre, sono state sperimentate forme di collaborazione innovative; una di queste ha permesso ad alcuni studenti della facoltà di informatica e matematica di studiare, sviluppare e realizzare un sistema *software* complesso per il *matching* cromatico di componenti relative alla manifattura di calzature.

Nel 2017 è stato, inoltre, realizzato un progetto pilota sul tema dell'**alternanza scuola - lavoro**, attraverso una convenzione stipulata con un liceo del maceratese al fine di consentire l'avvicinamento dei ragazzi al mondo del lavoro. Sono stati, infatti, ospitati in azienda per un periodo di due settimane (per un totale di circa 80 ore) sette ragazzi del terzo anno.

Il progetto ha riscosso reciproca soddisfazione e, per tale motivo, è stata realizzata una mappatura delle aree / uffici aziendali da poter coinvolgere nel progetto per i prossimi anni, identificando per ciascuna di esse le tempistiche più opportune in base anche alle esigenze di *business*.

Per quanto riguarda l'area più creativa delle professionalità ricercate dal Gruppo, è stato avviato nel corso del 2017 un progetto di collaborazione con l'Istituto Marangoni di Milano, in particolare con gli studenti del *master Accessories Management*. Nell'ambito del progetto, un gruppo internazionale di studenti ha avuto come obiettivo la reinterpretazione di alcuni modelli iconici aziendali; gli elaborati sono stati giudicati da una commissione interna e per i migliori tre sono state assegnate delle borse di studio. Al primo classificato, oltre al premio in denaro, è stata, inoltre, concessa l'opportunità di effettuare un tirocinio aziendale nel *design department* di uno dei *brand* del Gruppo.

Con riferimento alla ricerca delle eccellenze e dei talenti in ambito tecnico, si sottolineano le collaborazioni con Arsutoria Milano e Cercal di San Mauro Pascoli. Gli studenti modellisti e *product developer* del primo istituto, hanno frequentato corsi e seminari tecnici focalizzati sulla calzatura e sull'approfondimento di alcune costruzioni mentre per il Cercal di San Mauro Pascoli, altra eccellenza formativa nell'area tecnica della calzatura, sono stati attivati alcuni tirocini curriculari.

Da settembre 2016, l'esperienza "Botteghe" effettuata con il supporto di A.N.P.A.L. è ormai un caposaldo della formazione (*6 mesi dedicati alla pelletteria e alle calzature made in Italy*). Nel

corso del 2017 l'attività è stata ulteriormente consolidata, con particolare *focus* sulla preparazione di nuovi artigiani, anche in vista dell'inaugurazione del nuovo *plant* di Arquata, realizzato in tempi *record* dopo il terremoto che ha colpito le zone montane della regione Marche durante il 2016. Nello specifico, sono state realizzate cinque botteghe, di cui due ancora in fase di erogazione. Una di queste, in particolare, è stata realizzata con il supporto dello IAL Marche (*Ente di formazione professionale della Cisl Marche*) e ha permesso ai circa 60 tirocinanti di ottenere una qualifica professionale per operaio calzaturiero. Molti dei tirocinanti che hanno partecipato alle botteghe, inoltre, sono stati già assunti dal Gruppo.

Infine, si segnala la partecipazione del Gruppo, tra aprile e giugno, agli *Italian Employers Day*, ossia giornate europee del *recruiting* organizzate dal Centro per l'impiego locali.

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. L'obiettivo del Gruppo TOD'S è, infatti, la diffusione in tutto il mondo dei valori che da sempre ne hanno costituito il DNA: tra questi, vi sono l'italianità e il *Made in Italy*, valori legati indissolubilmente all'immagine del Gruppo e che ne permeano l'essenza, guidandone tutte le attività *corporate* e *retail*. A tutti i dipendenti italiani sono offerti specifici programmi di *induction* atti alla trasmissione 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 2017, la presenza femminile si attestava al **64,2% dell'organico complessivo** del Gruppo, come precedentemente accennato. 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 (56%).

Anche l'offerta di forme contrattuali **part-time** avvalorava l'impegno del Gruppo nell'ambito delle pari opportunità: al 31 dicembre 2017, il 7,7% 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 2017 risultavano pari a 104 (mentre erano 96 al 31 dicembre 2016). 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 significativ	2017**		2016*	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Albania	1,17	1,17	1,10	1,11
Austria	1,12	1,09	n.d.	n.d.
Belgio	1,23	1,23	1,25	1,25
Cina	1,30	1,30	1,37	1,37
Corea	1,22	1,22	1,31	1,31
Francia	1,26	1,26	1,27	1,27
Germania	1,22	1,22	1,22	1,22
Giappone	1,64	1,64	1,64	1,64
Hong Kong	2,17	2,23	2,12	2,12
India	5,41	5,36	4,82	5,10
Italia	1,27	1,26	1,27	1,24
Macao	2,32	2,34	2,16	2,16
Olanda	1,06	1,05	1,05	1,05
Regno Unito	1,34	1,34	1,34	1,34
Singapore	2,27	2,41	2,18	2,18
Spagna	1,96	1,96	1,96	1,96
Svizzera	1,07	1,07	n.d.	n.d.
Stati Uniti d'America	1,87	1,86	1,86	1,87
Ungheria	1,00	1,00	n.d.	n.d.

* I dati del 2016 si riferiscono al 95% dell'organico del Gruppo.

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

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.

La **componente salariale e di remunerazione del personale**, invece, presenta lievi differenze tra uomini e donne nelle diverse categorie professionali, 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 2016 che per l'anno 2017) non mettono in luce particolari situazioni di disparità tra uomini e donne. 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 *benefits* offerti, il Gruppo cerca di ridurre al minimo le disegualianze 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 *benefits* aggiuntivi di natura sociale e finanziaria: tra questi rientrano, ad esempio, assicurazioni sanitarie e 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 2017, il Gruppo TOD'S ha erogato oltre 36.700 ore di formazione (in crescita di circa il 9% rispetto alle ore di formazione erogate nel 2016). Di queste, circa il 39% è rappresentato dalle ore di formazione *corporate*, mentre il restante 61% è dedicato alla formazione *retail*.

Ore di formazione erogate, per genere dei dipendenti e tipologia di formazione (*corporate* e *retail*) 2017 - 2016

N. Ore	2017			N. Ore	2016*		
	Uomini	Donne	Totale		Uomini	Donne	Totale
Corporate	8.154	6.280	14.434	Corporate	6.063	5.851	11.914
Retail	6.365	15.919	22.284	Retail	4.019	12.375	16.394
Totale	14.519	22.199	36.718	Totale	10.082	18.226	28.308

* I dati del 2016 si riferiscono al 98% dell'organico del Gruppo e sono stati calcolati al netto di 5.122 ore di formazione *retail*, non disponibili nella suddivisione per genere.

Formazione in ambito *retail*

Il Gruppo, in ambito *retail*, ha ideato alcuni *training* denominati **Sales Gym** con l'obiettivo di rafforzare l'identità di *brand* e la cerimonia di vendita. 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, anche nel corso del 2017, ha proseguito le attività di formazione volte al potenziamento delle *soft skills*, utili non solo a incrementare la produttività e l'efficienza dei dipendenti, ma anche a migliorare l'ambiente di lavoro e le relazioni interpersonali. Attraverso tali programmi formativi, intensificati nel corso del 2017, il Gruppo si è focalizzato sui seguenti ambiti: coinvolgimento e comunicazione, gestione del personale, processo di delega e *leadership*, coesione e spirito di squadra.

Inoltre, a tutti i livelli professionali, anche nel 2017, sono stati erogati corsi di formazione linguistica, salute e sicurezza e di guida sicura, con moduli mirati per rispondere alle specifiche esigenze formative del personale coinvolto.

Sono proseguiti i programmi formativi, anche attraverso la metodologia del *coaching*, per le figure chiave del processo produttivo. In particolare, le principali figure coinvolte sono stati i Responsabili di unità operative e i Capi linea della Divisione Calzature al fine di supportarli nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane. 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.

Un *focus* specifico è stato riservato al tema della negoziazione coinvolgendo coloro che lavorano nell'ufficio acquisti al fine di diffondere metodologie di negoziazione con i fornitori basate su logiche di *partnership* e non solo di prezzo.

Molte attività formative del 2017 sono state dedicate all'*information technology*, con un "duplice obiettivo", da un lato di 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 organizzati diversi *workshop* legati al mondo del *digital* e dell'*e-commerce* per supportare i dipendenti sulle nuove metodologie introdotte dal canale *on-line* del *business* come ad esempio quello legato al *e-merchandising*.

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 2017 il 52% dei dipendenti è stato sottoposto a **valutazione della *performance*** (sostanzialmente in linea con l'anno precedente pari al 53%). Tale percentuale è risultata particolarmente elevata per la categoria dei quadri, attestandosi circa al 87%. È in corso di implementazione, inoltre, lo sviluppo di un sistema di valutazione integrata che sarà applicato come pilota al *management* italiano per poi essere esteso alla fine del percorso (entro il 2020) 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 2017, tale progetto si è concretizzato in una serie di iniziative di sostegno economico, tra cui:

- 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.

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 2017, si sono registrati 77 casi di infortunio, di cui 51 sul luogo di lavoro e 26 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*.

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 *stores*.

Gestione responsabile delle risorse⁷

Consumi energetici

Nel corso del 2017, i consumi di energia **elettrica** del Gruppo TOD'S si sono attestati 126.509 GJ (in leggero calo rispetto al precedente anno), mentre i **consumi di gas naturale** sono stati pari a 24.456 GJ (in aumento del 16,8% rispetto all'esercizio 2016 a causa delle condizioni meteo sfavorevoli dei primi mesi dell'anno 2017 in alcuni siti produttivi italiani del Gruppo).

Oltre alla riduzione dei consumi energetici, l'impegno del Gruppo si è rivolto da diversi anni all'**impiego di energia da fonti rinnovabili**: si segnala, infatti, che TOD'S si è dotata nel 2011 di un impianto fotovoltaico presso il proprio *headquarter*, la cui energia prodotta viene quasi completamente auto-consumata. L'impianto ha una potenza installata pari a 956,88 kWp. Nel corso del 2017, l'impianto fotovoltaico ha prodotto circa 4.100 GJ di energia (con un incremento del 10% rispetto all'anno precedente), soddisfacendo complessivamente oltre il 15% del fabbisogno energetico dell'*headquarter*. Nel 2017 il consumo di gasolio è stato pari a 12.800 litri (in calo del 14,7% rispetto all'anno precedente).

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

⁷ In considerazione della reperibilità e della materialità dei dati, il perimetro considerato, pari a 4.627 dipendenti nel 2017, presenta le seguenti limitazioni:

- i consumi di energia elettrica si riferiscono al 99,2% del perimetro considerato;
- i consumi idrici si riferiscono al 99,2% del perimetro considerato;
- la produzione e lo smaltimento di rifiuti si riferisce al 99,2% del perimetro considerato.

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

Consumi energetici per tipologia (2017 - 2016)

Tipologia di consumi energetici (GJ)	2017	2016
Gas naturale *	24.456	20.933
Energia elettrica **	126.509	128.307
Energia autoprodotta da impianto fotovoltaico **	4.088	3.718
Totale	155.053	152.958

*Per il gas naturale $1 m^3 = 0,03901 GJ$.

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

Inoltre, l'impegno del Gruppo a favore della riduzione dei consumi energetici nell'anno 2017 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, tra il 2014 e il 2015, 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, nel corso dell'anno 2017 si è concluso il progetto di sostituzione della copertura nello stabilimento produttivo di Comunanza, nelle Marche. Tale iniziativa è stata, inoltre, eseguita negli anni precedenti presso gli stabilimenti produttivi di Montecosaro e Tolentino, sempre nella stessa regione, consentendo una migliore coibentazione, con benefici in termini di riduzione di consumi energetici e conseguenti emissioni di gas serra.

All'interno dei siti produttivi, il Gruppo ha provveduto ad un importante intervento di sostituzione della maggior parte dei motori di vecchia generazione degli impianti con modelli più moderni dotati di *inverter*, tecnologia dal funzionamento più flessibile e in grado di modulare il funzionamento degli stessi impianti sulla base delle reali necessità.

Altrettanto significativo è il proseguimento dei progetti di efficientamento energetico del parco macchinari industriali, tra cui si segnala la sostituzione, nel corso del 2017, di un forno con "camera di vuoto" installato presso una linea di montaggio dello Stabilimento di Comunanza.

Inoltre, sono stati pianificati ulteriori interventi da realizzare nel corso dell'anno 2018, tra cui l'installazione su tutte le linee elettriche più significative di contatori di misura al fine di garantire il monitoraggio puntuale e completo dei consumi energetici presso i siti industriali, l'*headquarter* e i principali negozi e sedi italiane del Gruppo.

All'interno degli *stores*, infine, 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 conduzione di studi di fattibilità e dalla pianificazione di interventi da condurre nel prossimo futuro.

Di primaria importanza è il progetto finalizzato al **monitoraggio dei consumi energetici** relativi ai **siti industriali**, attraverso specifici strumenti di misurazione (multimetri MID). Tale iniziativa

permetterà di monitorare ed analizzare puntualmente i consumi energetici, identificando appropriati interventi di ottimizzazione.

Nell'*headquarter*, il Gruppo si sta impegnando invece nell'efficientamento dell'impianto di **illuminazione** esterna, attraverso la sostituzione di tutti i corpi illuminanti degli edifici del complesso con corpi illuminanti a LED. Nello stabilimento produttivo di Comunanza e nel polo logistico di Monteprandone, invece, le plafoniere a fluorescenza saranno sostituite con plafoniere 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.

Nel corso del 2017, i consumi idrici del Gruppo si sono attestati a 176.771 m³ (in calo di circa il 13% rispetto all'anno 2016).

In considerazione della diversa tipologia di attività condotte, tali consumi sono quasi interamente imputabili alle sedi direzionali e ai siti produttivi del Gruppo, mentre solo una percentuale ridotta deriva dai DOS e dagli *showroom*. Riguardo alle fonti impiegate, circa il 40% 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 2017, in linea con l'anno precedente, la quantità complessiva di acqua reimessa in falda è stata stimata pari a 29.200 m³. In particolare, tali reimmissioni sono state rese possibili grazie al meccanismo di condensa dei gruppi frigoriferi: l'acqua impiegata a questo scopo, una volta utilizzata, viene recuperata e raccolta all'interno delle vasche antincendio. Quando queste vasche raggiungono la massima capienza, l'acqua in eccesso viene reimessa in falda.

Acqua prelevata per tipologia di fonte⁸ (2017 - 2016)

Tipologia di fonti di prelievo (m ³)	2017	2016
Acqua dal sottosuolo	71.723	70.085
Acqua da acquedotto	105.048	132.898
Totale	176.771	202.983

⁸ L'acqua sfruttata per il processo di condensazione, non essendo alterata nelle sue proprietà, non è considerata acqua reflua e pertanto i quantitativi reimessi 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 reimessi in falda.

Presso l'*headquarter*, il Gruppo, al fine di razionalizzare l'utilizzo di acqua, ha inoltre pianificato un progetto di efficientamento dell'impianto di acqua calda sanitaria.

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 2017, il Gruppo TOD'S ha prodotto circa 1.709 tonnellate di rifiuti (in calo di circa l'11% rispetto al 2016), anche in questo caso derivanti in modo preponderante dai siti commerciali e produttivi italiani. I rifiuti non pericolosi costituiscono la quasi totalità, attestandosi al 99,8% del totale dei rifiuti generati.

Per quanto concerne i metodi di smaltimento, si sottolinea che oltre il 58% 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 (ton)	2017			2016		
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
R13*	0,4	919,8	920,2	1,3	971,6	972,9
D15*	2,3	118,6	120,9	4,8	13,5	18,3
D8 e D9*		24,3	24,3		56,1	56,1
R4*		1,9	1,9		3,5	3,5
R5*		0,7	0,7			
Discarica		517,0	517,0		764,1	764,1
Totale	2,7	1.582,3	1.585,0	6,1	1.808,8	1.814,9

* 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.

Ai quantitativi riportati nella tabella precedente vanno aggiunti, per l'anno 2017, circa 0,2 tonnellate di rifiuti pericolosi e circa 124 tonnellate di rifiuti non pericolosi generati nei siti produttivi di Albania e Ungheria. 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 (2017 - 2016)

Tipologia di materiali	KG	
	2017	2016
Carta A4	64.610	68.294
<i>di cui FSC/PEFC</i>	<i>7.060</i>	<i>4.102</i>
Carta A3	2.012	2.243
<i>di cui FSC/PEFC</i>	<i>634</i>	<i>576</i>
Shopping bag	235.299	256.196
<i>di cui FSC</i>	<i>127.026</i>	<i>97.343</i>
Scatole di cartone	531.000	523.000
Carta A5 (FSC)	1.166	1.333
Carta B5 (FSC)	16	37
Totale	834.103	851.103

Lo 0% dei materiali rendicontati è rinnovabile.

Emissioni di gas serra⁹

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.

⁹ In considerazione della reperibilità e della materialità dei dati, il perimetro considerato, pari a 4.485 dipendenti nel 2016 e pari a 4.627 dipendenti nel 2017, presenta le seguenti limitazioni:

- le emissioni derivanti dai consumi di energia elettrica (*Scope 2*) si riferiscono all'99,2% del perimetro considerato per entrambi gli anni;
- le emissioni derivanti dai consumi di carburante delle auto a noleggio (*Scope 3*) per il 2016 si riferiscono al 98,8% del perimetro considerato;
- le emissioni derivanti dai chilometri percorsi in treno e in aereo per i viaggi di lavoro (*Scope 3*) si riferiscono per il 2016 al 98,8% del perimetro considerato.

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

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 (2017 - 2016)¹⁰

Footprint (Ton CO ₂)	2017	2016
Scope 1	2.189	2.021
Scope 2	15.288	15.614
Scope 3	3.340	3.533
Totale footprint di CO₂	20.817	21.168

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 2*¹¹, pari al 73% nel 2017 e al 74% nel 2016.

Con riferimento agli stabilimenti produttivi, inoltre, è stato affidato ad un ente esterno il calcolo dei composti organici volatili (COV) derivanti dall'attività produttiva, 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 calcolato per il 2017 ammonta a circa 26,6 tonnellate di COV in calo rispetto alle 32,5 tonnellate di COV calcolate nel 2016.

¹⁰ Fattori di conversione 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-2016update].
- per l'elettricità (*Scope 2*) sono stati utilizzati i fattori di conversione di Terna [Confronti internazionali - 2015] 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 - 2016 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-2016update].

¹¹ 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 24.254 ton per il 2016 e 17.472 ton per il 2017.

Trasporto e logistica¹²

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** sono 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 2017, l'ammontare di spedito si è attestato a circa 9.400 tonnellate, in aumento di circa il 6% rispetto al 2016. Il Gruppo si avvale di importanti *partners* 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 *partners* logistici. Tale impegno prevede, ove possibile, un maggiore ricorso a vettori meno impattanti dal punto di vista ambientale.

Anche sul fronte dei materiali impiegati per il *packaging*, il Gruppo sta studiando soluzioni innovative volte alla progressiva riduzione di tali impatti. In particolare, per il marchio HOGAN, si sta studiando la possibilità di impiegare all'interno delle scatole una speciale carta realizzata attraverso l'impiego di semi, che possa essere completamente **biodegradabile**. Tale carta, una volta piantata potrebbe dare origine a nuove piante, permettendo non solo la riduzione dell'impatto ambientale del *packaging*, ma arrivando idealmente a compensare parte degli impatti ambientali generati dalle attività del Gruppo.

¹² 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 direttrici, 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 2017 con il contributo del Gruppo TOD'S.

Iniziative a favore delle famiglie



≈ 15.000

beneficiari di
generi alimentari
di prima necessità
offerti nel 2017

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.

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 rappresentati dalle associazioni di volontariato (oltre 80 associazioni nelle Marche), tutte le famiglie in condizione di bisogno, garantendo loro la fornitura mensile di generi alimentari di prima necessità.

Nell’anno 2017 sono stati distribuiti beni alimentari per una quantità totale di oltre 660.000 kg nonché sono stati distribuiti prodotti di ortofrutta per una quantità pari a 2.470.000 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.

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 letto-scrittura, 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 2016 - settembre 2017)



Relativamente alla **violenza di genere**, invece, il Gruppo ha finanziato anche nel corso del 2017 diverse attività promosse dal centro anti violenza "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*.

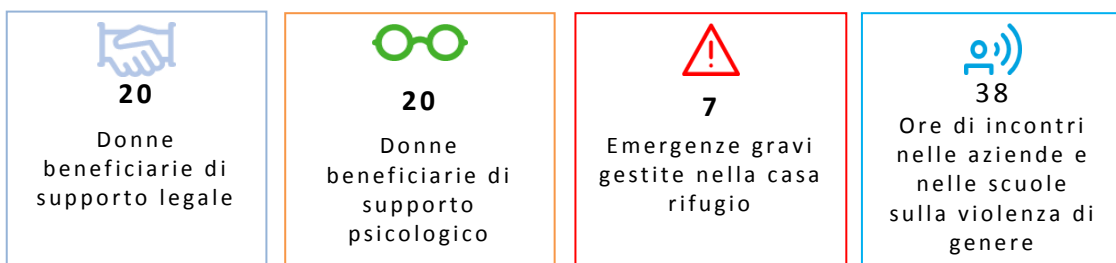
Il supporto del Gruppo, coadiuvato da fondi regionali, ha permesso di potenziare i servizi già esistenti, ma soprattutto di ampliarne la gamma. Le iniziative volte alla lotta alla violenza di genere si pongono l'obiettivo principale di supportare le donne nell'azione di denuncia degli abusi, fornendo 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 programmati contro la violenza di genere nel biennio 2016 - 2017

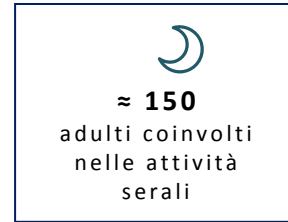
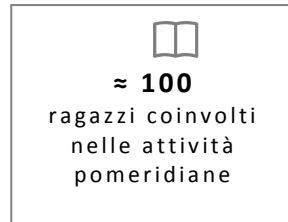
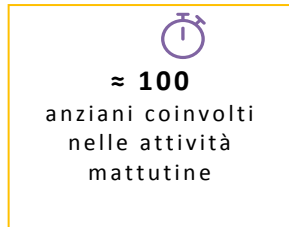


Iniziative a favore di giovani e anziani

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*.

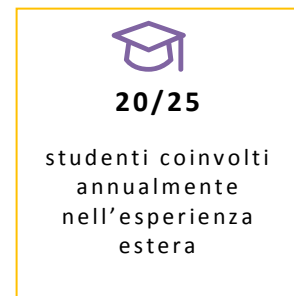
La struttura viene, inoltre, utilizzata durante l'anno per l'organizzazione di eventi in collaborazione con le scuole e le associazioni culturali del territorio, quali convegni, dibattiti, incontri con autori, eventi formativi per insegnanti e ragazzi, feste a tema e attività di sostegno alla genitorialità.

Il supporto a giovani e adulti: principali risultati dell'anno 2017



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.

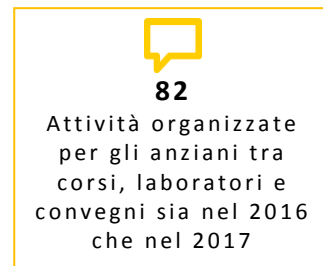


I medesimi studenti sono protagonisti anche di un secondo progetto, che li vede **coinvolti, attraverso i laboratori di cucina, nella preparazione di pasti** genuini e salutari da offrire per il pranzo, all'interno della scuola stessa, ad anziani in difficoltà segnalati dai servizi sociali del comune 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. Sempre nell'ambito dei progetti scolastici, si segnala che nel corso dell'anno scolastico 2016 / 2017, 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 40. 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 2017, 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.



Nel corso del 2017 è stato avviato l'interessante progetto "*La fattoria sociale Montepacini*", 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 (15 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 di TOD'S nel **sostegno al Territorio** riguarda la decisione di sostenere la popolazione della cittadina marchigiana di **Arquata del Tronto** e delle zone adiacenti, devastate dal terremoto del 24 agosto 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. Il Gruppo si è ispirato al *Made In Italy*, valore in cui crede da sempre, che non solo rappresenta qualità e bellezza, ma anche e soprattutto tradizione, cultura, condivisione.

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 addetti di produzione. Costruito in un solo anno, impiega inizialmente oltre 30 persone, che possono così ricostruire un futuro nella loro terra, devastata nel 2016 da un violentissimo terremoto.

Tali giovani hanno iniziato le attività di formazione ben prima dell'inaugurazione dello stabilimento. Tale progetto permette non solo di fornire un concreto aiuto a mantenere vivo e operoso il tessuto del territorio gravemente colpito dal sisma, ma anche di dare un segnale di speranza alla popolazione locale che ancora oggi, di tale sisma, ne vive le conseguenze con grande difficoltà.





Il Gruppo, consapevole del proprio ruolo, ha riposto speciale impegno nella realizzazione di questo progetto: uno degli obiettivi perseguiti, infatti, è stato quello di poter essere un esempio per altri imprenditori a voler investire su questi territori. Ciò, oltre a offrire una risposta positiva ad una situazione tanto critica come quella di una comunità in difficoltà, può contribuire a dare un segnale altrettanto 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 dell'Italia, con l'intento di consolidare l'alta reputazione del **Paese** e promuoverne l'immagine e la diffusione dei 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, in particolare, 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. In occasione della conclusione di questa prima fase dei lavori, TOD'S ha lanciato l'iniziativa "**Un'arena di luci e colori**" in collaborazione con la Soprintendenza speciale per il Colosseo e l'area archeologica centrale di Roma. Il progetto, organizzato al fine di estendere a tutta la collettività la possibilità di fruire pienamente del Colosseo, ha offerto la possibilità di assistere a un affascinante e suggestivo spettacolo di luci all'interno dell'arena. Circa 7.000 persone, provenienti da federazioni di categoria, Confartigianato, Confesercenti, Confcommercio, enti accreditati per i servizi alla persona, Caritas, ospedali, scuole, università, forze dell'ordine, hanno aderito con entusiasmo all'iniziativa che ha permesso di vivere emozioni senza tempo all'interno di un monumento centrale per la promozione della cultura italiana nel mondo.

Con lo stesso intento di valorizzare la cultura italiana e il *Made in Italy*, nonché di 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, capace di ospitare mostre uniche, di portata mondiale, con un numero medio di ingressi, ad ogni mostra, pari a 20.000 persone. Nel corso del 2016, TOD'S ha realizzato e promosso, in qualità di sponsor tecnico, l'allestimento di un'importante mostra fotografica, *So Far So Goude*, dedicata a Jean Paul Goude, l'inconfondibile *auteur d'images* che ha segnato

l'immaginario iconografico degli ultimi decenni. Il ricavato della mostra è stato devoluto in parte a sostegno del PAC stesso per il finanziamento di interventi di manutenzione, protezione e restauro e in parte a favore di Exodus, fondazione Onlus di Don Mazzi a sostegno di un progetto per il successo formativo e il contrasto alla dispersione scolastica. Nel febbraio 2017, inoltre, il Gruppo TOD'S ha offerto per il terzo anno consecutivo il suo contributo al PAC per la realizzazione della mostra fotografica "Riscatti", dedicata quest'anno al percorso di apprendimento fotografico di 29 ragazzi in cura all'Istituto Nazionale dei Tumori di Milano. Il ricavato della vendita degli scatti esposti, realizzati da artisti di diverse nazionalità, è servito a finanziare nuove iniziative nell'ambito del Progetto Giovani, sostenuto dall'Associazione Bianca Garavaglia Onlus all'interno del reparto di pediatria dell'INT.

VB Handmade - Performance by Vanessa Beecroft

Il 26 febbraio 2016, in occasione della sfilata di presentazione della nuova collezione, il Gruppo TOD'S ha collaborato con l'artista Vanessa Beecroft, che ha organizzato una *performance* presso il PAC di Milano. Con la *performance*, Vanessa Beecroft ha interpretato alcuni dei valori più cari al Gruppo, ossia la qualità e l'arte del saper fare degli artigiani TOD'S, traducendola in arte contemporanea. "Il pubblico intorno al tavolo ha potuto osservare il pellame trasformarsi in un sensuale abito avvolto attorno alla musa Karlie Kloss".

Wrapping - Performance by Thomas De Falco

Il 24 febbraio 2017, il Gruppo TOD'S ha omaggiato l'arte della manualità collaborando con l'artista Thomas De Falco. La *performance*, organizzata sempre presso il PAC di Milano, ha visto protagonisti i famosi "annodamenti" dell'artista, che in questa occasione sono stati composti da pelle bianca e marrone e sono stati avvolti intorno ai corpi di diversi modelle, tra cui anche la nota *top model* Naomi Campbell.

L'incontro di pelle su pelle, gestito ad arte in una *performance* unica, ha permesso al pubblico di osservare una nuova modalità di incontro tra arte e artigianato, a celebrazione del valore dell'eleganza senza tempo, da sempre caro al Gruppo TOD'S.



Una nuova collaborazione tra TOD'S e Vanessa Beecroft, una delle protagoniste indiscusse della scena artistica internazionale, che ha ideato due *performance* inedite, una nel cortile di Palazzo Strozzi ed una nella Sala della Niobe agli Uffizi, integrando musica antica e contemporanea, in un dialogo con alcuni degli spazi più importanti e suggestivi di Firenze in occasione del festival "Firenze suona contemporanea", che si è svolto dal 28 settembre al 2 ottobre 2017.



Attraverso l'affitto degli spazi di **Villa Necchi** a Milano per la presentazione delle proprie collezioni, è proseguito anche nel 2016 l'impegno di TOD'S a sostegno della missione 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.

A sottolineare invece l'impegno nella valorizzazione dell'armonico incontro tra moda e patrimonio artistico, il Gruppo ha donato alla **Veneranda Fabbrica del Duomo** elementi della propria collezione, per **sostenere il restauro del Duomo di Milano**. I prodotti, insieme a quelli di altri marchi del mondo della Moda, sono stati battuti all'asta durante una serata di gala che ha avuto luogo il 19 aprile 2016.

Solidarietà verso la collettività

Il Gruppo è attivo anche nel supporto di importanti associazioni non governative operanti a livello nazionale e internazionale, al quale offre il proprio supporto a favore dei più bisognosi. Ad esempio, TOD'S collabora da vari anni con l'associazione **Save The Children** su diversi progetti, quali la campagna "**Illuminiamo il futuro**", che si pone l'obiettivo principale di contrastare la povertà economica ed educativa, favorendo l'istruzione dei bambini che vivono in condizioni di povertà. Tale progetto si articola nella predisposizione di strutture denominate "**Punto Luce**", ossia spazi ad alta densità educativa che sorgono in quartieri svantaggiati delle città, con l'obiettivo di accogliere bambini e adolescenti.

Nell'ambito di tale progetto, il Gruppo TOD'S, insieme a *Save the Children*, ha consegnato alla città di Napoli il "**Punto Luce**" situato nel quartiere di Barra: 4.500 metri quadrati di spazio fruibili dai ragazzi e dai genitori della zona, che rappresenta un vero e proprio presidio educativo e di animazione culturale per l'infanzia e l'adolescenza e si pone l'obiettivo di diventare un "*hub* dei servizi educativi territoriali", delle scuole, dei servizi sociali, di altre associazioni sul territorio e degli stessi ragazzi beneficiari per co - progettare le attività del Punto Luce, offrendo loro un supporto alla crescita e favorendo l'aggregazione e l'inclusione sociale. Gli spazi, interamente riqualificati da *Save the Children*, cui TOD'S anche nel 2017 ha fornito il proprio contributo, ospitano molteplici attività gratuite per bambini e ragazzi dai 6 ai 16 anni: attività motorie e sportive, laboratori creativi, laboratori di circo e teatro, musica, supporto allo studio, educazione all'uso responsabile dei nuovi media e una biblioteca per ragazzi.

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

Le *t-shirt* sono state messe in vendita a partire dal 23 giugno presso le *boutique* degli *store* e *on-line*. I proventi sono stati devoluti alla Fondazione Francesca Rava, a sostegno del progetto “Scuole di strada” ad Haiti.

Infine, oltre alle numerose iniziative sopra descritte, il Gruppo nel corso del 2017 ha partecipato a **numerose *fundraising dinners***, anche attraverso la donazione dei propri prodotti alle aste di beneficenza. In questo ambito, le organizzazioni con cui ha collaborato il Gruppo a scopo benefico sono state circa 15, tra cui la Fondazione Anlaidis, ANT Italia Onlus, Charity Star, Dynamo Camp, e Save The Children e Telethon.

6. Allegati

Suddivisione dei dipendenti suddivisi per inquadramento professionale e genere

N. persone	31.12.17			31.12.16		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	33	19	52	31	18	49
Quadri	128	186	314	131	197	328
Impiegati	948	1.940	2.888	929	1.965	2.894
Operai	547	826	1.373	458	756	1.214
Totale	1.656	2.971	4.627	1.549	2.936	4.485

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e fasce di età

N. persone	31.12.17				31.12.16			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Dirigenti		24	28	52		26	23	49
Quadri	7	271	36	314	11	289	28	328
Impiegati	853	1.885	150	2.888	936	1.786	172	2.894
Operai	239	762	372	1.373	203	693	318	1.214
Totale	1.099	2.942	586	4.627	1.150	2.794	541	4.485

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale e genere

N. persone	31.12.17			31.12.16		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	1.397	2.436	3.833	1.335	2.431	3.766
Tempo determinato	259	535	794	214	505	719
Totale	1.656	2.971	4.627	1.549	2.936	4.485

Suddivisione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

N. persone	31.12.17			31.12.16		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	1.582	2.688	4.270	1.475	2.671	4.146
Part-Time	74	283	357	74	265	339
Totale	1.656	2.971	4.627	1.549	2.936	4.485

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

N. persone	31.12.17			31.12.16		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	966	1.487	2.453	896	1.439	2.335
Retail	690	1.484	2.174	653	1.497	2.150
Totale	1.656	2.971	4.627	1.549	2.936	4.485

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

N. persone	31.12.17				31.12.16			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Corporate	368	1.564	521	2.453	343	1.511	481	2.335
Retail	731	1.378	65	2.174	807	1.283	60	2.150
Totale	1.099	2.942	586	4.627	1.150	2.794	541	4.485

Dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva*

Dipendenti	31.12.17	31.12.16
	Totale	Totale
Coperti da contrattazione collettiva	60,8%	59,9%

I dati al 31.12.2016 si riferiscono al 99,5% dell'organico del Gruppo.

*Tali percentuali sono calcolate sul totale dei dipendenti al 31.12.2016 e al 31.12.2017, indipendentemente dalla presenza di accordi di contrattazione collettiva nei Paesi in cui il Gruppo è operante.

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 entrati - 2016

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	37	123	36	164	6	19	79	306	8,8%	26,3%
Europa	103	208	47	72	1	3	151	283	61,1%	39,1%
Americhe	23	17	8	13		1	31	31	27,0%	27,7%
Greater China	65	136	30	80	1	1	96	217	46,6%	34,2%
Resto del mondo	17	44	15	47			32	91	39,5%	29,8%
Totale	245	528	136	376	8	24	389	928	25,1%	31,6%

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%

Dipendenti usciti - 2016

Region	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	41	128	67	205	14	30	122	363	13,6%	31,2%
Europa	67	156	43	99	1	1	111	256	44,9%	35,4%
Americhe	12	18	14	21	1		27	39	23,5%	34,8%
Greater China	87	128	53	119		2	140	249	68,0%	39,3%
Resto del mondo	8	19	12	33		3	20	55	24,7%	18,0%
Totale	215	449	189	477	16	36	420	962	27,1%	32,8%

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)		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
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 - 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.

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 stipendio base femminile e maschile - 2016

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2016				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del Mondo
Dirigenti	0,83	0,84			
Quadri	0,94	0,99	1,20	0,85	0,73
Impiegati	0,85	1,04	1,11	1,21	0,93
Operai	0,97	0,89			

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			

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2016

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2016				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del Mondo
Dirigenti	0,76	0,72			
Quadri	0,92	0,99	1,24	0,78	0,74
Impiegati	0,87	1,06	1,12	1,18	0,91
Operai	0,97	0,89			

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

N. persone	2017			N. persone	2016*		
	Uomini	Donne	Totale		Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	9,8	7,5	9,0	Dirigenti	10,3	6,4	8,9
Quadri	18,4	19,4	19,0	Quadri	11,0	11,9	11,5
Impiegati	9,3	8,2	8,6	Impiegati	4,8	3,9	4,2
Operai	5,5	3,0	4,0	Operai	8,4	10,6	9,8
Totale	8,8	7,5	7,9	Totale	6,5	6,2	6,3

* I dati relativi all'anno 2016 si riferiscono al 98% dell'organico del Gruppo e sono stati calcolati al netto di 5.122 ore di formazione *retail*, non disponibili nella suddivisione per genere.

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

N. persone categorie protette	31.12.17			31.12.16		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	-	-	-	-	-	-
Quadri	1	2	3	-	2	2
Impiegati	12	19	31	10	12	22
Operai	41	29	70	43	29	72
Totale	54	50	104	53	43	96

7. Perimetro e impatto dei material topic

<i>Material topic</i>	<i>Correlazione con topic - specific disclosures</i>	<i>Perimetro dei material topic</i>	<i>Tipologia di impatto</i>
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	Gruppo TOD'S, fornitori e laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Qualità e unicità di prodotto	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
<i>Performance</i> economica	<i>Performance</i> economica	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Identità e valorizzazione del <i>Brand</i>	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 Ambientale</i>	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 <i>business</i>	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
<i>Marketing</i> responsabile	<i>Marketing</i> ed etichettatura	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Relazioni industriali	<i>Relazioni industriali</i>	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo

8. GRI Content Index

La Dichiarazione Non Finanziaria 2017 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>	<i>Pagina</i>
GENERAL DISCLOSURE 2016		
Profilo dell'organizzazione		
102-1	Nome dell'organizzazione	DNF pagg. 31-33
102-2	Principali marchi, prodotti e servizi	DNF pagg. 51-55
102-3	Sede principale	DNF pagg. 31-33; RFA pag. 1
102-4	Paesi di operatività	DNF pagg. 56-57; RFA pagg. 4,6
102-5	Assetto proprietario e forma legale	DNF pagg. 42-46; RFA pagg. 1,4-5
102-6	Mercati serviti	DNF pagg. 56-57; RFA pag. 6
102-7	Dimensione dell'organizzazione	DNF pagg. 49,81; RFA pagg. 7-9
102-8	Caratteristiche dell'organico	DNF pagg. 81,86,116
102-9	Descrizione della catena di fornitura	DNF pagg. 57-68
102-10	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura avvenuti nel periodo di rendicontazione	Nel corso del periodo di rendicontazione non vi sono stati cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura
102-11	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	DNF pagg. 46-48
102-12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a <i>performance</i> economiche, sociali e ambientali	DNF pagg. 39-40,61,70
102-13	Appartenenza a associazioni o organizzazioni nazionali o internazionali di promozione della sostenibilità.	DNF pagg. 37,61,67-68,70

Strategia		
102-14	Dichiarazione del più alto <i>decision-maker</i>	DNF pag. 30
102-15	Descrizione dei principali impatti, dei rischi e opportunità	DNF pagg. 46-48
Etica e integrità		
102-16	Valori, principi, <i>standard</i> e regole di comportamento	DNF pagg. 39-41, 45-46, 67-68, 70
102-17	Descrizione dei meccanismi per avere consulenze su comportamenti non etici o non legittimi	DNF pagg. 41, 45-46
Governance		
102-18	Struttura di governo	DNF pagg. 42-45; RFA pag. 3
Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>		
102-40	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> coinvolti	DNF pagg. 34-37
102-41	Accordi collettivi di contrattazione	DNF pagg. 117
102-42	Identificazione e selezione degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 34-37
102-43	Approccio al coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 34-37
102-44	Argomenti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	DNF pagg. 34-37
Profilo della Dichiarazione Non Finanziaria		
102-45	Elenco delle società incluse nel bilancio consolidato	DNF pagg. 31-33; RFA pagg. 4-5
102-46	Definizione dei contenuti della Dichiarazione Non Finanziaria e del loro perimetro	DNF pagg. 38-39, 122-123
102-47	Aspetti materiali identificati	DNF pagg. 38-39, 122-123
102-48	Risposizioni di informazioni	La presente è la prima Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo TOD'S
102-49	Modifiche significative rispetto al precedente periodo di rendicontazione	La presente è la prima Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo TOD'S
102-50	Periodo di rendicontazione	DNF pagg. 31-33
102-51	Data di pubblicazione della Dichiarazione Non Finanziaria più recente	La presente è la prima Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo TOD'S
102-52	Periodicità di rendicontazione	La presente è la prima Dichiarazione Non

		Finanziaria del Gruppo TOD'S, a cui seguiranno annualmente nuove edizioni
102-53	Contatti utili per richiedere informazioni sul bilancio e i suoi contenuti	DNF pag. 33
102-54	Indicazione dell'opzione "In accordance" selezionata	DNF pagg. 31-33,124
102-55	Tabella degli indicatori GRI	DNF pagg. 124-132
102-56	Assurance esterna	La presente Dichiarazione Non Finanziaria è stata sottoposta ad <i>assurance</i> esterna

GRI Standard	Disclosure	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC (Tutti i material topic sono stati rendicontati attraverso topic - specific disclosures relativi all'anno 2016)			
Performance economica			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 49; RFA pagg. 7-9	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 49; RFA pagg. 7-9	
201-1	Valore Economico direttamente generato e distribuito	DNF pagg. 49	
Presenza sul mercato			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 81,87,126-127	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 81,87,126-127	
202-1	Rapporto tra lo stipendio <i>standard</i> dei neo-assunti, suddivisi per genere, e lo stipendio minimo locale	DNF pag. 87	
202-2	Percentuale di <i>senior manager</i> assunti localmente	Nel corso del 2017 l'82,7% (rispetto all'83,7% nel 2016) 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. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 57-68	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 57-68	
204-1	Porzione di spesa da fornitori locali	DNF pag. 59	
Anticorruzione			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 39-41,45-46	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 39-41,45-46	
205-3	Incidenti sulla corruzione e azioni intraprese	Nel corso degli anni 2016 e 2017, il Gruppo non ha registrato incidenti di corruzione	
Materiali			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 59-67,98	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 59-67,98	
301-1	Materiali utilizzati per peso e volume	DNF pagg. 61,98	Le materie prime rendicontate (a pag. 61) 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. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 93-96	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 93-96	
302-1	Consumi di energia all'interno del Gruppo	DNF pag. 94	
Acqua			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 93, 96- 97	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 93, 96- 97	
303-1	Acqua totale prelevata per fonte di approvvigionamento	DNF pag. 96	
Emissioni			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 93,98- 99	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 93,98- 99	
305-1	Emissioni di gas serra dirette (<i>Scope 1</i>)	DNF pagg. 98-99	
305-2	Emissioni di gas serra generate da consumi energetici (<i>Scope 2</i>)	DNF pagg. 98-99	
305-6	Emissioni di sostanze ozono-lesive	DNF pagg. 98-99	
305-7	NO _x , SO _x e altre emissioni significative in atmosfera	DNF pagg. 98-99	
Scarichi e rifiuti			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 93,97	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 93,97	
306-2	Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento	DNF pag. 97	
Compliance ambientale			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	

103-2	Approccio di gestione	DNF pag. 93	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pag. 93	
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 2016 e 2017 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. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 81-86,88,91	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 81-86,88,91	
401-1	Numero totale e di assunzioni e tasso di <i>turnover</i>	DNF pagg. 81-82,117-118	
401-2	<i>Benefit</i> offerti ai dipendenti <i>full-time</i> , ma non a quelli <i>part-time</i> o a tempo determinato	DNF pagg. 88,91	
Relazioni industriali			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 81,117	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 81,117	
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. 38-39, 122-123	

103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 81,92	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 81,92	
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. 119	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. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 81-86,88-90	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 81-86,88-90	
404-1	Ore di formazione medie per dipendente per anno	DNF pagg. 88,121	
Diversità e pari opportunità			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 81,86	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 81,86	
405-1	Indicatori di diversità negli organi di governo e nell'organico	DNF pagg. 44,116,121	
405-2	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione donna / uomo	DNF pag. 120	
Non discriminazione			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 81,86	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 81,86	
406-1	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese	Nel corso degli anni 2016 e 2017, il Gruppo non ha registrato episodi legati a pratiche discriminatorie	
Comunità locali			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39,	

		122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 101-115	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 101-115	
413-1	Operazioni che prevedono il coinvolgimento della comunità locale, valutazione degli impatti e programmi di sviluppo	DNF pagg. 101-115	
Valutazione sociale dei fornitori			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 57-68	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 57-68	
414-1	Nuovi fornitori valutati secondo criteri sociali	DNF pagg. 63-64	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. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 68-70	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 68-70	
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 2016 e 2017, 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	Nel corso degli anni 2016 e 2017,	

	regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di <i>marketing</i> incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione	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. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 62-67	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 62-67	
Identità e valorizzazione del <i>Brand</i>			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 34,53-55	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 34,53-55	
Sostenibilità nella strategia di <i>business</i>			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pag. 34	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pag. 34	
Soddisfazione dei clienti			
103-1	Spiegazione degli aspetti materiali	DNF pagg. 38-39, 122-123	
103-2	Approccio di gestione	DNF pagg. 70-77	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 70-77	

TOD'S

TOD'S s.p.a.

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

D'S s.p.a.

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

ai sensi dell'articolo 3 del DLgs 254 del 30 dicembre 2016 e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB 20267

Al consiglio di amministrazione di Tod's SpA

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (il Decreto) e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato (limited assurance engagement) della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Tod's SpA e sue controllate (il gruppo Tod's) relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 predisposta ex articolo 4 del Decreto e approvata dal consiglio di amministrazione in data 13 Marzo 2018 (la 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 ai Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative (GRI Standards).

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.

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

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 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 Felissent 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

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 (ISAE 3000 Revised), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) nelle modalità previste per gli incarichi di 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 e 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 e alle caratteristiche del gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'articolo 3 del Decreto, 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 e 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 Tod's, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'articolo 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'articolo 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'articolo 3 del Decreto. Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5.
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 Tod's:

- a livello di gruppo,
 - 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 acquisito 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 2017 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.

Altri aspetti


I dati comparativi presentati nella DNF in relazione all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2016 non sono stati sottoposti a verifica.

Bologna, 29 marzo 2018

PricewaterhouseCoopers SpA



Edoardo Orlandoni
(Revisore contabile)



Paolo Bersani
(Procuratore)

TOD'S

Gruppo TOD'S

Bilancio consolidato **al 31 dicembre 2017**

Gruppo

TOD'S

TOD

Gruppo TOD'S

Gruppo

Prospetti contabili

TO

Conto economico consolidato

euro/000	Note	Esercizio 17	Esercizio 16
Ricavi			
Ricavi delle vendite (1)	24	963.287	1.004.021
Altri ricavi	24	19.451	36.026
Totale ricavi		982.738	1.040.047
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL (2)		12.871	(55.346)
Costi per materie prime e di consumo (2)		(255.290)	(238.625)
Spese per servizi		(237.871)	(228.894)
Costi per utilizzo beni di terzi	19	(118.229)	(117.370)
Costi per il personale	25	(191.540)	(186.208)
Altri oneri operativi		(32.188)	(32.698)
Totale costi operativi		(822.245)	(859.140)
EBITDA		160.492	180.908
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	7	(8.814)	(9.209)
Ammortamenti attività materiali	8	(35.405)	(36.956)
Rivalutazioni (Svalutazioni)	9	(2.453)	(4.431)
Totale ammortamenti e svalutazioni		(46.672)	(50.596)
Accantonamenti	14-19	(2.060)	(1.951)
EBIT		111.760	128.361
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	26	17.341	20.184
Oneri finanziari	26	(26.541)	(33.579)
Proventi (oneri) finanziari		(9.199)	(13.395)
Proventi (oneri) da partecipazioni	27	(664)	
Risultato prima delle imposte		101.897	114.967
Imposte sul reddito (3)	11-28	(32.535)	(29.198)
Risultato netto consolidato		69.362	85.768
Risultato di pertinenza di terzi		1.645	524
Risultato netto del Gruppo		71.007	86.292
Utile base per azione	29	2,15	2,62
Utile diluito per azione	29	2,15	2,62

Note:

- (1) Di cui non ricorrenti per 25 milioni di euro nell'esercizio 2016.
- (2) Di cui non ricorrenti per complessivi -24,2 milioni di euro nell'esercizio 2016.
- (3) Di cui non ricorrenti per -0,3 milioni di euro nell'esercizio 2016.

Conto economico complessivo consolidato

euro/000	Note	Esercizio 17	Esercizio 16
Utile (perdita) del periodo (A)		69.362	85.768
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(perdite) sulla parte efficace degli strumenti di copertura (<i>cash flow hedge</i>)	18	750	4.410
Utile/(perdita) da conversione dei bilanci delle controllate estere	18	(19.992)	8.339
Utili/(Perdite) su cambi da investimenti netti in gestioni estere	18	4.275	(4.216)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		(14.967)	8.533
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	20	(12)	(288)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		(12)	(288)
Totale utili/(perdite) complessivi (A) + (B) + (C)		54.383	94.013
Di cui:			
Soci controllante		56.123	94.669
Interessenze di terzi		(1.739)	(656)

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

euro/000	Note	31.12.17	31.12.16
Attività non correnti			
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita (1)	7	565.934	565.881
Avviamenti a vita utile definita	7	14.427	15.847
Altre attività a vita utile definita	7	21.644	23.907
Totale attività immateriali		602.005	605.635
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	8	109.966	114.467
Impianti e macchinari	8	13.124	12.452
Attrezzature	8	10.800	12.180
Opere su beni di terzi	8	34.259	40.454
Altre	8	32.783	37.336
Totale attività materiali		200.932	216.888
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	10	22	25
Partecipazioni			20
Attività fiscali differite	11	50.411	58.885
Altre	12	18.547	21.367
Totale altre attività		68.979	80.298
Totale attività non correnti		871.916	902.821
Attività correnti			
Rimanenze	13	312.263	291.892
Crediti commerciali	14	107.471	118.142
Crediti tributari	14	29.805	28.646
Attività per derivati	15	2.763	2.857
Altre	14	38.706	36.635
Disponibilità liquide	16	221.609	227.706
Totale attività correnti		712.618	705.879
Totale attività		1.584.534	1.608.700

Continua

Nota:

(1) La voce include per 415 milioni di euro il valore del brand Roger Vivier acquisito attraverso un'operazione con parti correlate nel mese di gennaio 2016.

Continua

euro/000	Note	31.12.17	31.12.16
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	6.360	25.505
Altre Riserve	18	526.130	492.640
Risultato di periodo	18	71.007	86.292
Patrimonio netto del Gruppo		1.086.272	1.087.212
Di terzi			
Capitale e riserve di terzi		2.526	3.793
Risultato di periodo di terzi		(1.645)	(524)
Patrimonio netto di terzi		880	3.269
Totale Patrimonio netto		1.087.152	1.090.481
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	19	5.385	4.517
Passività fiscali differite	11	37.968	32.739
Fondi relativi al personale	20	13.157	14.787
Altre	22	15.795	15.910
Passività per derivati	15	1.197	2.687
Passività finanziarie non correnti	21	147.617	197.139
Totale passività non correnti		221.119	267.779
Passività correnti			
Debiti commerciali	23	158.388	130.804
Debiti tributari	23	7.932	8.241
Passività per derivati	15	2.459	8.046
Altre	23	38.205	35.859
Passività finanziarie correnti	21	64.654	65.948
Accantonamenti per rischi	19	4.626	1.543
Totale passività correnti		276.263	250.440
Totale Patrimonio netto e passività		1.584.534	1.608.700

Rendiconto finanziario consolidato

euro/000	Note	31.12.17	31.12.16
Utile (Perdita) del periodo		69.362	85.768
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	7-8-9-13-14	48.274	81.801
Altri oneri/(proventi) non monetari	15-18-19	1.756	125
Imposte del periodo	28	32.535	29.198
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	14	9.898	(7.059)
Rimanenze	13	(21.200)	28.647
Crediti e debiti tributari	14-23	(3.919)	15.147
Debiti Commerciali	23	27.584	(15.054)
Altre attività e passività	12-14-22-23	3.116	(8.176)
Variazione fondi per il personale	20	(1.641)	2.190
Flussi di cassa della gestione operativa		165.764	212.587
Interessi (pagati)/incassati		(1.189)	(1.767)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(16.380)	(61.136)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		148.195	149.684
Incrementi netti delle attività immateriali e materiali	7-8	(35.868)	(34.181)
Acquisizione del marchio Roger Vivier			(415.000)
Acquisizione di Roger Vivier Paris Sas al netto delle disp. liquide			(17.297)
Altre variazioni delle immobilizzazioni			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(35.868)	(466.478)
Dividendi distribuiti	18	(56.259)	(66.187)
Aumento di capitale sociale			207.500
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Variazione debiti e altre passività finanziarie			
Rimborsi delle passività finanziarie	21	(49.713)	(123.040)
Accensioni delle passività finanziarie			300.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		(105.972)	318.273
Differenze cambi di conversione (D)		(12.648)	6.450
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		(6.293)	7.929
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		(6.293)	7.929
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		211.993	204.063
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		205.699	211.993
Variazione delle disponibilità liquide nette		(6.293)	7.929

Variazioni del patrimonio netto consolidato

Esercizio 2017 euro/000					Quota		Totale
	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	
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 (1)				(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

Esercizio 2016 euro/000					Quota		Totale
	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	attribuita ad azionisti della capogruppo	Quota attribuita ai terzi	
Saldo al 01.01.16	61.219	214.055	12.630	574.127	862.032	4.048	866.081
Da conto economico				86.292	86.292	(524)	85.768
Da altri utili/(perdite)			12.875	(4.498)	8.377	(132)	8.245
Utili/(perdite) complessivi			12.875	81.794	94.669	(656)	94.013
Dividendi versati				(66.187)	(66.187)		(66.187)
Aumenti di capitale	4.968	202.532			207.500		207.500
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni				(10.802)	(10.802)	(123)	(10.925)
Saldo al 31.12.16	66.187	416.588	25.505	578.932	1.087.212	3.269	1.090.481

Nota:

(1) Includono l'utilizzo della riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio e gli effetti dell'acquisizione dell'ulteriore 50% delle quote societarie rappresentative del capitale sociale della società Webcover Ltd. (società già consolidata con il metodo integrale globale).

TOD

Gruppo TOD'S

Gruppo

Note esplicative

TO

1 Note generali

Il Gruppo TOD'S opera nel settore del lusso, con marchi di proprietà (TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER). E' 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 2017 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 2017 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 13 marzo 2018 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 2017 (periodo 1° 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 India Retail 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 2016, tenuto anche conto di quanto di seguito esposto relativamente ai nuovi principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2017.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2017, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio consolidato del Gruppo TOD'S chiuso al 31 dicembre 2017

- Emendamenti allo IAS 12: *"Income taxes"*, pubblicati dallo IASB in data 19 gennaio 2016. Tali modifiche chiariscono come contabilizzare le attività per imposte differite relative a strumenti di debito misurati al *fair value*. L'applicazione di tale principio non ha avuto impatti significativi sul Gruppo.
- Emendamenti allo IAS 7: *"Cash flow statements"*, emessi dallo IASB in data 29 gennaio 2016. Tali modifiche richiedono che in bilancio siano fornite informazioni circa i cambiamenti delle passività finanziarie con l'obiettivo di migliorare l'informativa fornita agli investitori per aiutarli a comprendere meglio le variazioni subite da tali debiti. L'applicazione di tale principio non ha avuto impatti significativi sul Gruppo.
- "Annual improvements to IFRSs: IFRS 12: *"Disclosure of interests in other entities"*, emessi dallo IASB in data 18 dicembre 2014. Tale modifica prevede che una investment entity che redige il bilancio in cui tutte le sue controllate sono valutate al fair value through profit or loss, deve dare la disclosure prevista per le investment entities in base all'IFRS 12. L'applicazione di tale principio non ha avuto impatti sul Gruppo.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2018 o successivamente, e non adottati in via anticipata dal Gruppo TOD'S.

• IFRS 15 – *"Revenue from Contracts with Customers"*. In data 28 maggio 2014 lo IASB ha pubblicato il documento 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*:

- 1) Identificazione del contratto con il cliente;
- 2) Identificazione della prestazione;
- 3) Determinazione dei corrispettivi;
- 4) Allocazione del corrispettivo correlato all'esecuzione della prestazione;
- 5) Riconoscimento dei ricavi legati all'esecuzione della prestazione.

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. Lo IASB ne prevede l'adozione dal 2018 e l'Unione Europea lo ha omologato in data 22 settembre

2016. 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.

La futura adozione di tale principio non produrrà impatti rilevanti sul bilancio del Gruppo;

•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 e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie stesse al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39. 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 nelle altre componenti di conto economico complessivo, senza più transitare nel conto economico. Le principali novità che riguardano l'"*hedge accounting*" sono:

- 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*;
- 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;
- 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.

La futura adozione di tale principio non produrrà impatti rilevanti sul bilancio del Gruppo;

•IFRS 16: “Leases”. In 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. E' stata avviata una analisi interna dei principali contratti in essere volta a reperire la base informativa necessaria per delinearne i prevedibili effetti economico patrimoniali.

•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 ed applicabile con data di efficacia prevista dal 1° gennaio 2018. 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 la cui attività prevalente è la sottoscrizione di contratti come descritti dall'IFRS 4. La futura adozione di tale principio non produrrà 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-settle* a *equity-settled*. Le modifiche si applicano a partire dal 1° gennaio 2018. L'eventuale futura adozione di tale principio non produrrà impatti rilevanti sul bilancio del Gruppo.

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

- Emendamento allo IAS 40: *“regarding transfers of investment property”*. Documento emesso dallo IASB in data 08 dicembre 2016 con data di efficacia prevista dal 1° gennaio 2018.

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

- Emendamento all'IFRIC 22: *“Foreign Currency Transactions and Advance Consideration”*. 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. Lo IASB ne prevede l'adozione dal 1° gennaio 2018. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale interpretazione non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo;

- *“Annual improvements to IFRSs: 2014-2016 Cycle”*. Documento emesso dallo IASB in data 08 dicembre 2016 con data di efficacia prevista dal 1° gennaio 2018. 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) 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. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del 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. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo;

- *Amendment to IFRS 9 "Prepayment Features with Negative Compensation"*. In data 12 ottobre 2017, lo IASB ha emesso l'*Amendment* all'IFRS 9 per affrontare alcune tematiche circa l'applicabilità e la classificazione dell'IFRS 9 "Strumenti finanziari" in merito a determinate attività finanziarie con la possibilità di rimborso anticipato. Inoltre, lo IASB chiarisce alcuni aspetti circa la contabilizzazione di passività finanziarie a seguito di modifiche delle stesse. Le disposizioni dell'*Amendment* all'IFRS 9 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;
- *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*' per interessi a lungo termine in società controllate o *joint venture* incluse in investimenti in tali entità per i 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;
- *"Annual improvements to IFRSs: 2015-2017 Cycle"*. Lo IASB ha pubblicato gli *Annual Improvements to IFRSs 2015-2017 Cycle*, che includono modifiche allo IAS 12 *Income Taxes*, allo IAS 23 *Borrowing Costs*, all'IFRS 3 *Business Combination* e all'IFRS 11 *Joint Arrangements*. Le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2019. È comunque consentita la loro applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio del Gruppo;
- *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. 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 IAS19, "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.

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 rettificata 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 2017		Esercizio 2016	
	Cambio finale	Cambio medio	Cambio finale	Cambio medio
Dollaro U.S.A.	1,199	1,129	1,054	1,106
Sterlina britannica	0,887	0,876	0,856	0,816
Franco svizzero	1,170	1,112	1,074	1,090
Dollaro Hong Kong	9,372	8,801	8,175	8,586
Yen giapponese	135,010	126,655	123,400	120,065
Fiorino ungherese	310,330	309,273	309,830	311,432
Dollaro singapore	1,602	1,558	1,523	1,527
WON coreano	1.279,610	1.275,830	1.269,360	1.283,419
Pataca Macao	9,653	9,065	8,420	8,845
Renmimbi cinese	7,804	7,626	7,320	7,348
Rupia indiana	76,606	73,498	71,594	74,330
Lek albanese	133,580	134,130	135,631	137,317
Real brasiliano	3,973	3,604	3,431	3,836
Dollaro canadese	1,504	1,464	1,419	1,465
Dollaro australiano	1,535	1,473	1,460	1,487
Corona danese	7,445	7,439	7,434	7,445

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.

Le regole dell'*hedge accounting* 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 alla apposita riserva di patrimonio netto, 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 di patrimonio netto 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 di patrimonio netto 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.

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 1° 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 evidenzi 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 e stornate dal bilancio sulla base della data di negoziazione o di erogazione del credito e sono inizialmente valutate al *fair value* che generalmente corrisponde al costo o al valore del credito, inclusivo degli oneri direttamente connessi con l'acquisizione.

Alle successive date di bilancio, le attività finanziarie per le quali il Gruppo ha l'intenzione e la capacità di detenere fino alla scadenza (titoli detenuti fino alla scadenza) e i finanziamenti e crediti sono rilevati al costo ammortizzato secondo il metodo del tasso di interesse effettivo, al netto delle svalutazioni effettuate per riflettere le perdite di valore.

Le attività finanziarie diverse da quelle detenute fino alla scadenza e dai finanziamenti e crediti sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita, e sono valutate ad ogni fine periodo al *fair value*. Quando le attività finanziarie sono detenute per la negoziazione, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel *fair value* sono imputate al conto economico del periodo; per le attività finanziarie disponibili per la vendita, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni del *fair value* sono imputati direttamente al patrimonio netto fintanto che esse sono cedute o abbiano subito una perdita di valore; in quel momento, gli utili o le perdite complessivi precedentemente rilevati nel patrimonio netto sono imputati al conto economico del periodo.

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 iscritti inizialmente al *fair value* che corrisponde generalmente al valore nominale e successivamente misurati al costo ammortizzato ridotto per eventuali perdite di valore. La valutazione tiene conto del presumibile valore di realizzo 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 in sofferenza, sono state stanziati prudenziali quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni aggiornate alla data di bilancio.

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 2017.

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 lo stesso 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 i rischi significativi ed i benefici connessi alla proprietà dei beni sono trasferiti all'acquirente. 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*. I relativi ricavi sono contabilizzati al momento della spedizione dei beni e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio.

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.** Sono rilevate a bilancio secondo il principio di competenza.

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 al conto economico del periodo nel quale 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 2017, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2016, si è modificata come di seguito illustrato:

- In data 4 maggio 2017 si è perfezionata la cessione del 100% delle quote rappresentative del capitale sociale della società TOD'S Brasil Ltda al prezzo di circa 2.682 migliaia di euro. I costi e i ricavi della controllata ceduta sono stati inclusi, nel conto economico consolidato al 31 dicembre 2017, fino alla data del 31 marzo 2017, anziché fino alla data nella quale è avvenuta la perdita di controllo, senza effetti significativi sul risultato dell'esercizio;
- In data 11 maggio 2017 la società del Gruppo TOD'S UK Ltd. ha acquisito, per un costo di acquisizione di 469 migliaia di GBP, l'ulteriore 50% delle quote societarie rappresentative del capitale sociale della società Webcover Ltd. (società già consolidata con il metodo integrale globale), che gestisce il punto vendita TOD'S a Londra, in Sloane Street. La differenza tra il costo di acquisizione e il valore contabile degli interessi di minoranza, pari a 118 migliaia di euro, è stata rilevata ad incremento del patrimonio netto di Gruppo in accordo al principio contabile IFRS 3. Nell'ambito di tale acquisizione, sempre in data 11 maggio 2017, la società TOD'S UK Ltd. ha inoltre acquisito il 100% delle quote rappresentative del capitale sociale della società Buena Ltd. al prezzo di acquisizione di 1.600 mila GBP, valore attribuito al *key money* del negozio gestito dalla Webcover Ltd.

Tali operazioni rappresentano le uniche variazioni dell'area di consolidamento rispetto al Bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2016.

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%

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%

Hono.Del. Inc.
Honolulu, Hi - U.S.A.
C.S. - Usd 10.000
% possesso: 100%

Il.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%

Sandel SA
San Marino
C.S. - euro 258.000
% 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 India Retail 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%

Società controllate indirette

Re.Se.Del. S.r.l. S.Elpidio a Mare- Italia C.S. - euro 25.000 % possesso: 100%	Del.Pav. S.r.l. S.Elpidio a Mare- Italia C.S. - euro 50.000 % possesso: 50%	Filangieri 29 S.r.l. S.Elpidio 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 Massachussets Inc Boston, Ma – U.S.A. C.S. – Usd 10.000 % possesso: 100%
Buena Ltd. Londra – Inghilterra C.S. – Gbp 1 % 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

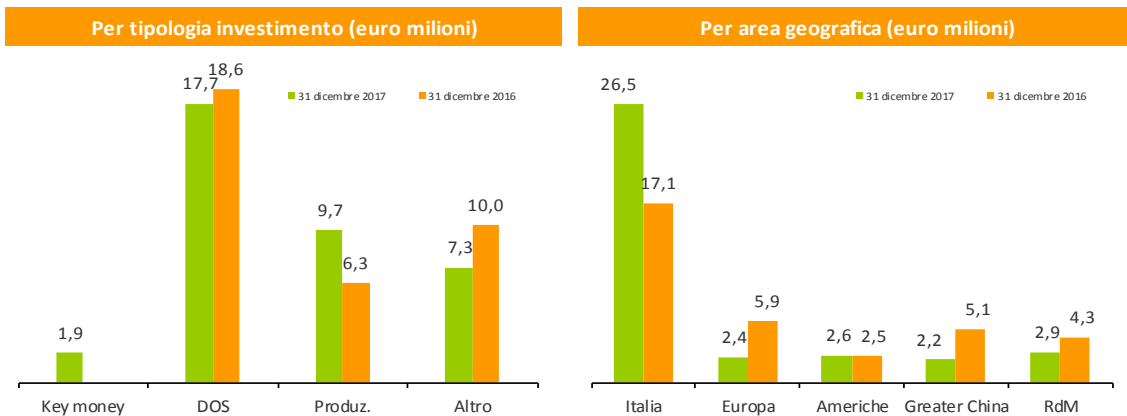
La ricerca dei più elevati livelli di efficienza operativa ha evidenziato nella trasversalità di un'importante parte delle attività di *service* (in primis la produzione), sia centralizzate che periferiche, l'elemento di base per la massimizzazione dei livelli di profittabilità, rendendo diseconomiche, allo stato attuale dei fatti, 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.

2017 Capital expenditures

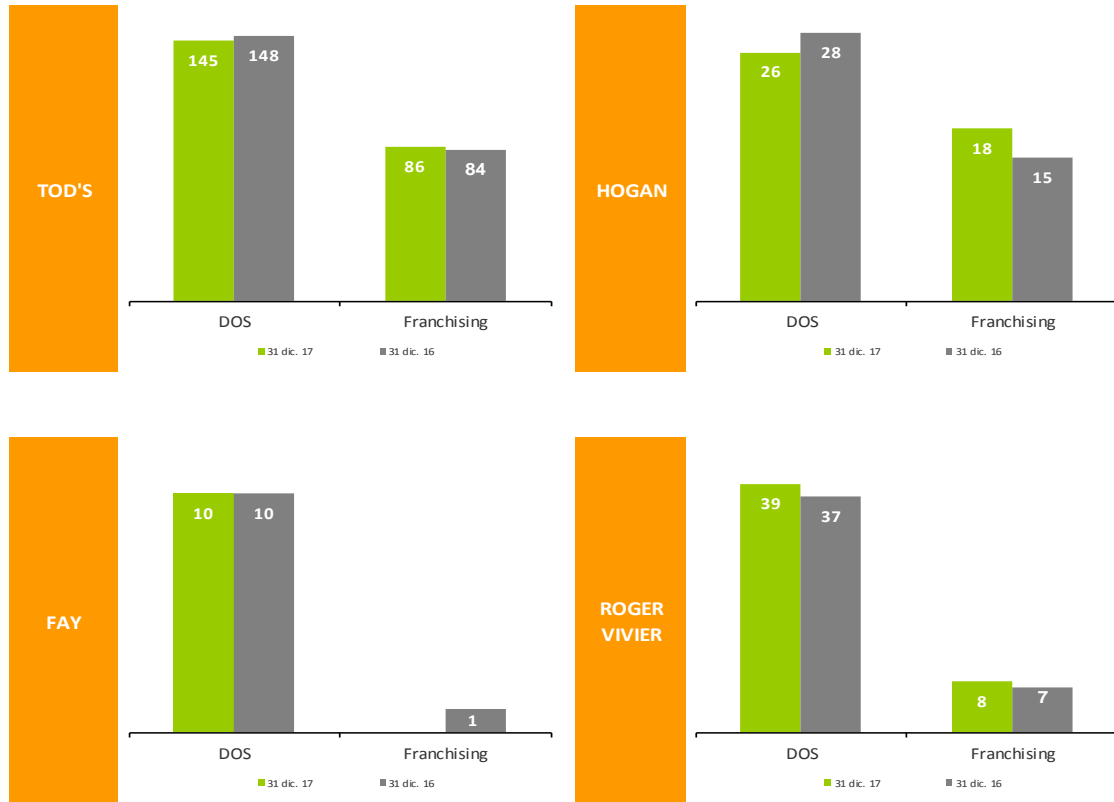


Relativamente all'esercizio 2016, le tabelle sopra riportate non includono il valore di acquisto del *brand* ROGER VIVIER (415 milioni di euro) e degli *asset* materiali e immateriali della società Roger Vivier Paris Sas (pari a circa 3,6 milioni di euro).

Rete distributiva

GRUPPO TOD'S - Rete distributiva		Esercizio 17	Esercizio 16
Italia	DOS	48	48
	FRANCHISED STORES	2	2
Europa	DOS	60	58
	FRANCHISED STORES	20	19
Americhe	DOS	22	22
	FRANCHISED STORES	3	2
Greater China	DOS	82	83
	FRANCHISED STORES	34	31
RdM	DOS	63	61
	FRANCHISED STORES	53	53
Totale DOS		275	272
Totale FRANCHISED STORES		112	107

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 35,5% 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 2017 al lordo del relativo fondo svalutazione:

euro/000	Corrente	Scaduto			Totale
		0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	76.635	24.417	2.486	10.479	114.017

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2017, è stata determinata in 6,5 milioni di euro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2017, pari a 37,4 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 12,4 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 impieghi 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 2017 e 2016:

Linee bancarie				
euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
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
31.12.16				
Affidamenti	67.912	160.041	300.000	527.953
Utilizzi	(15.713)			(15.713)
Disponibilità di fido al 31.12.16	52.199	160.041	300.000	512.240

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 sottoscritto tre contratti di finanziamento, attraverso i quali sono state concesse tre linee di credito rotative (*revolving*), a medio-lungo termine, rispettivamente con: *i*) 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, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro, *ii*) Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro e *iii*) B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro. Il periodo di disponibilità di tali linee di credito è di 3 anni. Al 31 dicembre 2017 tali linee di credito non sono state utilizzate.

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie in essere al 31 dicembre 2017 e 2016.

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
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
31.12.16				
Passività finanziarie non correnti		197.139		197.139
Altre passività non correnti		9.973		9.973
Debiti commerciali	130.804			130.804
Passività finanziarie correnti	65.948			65.948
Passività per derivati	8.046	2.687		10.733
Altre passività correnti	1.464			1.464
Totale	206.262	209.799		416.061

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.

La politica di *Risk management* adottata dal Gruppo, relativamente al rischio cambio sulle transazioni commerciali, persegue l’obiettivo di garantire che il controvalore in euro degli incassi delle vendite in divisa di ciascuna collezione (primavera-estate ed autunno-inverno), sia mediamente pari o migliore rispetto a quello che si otterrebbe applicando i cambi obiettivo prefissati. Le finalità di cui sopra vengono perseguite 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, rinunciando forse a delle opportunità, ma senza incorrere in rischi speculativi.

Il Gruppo 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 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;
- attuazione delle operazioni di copertura;
- 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 perseguite 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):

euro		Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della	
Divisa	Paese	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016
CAD	Canada	9.124,4	(20.955,3)	10.084,9	23.161,1
CHF	Svizzera	371,4	(1.604,1)	(410,5)	1.772,1
GBP	UK	120,8	10.802,5	(133,5)	(11.939,6)
HKD	Hong Kong	203.823,5	317.402,7	225.278,6	(350.813,5)
JPY	Giappone	46.474,5	9.199,4	(51.366,6)	(10.167,7)
KRW	Corea del Sud	479,1	(366,6)	(529,5)	405,2
RMB	Cina	(1.244.900,0)	(116.117,1)	1.375.942,1	128.339,9
SGD	Singapore	(35.538,3)	16.038,6	39.279,1	(17.726,8)
USD	USA	277.794,0	74.799,4	(307.035,5)	(82.673,0)
EUR	Europa	415.263,4	15.996,1	(458.975,3)	(17.680,0)
Altro	n.a.	(494.560,9)	(238.359,1)	75.893,0	263.449,5
Totale		(821.548,0)	66.836,5	908.026,8	(73.872,0)

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2017	5%	(0,8)	(4.522,8)
	-5%	0,9	4.196,3

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 perseguendo, 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, tirato definitivamente per 300 milioni di euro, sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points* (la riduzione da 80 *basis points* a 55 *basis points* ha avuto luogo dal mese di novembre 2017). 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 dallo IAS 39.

Oltre al finanziamento commentato sopra, la Capogruppo TOD'S S.p.A. ha in essere due contratti di finanziamento, 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, convenuti al momento della stipula, sono variabili e sono riferiti rispettivamente all'EURIBOR 3M + 0,42% e all'EURIBOR 3M + 0,5% (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 2017 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 11 migliaia di euro (Esercizio 2016: 13 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%.

6.1 Livelli gerarchici di valutazione del fair value

Secondo quanto richiesto dall'IFRS 7, 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, con indicazione del livello gerarchico di fair value al 31 dicembre 2017 e 2016:

2017	Attività			Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Available for sales	Attività finanziarie al fair value					
euro/000								
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	Passività			Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value						
euro/000								
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

2016 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	18.472				18.472				
Totale altre attività non correnti	18.472				18.472				
Crediti commerciali	118.142				118.142				
Attività per derivati			2.857	2.857			2.857		2.857
Disponibilità liquide	227.706			227.706					
Totale altre attività correnti	345.848		2.857	348.705			2.857		2.857

2016 euro/000	Passività			Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value						
Passività finanziarie non correnti	197.139			197.139				
Altre passività non correnti	9.973			9.973				
Passività per derivati		2.687	2.687			2.687		2.687
Totale altre passività non correnti	207.112	2.687	209.799			2.687		2.687
Debiti commerciali	130.804		130.804					
Passività finanziarie correnti	65.948		65.948					
Passività per derivati		8.046	8.046			8.046		8.046
Altre passività correnti	1.464		1.464					
Totale altre passività correnti	198.216	8.046	206.262			8.046		8.046

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 7.

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	31.12.17	31.12.16
Marchi	553.649	553.649
Avviamenti	12.285	12.232
Totale	565.934	565.881

Marchi. La voce include i valori dei quattro marchi di proprietà del Gruppo (TOD'S, HOGAN, FAY e ROGER VIVIER).

euro/000	31.12.17	31.12.16
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	Avviam.	Altre attività immateriali			Totale
		Altri marchi	Software	Altre attività	
Saldo al 01.01.16	14.938	4.186	7.745	14.456	26.387
Differenze di traduzione	(8)		1	4	5
Incrementi		568	3.804	567	4.939
Decrementi				(216)	(216)
Perdite di valore (Nota 9)			(22)		(22)
Altri movimenti	2.940				
Ammortamenti del periodo	(2.023)	(804)	(3.669)	(2.712)	(7.186)
Saldo al 31.12.16	15.847	3.949	7.859	12.099	23.907
Differenze di traduzione	3		(13)	(14)	(26)
Incrementi	1.885	475	2.687	1.144	4.306
Decrementi				(1)	(1)
Perdite di valore (Nota 9)	(1.072)				
Altri movimenti				36	36
Ammortamenti del periodo	(2.237)	(852)	(3.199)	(2.527)	(6.577)
Saldo al 31.12.17	14.427	3.572	7.335	10.737	21.644

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* pagato a seguito dell'acquisizione, avvenuta nel mese di maggio 2017, della società Buena Ltd., relativamente al punto vendita sito a Londra in Sloane Street (Nota 4). Le perdite di valore sono relative alla svalutazione per *impairment* dell'avviamento relativo ad un punto vendita oggetto di *relocation* (Nota 9). 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.

L'incremento della voce Altre Attività si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising* e per lo sviluppo del canale digitale. La voce Altre attività include, inoltre, per 7.098 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 1,1 milioni di euro.

8 Attività materiali

Al 31 dicembre 2017 il valore netto residuo delle attività materiali del Gruppo è pari a 200,9 milioni di euro (Esercizio 2016: 216,9 milioni di euro).

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.16	110.928	13.206	14.258	45.573	42.538	226.504
Differenze di traduzione	3.346	3	1	(44)	(245)	3.062
Incrementi	2.359	1.466	4.954	11.059	8.716	28.554
Decrementi		(19)	(248)	(54)	(154)	(475)
Perdite di valore (Nota 9)			(134)	(3.835)	(440)	(4.409)
Altri movimenti			3	124	478	605
Ammortamenti del periodo	(2.167)	(2.204)	(6.655)	(12.370)	(13.556)	(36.953)
Saldo al 31.12.16	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

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 più importante *flag-ship store* TOD'S in Giappone. L'incremento delle voci Immobili e terreni e Impianti e macchinari include principalmente gli oneri riferiti alla realizzazione del nuovo stabilimento di Arquata del Tronto.

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 (prevalentemente forme, fustelle e stampi), nonché a quelli destinati all'ampliamento della capacità produttiva dello stabilimento albanese del Gruppo.

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 le prime *boutique* TOD'S a Vienna (Austria) e Boston (USA), e alle attività di *renovation* dei negozi esistenti. Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 35,4 milioni di euro, mentre ammontano a 1,4 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 2018, 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 30%. 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'8,50% (pari a 8,30% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2016), 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 12,2 milioni da *goodwill* da *business combination*) è emerso un valore dei flussi di cassa complessivamente attesi di gran lunga 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 irrealistiche.

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 2,5 milioni di euro, di cui 1,1 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	(89)
Saldo al 01.01.17	25
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.17	22

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 2017, 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	31.12.17	31.12.16	Variazione
Imposte differite attive	50.411	58.885	(8.474)
Imposte differite passive	(37.968)	(32.739)	(5.229)
Saldo netto	12.442	26.146	(13.704)

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 riverteranno, 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	31.12.17		31.12.16	
	Attività	Passività	Attività	Passività
Immobili Impianti e Macchinari	1.498	4.676	2.868	5.063
Attività Immateriali	680	45.741	2.224	37.807
Rimanenze	27.614	(12.071)	30.688	(9.536)
Attività per derivati	1.045	38	44	(792)
Costi deducibili in esercizi futuri	595	(418)	634	17
Emolumenti a dipendenti	1.258	161	1.254	(55)
Fondi rischi e oneri	72	(1.051)	19	(366)
Altro	160	892	131	600
Perdite fiscali riportabili a nuovo	17.489		21.022	
Totale	50.411	37.968	58.885	32.739

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 2017, sono pari a 17,5 milioni di euro (Esercizio 2016: 21 milioni di euro). Nuove imposte differite attive sono state iscritte nel bilancio 2017, in riferimento a perdite riportabili a nuovo realizzate nell'esercizio, per 5,3 milioni di euro, mentre nell'esercizio sono state utilizzate imposte differite attive su perdite per 3,2 milioni di euro. Si è, infine, prudentemente provveduto a svalutare, per 3,7 milioni di euro, imposte differite attive su perdite stanziata 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 11,6 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 2017 sono pari a 312.263 migliaia di euro, ed includono:

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Materie prime	63.460	54.157	9.303
Semilavorati	10.636	9.384	1.252
Prodotti finiti	291.873	281.227	10.646
Fondo svalutazione	(53.706)	(52.877)	(828)
Totale	312.263	291.892	20.372

Il fondo svalutazione di fine periodo riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze del Gruppo.

euro/000	31.12.17	31.12.16
Saldo iniziale	52.877	22.333
Accantonamento	6.948	32.130
Utilizzo	(6.030)	(1.586)
Rilascio		
Differenze cambio	(89)	
Saldo finale	53.706	52.877

14 Crediti commerciali e altre attività correnti

14.1 Crediti commerciali: Rappresentano l'esposizione del Gruppo derivante dall'attività di distribuzione *wholesale*.

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Crediti commerciali	114.017	123.915	(9.898)
Svalutazione	(6.546)	(5.773)	(773)
Crediti commerciali netti	107.471	118.142	(10.672)

Il fondo svalutazione iscritto a bilancio rappresenta la ragionevole stima della perdita di valore individuata a fronte del rischio d'inesigibilità, sia specifico che generico, identificato nei crediti iscritti a bilancio. L'accantonamento dell'esercizio 2017 è pari a 1.209 migliaia di euro. Il prospetto seguente riporta i movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione crediti:

euro/000	31.12.17	31.12.16
Saldo iniziale	5.773	5.112
Incrementi	1.209	1.047
Utilizzi	(436)	(386)
Saldo finale	6.546	5.773

14.2 Crediti tributari: Pari a 29.805 migliaia di euro (Esercizio 2016: 28.646 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti relativi alle imposte sul reddito e crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto, vantati dal Gruppo nei confronti delle istituzioni tributarie dei Paesi in cui opera.

14.3 Altre attività correnti

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	8.402	8.802	(400)
Altri	30.304	27.833	2.471
Totale altri	38.706	36.635	2.071

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 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.

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 dal Gruppo, è così sintetizzabile:

Valuta/000	Vendite		Acquisti	
	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	28.030	23.372		
Dollaro HK	550.000	58.685		
Yen Giapponese	970.000	7.185	3.770.000	27.924
Sterlina Britannica	26.500	29.868		
Franco Svizzero	7.620	6.512		
Renmimbi Cinese	350.000	44.846		
Dollaro di Singapore	2.780	1.735		
Euro	1.140	1.140	10.170	10.170
Dollaro Canadese	5.150	3.424		
Dollaro Australiano	1.510	984		
Totale		177.752		38.094

Tutti i suddetti contratti derivati scadranno nel corso dell'anno 2018.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016, 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	31.12.17			31.12.16		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
Non corrente						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>		1.197	(909)		2.687	(2.042)
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>						
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>						
Totale non corrente		1.197	(909)		2.687	(2.042)
Corrente						
Interest rate swaps - cash flow hedges		1.467	(879)		1.906	(1.135)
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>	1.357	776	3.602	1.726	3.693	4.241
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>	1.406	216		1.131	2.447	
Totale corrente	2.763	2.459	2.723	2.857	8.046	3.106
Totale	2.763	3.656	1.814	2.857	10.733	1.064

La riserva di *cash flow hedge* relativa ai contratti *forward* a copertura del rischio cambio sulle valute include anche una parte, positiva per 859 migliaia di euro (118 migliaia di euro al 31 dicembre 2016), al netto del relativo effetto fiscale, maturata sulle transazioni infragruppo i cui contratti di copertura risultano già chiusi al 31 dicembre 2017, 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 2017 dell'effetto delle operazioni di copertura sul rischio di cambio è stato pari a 5.371 migliaia di euro, di cui 5.440 migliaia di euro portati ad incremento dei ricavi e 69 migliaia di euro ad incremento dei costi. L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 1.840 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 221.609 migliaia di euro (227.706 migliaia di euro al 31 dicembre 2016). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario consolidato.

17 Attività destinate alla dismissione

Al 31 dicembre 2017 non sono presenti nel Gruppo attività destinate alla dismissione.

18 Patrimonio netto

18.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2017, il capitale sociale della Capogruppo è di euro 66.187.078 (66.187.078 euro al 31 dicembre 2016) 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 2017 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 2017 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 2017 ammonta a 416.588 migliaia di euro, invariata rispetto al 31 dicembre 2016).

18.3 Riserve di copertura e traduzione. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti del Gruppo relativi all'esercizio 2017:

euro/000	Riserva traduzione	Riserva per derivati	Totale
Saldo al 01.01.16	15.976	(3.346)	12.630
Variazione nel <i>fair value</i> dei derivati di copertura		805	805
Differenze cambio	8.465	38	8.503
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		3.567	3.567
Altri movimenti			
Saldo al 01.01.17	24.441	1.064	25.505
Variazione nel <i>fair value</i> 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 31.12.17	4.546	1.814	6.360

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 15.

18.4 Altre riserve e risultato del periodo. 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 01.01.16	481.392	92.735	574.128
Attribuzione utili 2015	26.548	(26.548)	
Dividendi ordinari/straordinari		(66.187)	(66.187)
Risultato del periodo		86.292	86.292
Altri movimenti	(15.300)		(15.300)
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 31.12.17	526.130	71.007	597.137

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2017 si riferiscono principalmente all'utilizzo della riserva costituita per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, per 0,9 milioni di euro, a utili su cambi da investimenti netti in gestioni estere, per 4,3 milioni di euro.

18.5 Dividendi. La Capogruppo TOD'S S.p.A., in esecuzione di una delibera dell'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2017, nel corso del mese di maggio ha distribuito ai soci dividendi relativi al risultato conseguito nell'esercizio 2016. Il valore complessivo dei dividendi distribuiti ammonta a euro 56.259.016,30, in ragione di euro 1,7 per ognuna delle 33.093.539 azioni costituenti il capitale alla data di stacco cedola (23 maggio 2017).

Per quanto concerne l'utile dell'esercizio 2017, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo TOD'S S.p.A. ha proposto la distribuzione di un dividendo unitario di 1,4 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 46.330.954,60 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

19.1 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	31.12.17	31.12.16
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	4.517	3.530
Accantonamento	1.099	1.091
Utilizzo	(87)	(149)
Rilascio		(4)
Differenze cambio	(143)	48
Saldo finale	5.385	4.517
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	1.543	1.955
Accantonamento	4.056	799
Utilizzo	(878)	(1.211)
Rilascio	(95)	
Differenze cambio		
Saldo finale	4.626	1.543

19.2 Passività potenziali ed altri impegni

i. **Garanzie prestate a terzi.** Al 31 dicembre 2017, il Gruppo ha prestato garanzie per complessivi 5.589 migliaia di euro (esercizio 2016: 5.424 migliaia di euro) 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 2016), 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 2017 a 15.657 migliaia di euro (esercizio 2016: 15.494 migliaia di euro) le garanzie ricevute dal Gruppo TOD'S da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali.

iii. **Ipotecche.** 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 (7,4 milioni di euro), ed ipoteca di primo grado a favore di Société Européenne de Banque per un valore 5.652,8 milioni di Jpy (41,9 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 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 2017, il valore residuo del prestito obbligazionario ammonta a 1.602 milioni di Jpy (11,9 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	2017	2016
2017		99,5
2018	92,8	84,3
2019	75,5	63,0
2020	62,3	53,6
2021	50,1	43,2
2022	41,0	
Oltre 5 anni	137,2	116,6
Totale	458,9	460,2

I canoni di *leasing* operativo di competenza dell'esercizio 2017, inclusi nella voce Costi per utilizzo beni di terzi, ammontano a 112,8 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 2017, la passività maturata nei confronti dei dipendenti è pari 3.808 migliaia di euro (31 dicembre 2016: 3.467 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 1.079 migliaia di euro.

20.2 Piani a benefici definiti. Il trattamento di fine rapporto, istituito 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 ⁽¹³⁾. 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: 1,3%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX *Eurozone Corporates* AA nel mese di Dicembre 2017.
- Tasso annuo di inflazione: 1,50%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,625%.

⁽¹³⁾ 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.

La tabella seguente riporta la movimentazione dell'esercizio del debito complessivo maturato nei confronti dei dipendenti del Gruppo in forza al 31 dicembre 2017:

euro/000	Eserc. 17	Eserc. 16
Saldo iniziale	9.329	9.230
Prestazioni correnti	113	119
Oneri finanziari	124	190
Benefici pagati	(556)	(516)
(Utili)/Perdite attuariali	4	307
Altro		
Saldo finale	9.014	9.329

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 2017 sono così rappresentate:

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Scoperti di conto	15.910	15.714	(196)
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a breve	48.743	50.234	1.491
Totale passività finanziarie a b/t	64.654	65.948	1.294
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a lungo	147.617	197.139	49.523
Totale passività finanziarie	212.270	263.087	50.817
Totale finanziamenti e altre passività finanziarie (quota a breve e a lungo)	196.360	247.373	51.013

Finanziamenti e altre passività finanziarie. Al 31 dicembre 2017 i finanziamenti e le altre passività finanziarie sono rappresentati dalle seguenti posizioni a medio lungo termine:

Valuta/000			Debito res. in	Debito res. in	
Tipologia	Controparte	Valuta	Scadenza	valuta	Euro
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédit Agricole	Eur	2021	149.372	149.372
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del lavoro S.p.A.	Eur	2019	9.381	9.381
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2019	24.994	24.994
Notes A-2	Société Européenne de Banque	Jpy	2021	1.602.126	11.867
Totale finanziamenti					195.614
Altre passività finanz.		Inr	n.a.	57.139	746
Totale finanziamenti e altre pass. finanziarie					196.360

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* (la riduzione da 80 *basis points* a 55 *basis points* ha avuto luogo nel mese di novembre 2017) il quale è stato 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%.

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 2017 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. Si segnala che il prestito obbligazionario relativo alle Notes A-1 è stato completamente rimborsato con il regolare pagamento dell'ultima rata scaduta nel mese di agosto 2017.

Il debito riferito alla Notes A-2 include il debito residuo in linea capitale per 11.564 migliaia di euro, il rateo interessi di competenza dell'esercizio pari a 143 migliaia di euro e l'effetto della valutazione al *fair value* avvenuta in sede di prima iscrizione pari a 160 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)	Nota A-2	Totale
2018	6.250		40.000	2.363	48.613
2019	3.125	25.000	40.000	2.441	70.566
2020			40.000	2.520	42.520
2021			30.000	4.241	34.241
2022					
oltre 5 anni					
Totale	9.375	25.000	150.000	11.564	195.939
Ratei interessi e costo ammortizzato	6	(6)	(628)	303	(325)
Totale	9.381	24.994	149.372	11.867	195.614

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		31.12.17
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

Passività finanziarie per valuta		31.12.16
Valuta/000	Valuta Locale	Euro
Jpy	1.939.040	15.714
Totale scoperti di conto corrente		15.714
Jpy	2.069.721	16.772
Eur	229.901	229.901
Inr	50.122	700
Totale finanziamenti e passività finanziarie		247.373
Totale passività finanziarie		263.087

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa su ulteriori tre contratti di finanziamento in essere, relativi a linee di credito messe a disposizione del Gruppo ma non utilizzate alla data del 31 dicembre 2017, si rimanda alla Nota 6.

22 Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 15.795 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 10.287 migliaia di euro (9.973 migliaia di euro al 31 dicembre 2016). 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	31.12.17	31.12.16	Variazione
Debiti commerciali	158.388	130.804	27.584
Debiti tributari	7.932	8.241	(309)
Altre passività			
Debiti verso i dipendenti	11.730	11.093	636
Istituti di previdenza	6.844	6.999	(155)
Altri	19.632	17.766	1.865
Totale altre	38.205	35.859	2.347

L'incremento dei debiti commerciali è legato al normale andamento del *business*.

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 963,3 milioni di euro nell'esercizio 2017 (1.004 milioni di euro nel 2016), in calo del 4,1% rispetto al precedente esercizio.

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato consolidato, si rimanda a quanto riportato nella relazione sulla gestione.

La voce Altri ricavi ammonta a 19,5 milioni di euro (36 milioni di euro nel 2016) ed include principalmente *royalties* attive, plusvalenze da realizzo di attività immobilizzate e rimborsi assicurativi.

25 Costi del personale

La spesa per il personale dipendente sostenuta dal Gruppo per l'esercizio 2017, comparata con quella del precedente anno 2016, è così composta:

euro/000	Eserc. 2017	Eserc. 2016	Variaz.	% sui ricavi	
				2017	2016
Salari e stipendi	145.251	143.787	1.464	15,1	14,3
Oneri sociali	40.347	36.566	3.781	4,2	3,6
Acc.ti fondi per il personale	5.941	5.855	86	0,6	0,6
Totale	191.540	186.208	5.331	19,9	18,5

Di seguito si riportano i dati relativi alla forza lavoro alle dipendenze del Gruppo:

	31.12.17	31.12.16	Media 17	Media 16
Dirigenti	52	49	49	49
Impiegati	3.202	3.222	3.198	3.254
Operai	1.373	1.214	1.325	1.211
Totale	4.627	4.485	4.572	4.514

26 Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria dell'esercizio 2017 è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 17	Eserc. 16	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	546	958	(412)
Utili su cambi	16.650	18.929	(2.279)
Altri	146	298	(152)
Totale proventi	17.341	20.184	(2.843)
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(1.557)	(2.579)	1.021
Interessi su finanziamenti a breve termine	(135)	(145)	10
Perdite su cambi	(21.953)	(24.282)	2.329
Altri	(2.896)	(6.573)	3.678
Totale oneri	(26.541)	(33.579)	7.038
Saldo gestione finanziaria	(9.199)	(13.395)	4.195

27 Proventi ed oneri da partecipazioni

La voce include, principalmente, il risultato negativo di cessione della partecipazione detenuta nella società TOD'S Brasil Ltda (Nota 4).

28 Imposte sul reddito

Per l'esercizio 2017 il carico fiscale di competenza, inclusa la fiscalità differita, ammonta a 32,5 milioni di euro, così ripartito tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 17	Eserc. 16
Imposte correnti	23.086	30.618
Imposte differite	9.449	(1.420)
Totale	32.535	29.198
Tax rate	(31,9%)	(25,4%)

Il *tax rate* teorico a carico della Capogruppo per l'esercizio 2017 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	24,5	24,0
Effetto IRAP	3,9	3,9
Imposte esercizi precedenti	4,9	4,8
Differenze permanenti	2,3	2,3
Effetto fiscale del Patent box	(3,2)	(3,2)
Effetti relativi alle diverse aliquote delle controllate estere	0,2	0,2
Imposte effettive Gruppo	32,5	31,9

Le Imposte esercizi precedenti includono, principalmente, l'impatto negativo della riforma fiscale americana sulle imposte differite attive, pari a 1,5 milioni di euro, e la prudente svalutazione, per 3,6 milioni di euro, di crediti per imposte differite attive su perdite, stanziati in esercizi precedenti, riferite ad alcune società del Gruppo. Il *tax rate* dell'esercizio precedente aveva peraltro maggiormente beneficiato della rilevazione del contributo economico, derivante dal cosiddetto "*Patent box*", in quanto relativo a due esercizi (2015 e 2016).

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 17	Esercizio 16
Da attività in funzionamento e attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	71.007	86.292
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	71.007	86.292

euro/000		
Da attività in funzionamento	Esercizio 17	Esercizio 16
Utile netto dell'esercizio	71.007	86.292
Utili (perdite) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	71.007	86.292
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	71.007	86.292

In entrambi gli esercizi, 2017 e 2016, 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 17	Esercizio 16
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	32.916.587
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	32.916.587

iii. **Utile base per azione.** Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2017, è basato sull'utile netto attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della Capogruppo TOD'S S.p.A., pari a 71.007 migliaia di euro (esercizio 2016: 86.292 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 (nell'esercizio 2016 il numero medio di azioni era pari a 32.916.587).

iv. **Utile diluito per azione.** Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2017, 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 29 giugno 2017 è stata rinnovata, per un ulteriore quinquennio, la *partnership* strategica in essere con la società Italiatouch S.r.l., società facente capo ai Consiglieri Diego Della Valle e Andrea Della Valle e controllata dal primo, per lo sviluppo del canale *e-commerce* del Gruppo. L'accordo riguarda la commercializzazione dei prodotti relativi a tutti e quattro i marchi del Gruppo attraverso la piattaforma *e-commerce* del *partner*, e prevede lo sviluppo dei mercati già avviati nell'ambito del precedente accordo e l'implementazione del canale in nuove aree geografiche.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2017

Nel corso dell'esercizio 2017, 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 e la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *showrooms* ed uffici.

i. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altro
Eserc. 2017					
Controllante (*)	13.263			5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	13.263	-	-	5	-
Eserc. 2016					
Controllante (*)	11.051	4		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	11.051	4	-	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. 2017					
Controllante (*)	275	292		4.529	254
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	275	292	-	4.529	254
Eserc. 2016					
Controllante (*)	272	447		4.497	194
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	272	447	-	4.497	194

(*) 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	31.12.17		31.12.16	
	Crediti	Debiti	Crediti	Debiti
Controllante (*)	2.882	564	2.915	252
Amministratori				
Dirigenti con resp. strat.				
Totale	2.882	564	2.915	252

(*) 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. 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 2017 (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 (*)	1.832,1	8,7				
Andrea Della Valle (**)	1.232,1	8,7				
Luigi Abete	31,8	7,8				
Maurizio Boscarato	32,1	9,3				220,0 ⁽²⁾
Luigi Cambri	32,1	9,3				9,0 ⁽⁴⁾
Sveva Dalmasso	32,1	7,8				
Emanuele Della Valle	30,6					
Romina Guglielmetti	32,1	17,4				
Emilio Macellari (****)	247,1	8,7				480,0 ⁽²⁾
Vincenzo Manes	32,1	15,9				
Cinzia Oglio	32,1		2,9	28,8	147,7	
Pierfrancesco Saviotti	31,5	7,5				
Michele Scannavini	32,1					
Stefano Sincini (***)	448,1	8,7	3,9		516,2	111,0 ⁽¹⁾
Totale	4.078,0	109,8	6,7	28,8	663,9	820,0
Sindaci						
Giulia Pusterla (*****)	90,0					
Enrico Colombo	60,0					58,5 ⁽³⁾⁽⁴⁾
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0					58,5
Dirigenti con resp. stra. (*****)			7,0	63,0	972,2	126,0 ⁽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		

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 Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Al fine di assicurarsi la liquidità per finanziare eventuali esigenze connesse all'ordinaria attività commerciale ed esigenze generali aziendali, la Capogruppo ha stipulato, dopo la chiusura dell'esercizio, due contratti di finanziamento con due primari istituti di credito. In particolare, in data 26 gennaio 2018 è stato stipulato un contratto di finanziamento con Banco BPM S.p.A. che ha concesso una linea di credito rotativa (*revolving*), con periodo di disponibilità di 4 anni, dell'importo massimo pari a 100 milioni di euro, non utilizzata alla data odierna, mentre, in data 29 gennaio 2018, è stato stipulato con Intesa Sanpaolo S.p.A. un contratto di finanziamento dell'ammontare di 100 milioni di euro, che si caratterizza per la totale assenza di oneri ed interessi, da rimborsare in un'unica soluzione alla data del 29 gennaio 2019.

TOD'S

Gruppo TOD'S

Relazione della società di revisione indipendente

Gruppo

TOD'S

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 2017, 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 2017, 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

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 Wulher 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 Felissent 90 Tel. 0422606911 - **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

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.

Aspetti chiave

Procedure di revisione in risposta agli 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 2017 ad euro 312 milioni, sono esposte al netto di un fondo obsolescenza magazzino di euro 54 milioni, circa il 15 per cento 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 ed al prevedibile assorbimento delle stesse attraverso i canali distributivi del Gruppo.

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 determinarlo.

Abbiamo ottenuto il calcolo del fondo obsolescenza magazzino consolidato 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 del fondo obsolescenza magazzino 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.

Marchio Roger Vivier

(Si veda nota n.7.1 e 9 del bilancio consolidato)

Il marchio Roger Vivier, acquisito dal Gruppo a gennaio 2016, risulta iscritto tra le immobilizzazioni immateriali del bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 ad euro 416 milioni, ammontare che rappresenta circa il 26 per cento 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 2018, la Società ha confrontato il valore di bilancio del marchio Roger Vivier al 31 dicembre 2017 con il valore d'uso determinato applicando le medesime metodologie valutative utilizzate in occasione dell'acquisizione.

Abbiamo focalizzato l'attenzione sul marchio Roger Vivier in quanto è 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 2018 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 dagli Amministratori, verificando il raggiungimento del budget 2017 ed analizzando il consuntivo dei primi due mesi 2018.

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 verificarne 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 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 2017, 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 2017 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 2017 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.

Bologna, 29 marzo 2018

PricewaterhouseCoopers SpA



Edoardo Orlandoni
(Revisore legale)

TOD

TOD'S s.p.a.

D'S

Bilancio separato **al 31 dicembre 2017**

s.p.a.

TOD

TOD'S s.p.a.

D'S

Prospetti contabili

s.p.a.

Conto economico

euro/000	Note	Esercizio 17	Esercizio 16
Ricavi			
Ricavi delle vendite (1)	22	662.576	637.231
Altri ricavi e proventi (2)	22	7.807	32.657
Totale ricavi		670.383	669.888
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL (3)		3.665	(29.875)
Costi per materie prime e di consumo (3)		(232.158)	(219.440)
Costi per servizi		(178.984)	(170.429)
Costi per utilizzo beni di terzi	17.3	(24.859)	(23.889)
Costi per il personale	23	(86.823)	(83.011)
Altri oneri operativi		(18.831)	(22.965)
Totale costi operativi		(537.990)	(549.609)
EBITDA		132.393	120.279
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	5	(6.501)	(7.119)
Ammortamenti attività materiali	6-7	(11.145)	(11.601)
Rivalutazioni (Svalutazioni)			
Totale ammortamenti e svalutazioni		(17.645)	(18.720)
Accantonamenti	13-17	(2.002)	(1.604)
EBIT		112.746	99.955
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	24	10.556	13.372
Oneri finanziari	24	(18.719)	(22.008)
Proventi (oneri) finanziari		(8.164)	(8.636)
Proventi (oneri) da partecipazioni	25	7.283	(1.843)
Risultato prima delle imposte		111.866	89.477
Imposte sul reddito (4)	10-26	(26.889)	(25.296)
Risultato netto		84.977	64.180
Utile base		2,57	1,95
Utile diluito		2,57	1,95

Note:

(1) La voce Ricavi delle vendite include operazioni con entità del Gruppo pari a 277,8 e 280,9 milioni di euro, rispettivamente negli esercizi 2017 e 2016. Relativamente all'esercizio 2016, tale voce include, inoltre, operazioni non ricorrenti, a riduzione dei ricavi, per 26,3 milioni di euro.

(2) Di cui non ricorrenti per 25 milioni di euro nell'esercizio 2016.

(3) Di cui non ricorrenti per complessivi -9,3 milioni di euro nell'esercizio 2016.

(4) Di cui non ricorrenti per 2,1 milioni di euro nell'esercizio 2016.

Conto economico complessivo

euro/000	Note	Eserc. 17	Eserc. 16
Utile/(perdita) del periodo (A)		84.977	64.180
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Parte efficace degli utili/(perdite) sugli strumenti di copertura (<i>cash flow hedge</i>)	16.3	1.400	2.770
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		1.400	2.770
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(Perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	18	(17)	(238)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		(17)	(238)
Totale utili/(perdite) complessivo (A)+(B)+(C)		86.360	66.712

Situazione patrimoniale-finanziaria

euro/000	Note	31.12.17	31.12.16
Attività non correnti			
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	5	150.919	150.919
Altre attività	5	20.949	23.392
Totale attività immateriali		171.868	174.311
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	6	57.602	56.866
Impianti e macchinari	6	12.050	11.639
Attrezzature	6	8.559	9.626
Opere su beni di terzi	6	3.662	3.882
Altre	6	4.902	5.104
Totale attività materiali		86.776	87.117
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	8	22	25
Partecipazioni	9	583.059	583.145
Attività fiscali differite	10		
Altre	11	2.588	2.654
Totale altre attività		585.669	585.824
Totale attività non correnti		844.312	847.253
Attività correnti			
Rimanenze	12	164.421	150.882
Crediti commerciali (1)	13	182.687	188.569
Crediti tributari	13	16.267	10.986
Attività per derivati	14	2.688	2.034
Altre	13	35.213	68.269
Disponibilità liquide	15	100.802	87.989
Totale attività correnti		502.078	508.729
Totale attività		1.346.390	1.355.981

continua

Nota:

(1) La voce Crediti commerciali include crediti con entità del Gruppo pari a 99,9 e 99,3 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016.

continua

euro/000	Note	31.12.17	31.12.16
Patrimonio netto			
Capitale sociale	16	66.187	66.187
Riserve di capitale	16	416.507	416.507
Azioni proprie	16		
Riserve di copertura	16	(186)	(1.586)
Altre riserve	16	340.728	333.681
Risultato di periodo	16	84.977	64.180
Totale Patrimonio netto		908.213	878.970
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	17	5.210	4.328
Passività fiscali differite	10	13.241	8.443
Fondi relativi al personale	18	7.370	8.845
Passività per derivati	14	1.197	2.687
Passività finanziarie non correnti	19	137.572	183.612
Altre	20	14.340	13.269
Totale passività non correnti		178.928	221.183
Passività correnti			
Debiti commerciali (2)	21	157.268	131.478
Debiti tributari	21	3.767	3.201
Passività per derivati	14	2.020	7.239
Altre	21	46.533	66.944
Passività finanziarie correnti	19	46.176	46.289
Accantonamenti per rischi	17	3.485	678
Totale passività correnti		259.250	255.828
Totale Patrimonio netto e passività		1.346.390	1.355.981

Nota:

(2) La voce Debiti commerciali include debiti con entità del Gruppo pari a 19,2 e 20,5 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016.

Rendiconto finanziario

euro/000	Note	31.12.17	31.12.16
Utile (Perdita) del periodo		84.977	64.180
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	27.543	38.671
Altri oneri/(proventi) non monetari	14-16-17	(1.755)	710
Imposte del periodo	26	26.889	25.296
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	13	5.378	24.317
Rimanenze	12	(22.469)	17.577
Crediti e debiti tributari	13-21	(3.441)	5.719
Debiti Commerciali	21	25.791	(3.453)
Altre attività e passività	13-21	(23.046)	18.695
Variazione fondi per il personale	18	(1.492)	930
Flussi di cassa della gestione operativa		118.375	192.643
Interessi (pagati)/incassati		(518)	(284)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(23.366)	(48.513)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		94.490	143.846
Incrementi netti delle attività immateriali e materiali	5-6	(14.857)	(12.904)
(Incremento) decremento nelle partecipazioni	9	(378)	(405.498)
Riduzione (incremento) altre attività non correnti	11	66	(14)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(15.169)	(418.416)
Dividendi distribuiti	16	(56.259)	(66.187)
Aumento di capitale sociale	16		207.500
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Finanziamenti a controllate	28	36.000	(45.000)
Rimborsi delle passività finanziarie	19	(46.250)	(119.449)
Accensioni delle passività finanziarie	19		300.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		(66.509)	276.864
Differenze cambi di conversione (D)			
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		12.813	2.294
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		12.813	2.294
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		87.989	85.696
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		100.802	87.989
Variazione delle disponibilità liquide nette		12.813	2.294

Variazioni del Patrimonio netto

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 (1)				(858)	(858)
Saldo al 31.12.17	66.187	416.507	(186)	425.705	908.213

Esercizio 2016					
euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.16	61.219	213.975	(4.356)	401.028	671.866
Da conto economico				64.180	64.180
Da altri utili/(perdite)			2.770	(238)	2.531
Utili/(perdite) complessivi			2.770	63.942	66.712
Dividendi versati				(66.187)	(66.187)
Aumenti di capitale	4.968	202.532			207.500
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni				(921)	(921)
Saldo al 31.12.16	66.187	416.507	(1.586)	397.862	878.970

Nota:

(1) *Includono l'utilizzo della riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.*

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

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 2017 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 2017 è stato predisposto dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 13 marzo 2018 per l'approvazione dell'Assemblea degli azionisti del 19 aprile 2018 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 2016, ad eccezione di quanto di seguito esposto relativamente ai principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2017.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2017, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio separato della TOD'S S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2017

- Emendamenti allo IAS 12: *"Income taxes"*, pubblicati dallo IASB in data 19 gennaio 2016. Tali modifiche chiariscono come contabilizzare le attività per imposte differite relative a strumenti di debito misurati al *fair value*. L'applicazione di tale principio non ha avuto impatti significativi sulla Società.

• Emendamenti allo IAS 7: *“Cash flow statements”*, emessi dallo IASB in data 29 gennaio 2016. Tali modifiche richiedono che in bilancio siano fornite informazioni circa i cambiamenti delle passività finanziarie con l’obiettivo di migliorare l’informativa fornita agli investitori per aiutarli a comprendere meglio le variazioni subite da tali debiti. L’applicazione di tale principio non ha avuto impatti significativi sulla Società.

• *“Annual improvements to IFRSs: IFRS 12: “Disclosure of interests in other entities”*, emessi dallo IASB in data 18 dicembre 2014. Tale modifica prevede che una *investment entity* che redige il bilancio in cui tutte le sue controllate sono valutate al *fair value through profit or loss*, deve dare la *disclosure* prevista per le *investment entities* in base all’IFRS 12. L’applicazione di tale principio non ha avuto impatti sulla Società.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2018 o successivamente e non adottati in via anticipata dalla TOD'S S.p.A.

• IFRS 15 – *“Revenue from Contracts with Customers”*. In data 28 maggio 2014 lo IASB ha pubblicato il documento 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*:

- 1) Identificazione del contratto con il cliente;
- 2) Identificazione della prestazione;
- 3) Determinazione dei corrispettivi;
- 4) Allocazione del corrispettivo correlato all’esecuzione della prestazione;
- 5) Riconoscimento dei ricavi legati all’esecuzione della prestazione.

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. Lo IASB ne prevede l’adozione dal 2018 e l’Unione Europea lo ha omologato in data 22 settembre 2016. 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.

La futura adozione di tale principio non comporterà un impatto rilevante sul bilancio della Società;

•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 e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie stesse al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39. 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 nelle altre componenti di conto economico complessivo, senza più transitare nel conto economico. Le principali novità che riguardano l’“*hedge accounting*” sono:

- 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*;
- 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;
- 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.

Lo IASB ne prevede l’adozione dal 2018 e l’Unione Europea lo ha omologato in data 22 novembre 2016. La futura adozione di tale principio non comporterà un impatto rilevante sul bilancio della Società;

•IFRS 16: “*Leases*”. In 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. E' stata avviata un'analisi interna dei principali contratti in essere volta a reperire la base informativa necessaria per delinearne i prevedibili effetti economico patrimoniali.

- 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 ed applicabile con data di efficacia prevista dal 1° gennaio 2018. 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 la cui attività prevalente è la sottoscrizione di contratti come descritti dall'IFRS 4. La futura adozione di tale principio non comporterà un impatto 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-settle* a *equity-settled*. Le modifiche si applicano a partire dal 1° gennaio 2018. La futura adozione di tale principio non comporterà un impatto rilevante sul bilancio della Società.

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

- Emendamento allo IAS 40: "*regarding transfers of investment property*". Documento emesso dallo IASB in data 08 dicembre 2016 con data di efficacia prevista dal 1° gennaio 2018. 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. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società;

- Emendamento all'IFRIC 22: *"Foreign Currency Transactions and Advance Consideration"*. 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. Lo IASB ne prevede l'adozione dal 1° gennaio 2018. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale interpretazione non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società;

- *"Annual improvements to IFRSs: 2014-2016 Cycle"*. Documento emesso dallo IASB in data 08 dicembre 2016 con data di efficacia prevista dal 1° gennaio 2018. 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) 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. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della 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. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società;

- *Amendment to IFRS 9 "Prepayment Features with Negative Compensation"*. In data 12 ottobre 2017, lo IASB ha emesso l'*Amendment* all'IFRS 9 per affrontare alcune tematiche circa l'applicabilità e la classificazione dell'IFRS 9 "Strumenti finanziari" in merito a determinate attività finanziarie con la possibilità di rimborso anticipato. Inoltre, lo IASB chiarisce alcuni aspetti circa la contabilizzazione di passività finanziarie a seguito di modifiche delle stesse. Le disposizioni dell'*Amendment* all'IFRS 9 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;

- *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*' per interessi a lungo termine in società controllate o *joint venture* incluse in investimenti in tali entità per i 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;

- *"Annual improvements to IFRSs: 2015-2017 Cycle"*. Lo IASB ha pubblicato gli *Annual Improvements to IFRSs 2015-2017 Cycle*, che includono modifiche allo IAS 12 *Income Taxes*, allo IAS 23 *Borrowing Costs*, all'IFRS 3 *Business Combination* e all'IFRS 11 *Joint Arrangements*. Le modifiche entreranno in vigore il 1° gennaio 2019. È comunque consentita la loro applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società;

- *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. 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 IAS19, "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.

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.

Le regole dell'*hedge accounting* 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 alla apposita riserva di patrimonio netto, 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 di patrimonio netto 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 di patrimonio netto 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.

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 1° 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 evidenzi 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 e stornate dal bilancio sulla base della data di negoziazione o di erogazione del credito e sono inizialmente valutate al *fair value* che generalmente corrisponde al costo o al valore del credito, inclusivo degli oneri direttamente connessi con l'acquisizione.

Alle successive date di bilancio, le attività finanziarie per le quali la Società ha l'intenzione e la capacità di detenere fino alla scadenza (titoli detenuti fino alla scadenza) e i finanziamenti e crediti sono rilevate al costo ammortizzato secondo il metodo del tasso di interesse effettivo, al netto delle svalutazioni effettuate per riflettere le perdite di valore.

Le attività finanziarie diverse da quelle detenute fino alla scadenza e dai finanziamenti e crediti sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita, e sono valutate ad ogni fine periodo al *fair value*. Quando le attività finanziarie sono detenute per la negoziazione, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel *fair value* sono imputate al conto economico del periodo; per le attività finanziarie disponibili per la vendita, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni del *fair value* sono imputati direttamente al patrimonio netto fintanto che esse sono cedute o abbiano subito una perdita di valore; in quel momento, gli utili o le perdite complessivi precedentemente rilevati nel patrimonio netto sono imputati al conto economico del periodo.

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 iscritti inizialmente al *fair value* che corrisponde generalmente al valore nominale e successivamente misurati al costo ammortizzato ridotto per eventuali perdite di valore. La valutazione tiene conto del presumibile valore di realizzo 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 in sofferenza, sono state stanziate prudenziali quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni, aggiornate alla data di bilancio.

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 lo stesso 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 i rischi significativi ed i benefici connessi alla proprietà dei beni sono trasferiti all'acquirente. Con riferimento alle principali tipologie di ricavi realizzati dalla Società, il riconoscimento degli stessi avviene sulla base dei seguenti criteri:

i. **Vendite di beni – retail.** 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*. I relativi ricavi sono contabilizzati al momento della spedizione dei beni e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio.

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.** Sono rilevate a bilancio secondo il principio di competenza.

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 al conto economico del periodo nel quale 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 *franchisee* 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 2017 al lordo del relativo fondo svalutazione:

Euro/000	Scaduto			Totale
	Corrente	0>60	60>120	
Verso terzi	57.838	20.940	2.082	89.020

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2017, è stata determinata in 6,2 milioni di euro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2017, pari a 31,2 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 10 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 impieghi 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 2017 e 2016:

Linee bancarie				
euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
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
31.12.16				
Affidamenti	41.000	160.741	300.000	501.741
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.16	41.000	160.741	300.000	501.741

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 sottoscritto tre contratti di finanziamento, attraverso i quali sono state concesse tre linee di credito rotative (*revolving*), a medio-lungo termine, rispettivamente con: *i*) 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, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro, *ii*) Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro e *iii*) B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro. Il periodo di disponibilità di tali linee di credito è di 3 anni. Al 31 dicembre 2017 tali linee di credito non sono state utilizzate.

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2017 e 2016:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
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
31.12.16				
Passività finanziarie non correnti		183.612		183.612
Altre passività non correnti		9.973		10
Debiti commerciali	131.478			131.478
Passività finanziarie correnti	46.289			46.289
Passività per derivati	7.239	2.687		9.926
Altre passività correnti	1.464			1.464
Totale	186.470	196.272		382.742

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 nei 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 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).

La politica di *Risk management* adottata dalla Società, relativamente al rischio cambio sulle transazioni commerciali, persegue l'obiettivo di garantire che il controvalore in euro degli incassi delle vendite in divisa di ciascuna collezione (primavera-estate ed autunno-inverno), sia mediamente pari o migliore rispetto a quello che si otterrebbe applicando i cambi obiettivo prefissati. Le finalità di cui sopra vengono perseguite 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, rinunciando forse a delle opportunità, ma senza incorrere in rischi speculativi.

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 perseguite 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 2017 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:

euro		Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
Divisa	Paese	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016
CAD	Canada	(9.124,4)	(20.955,3)	10.084,9	83.652,6
CHF	Svizzera	371,4	(1.604,1)	(410,5)	674,7
GBP	UK	129,6	10.802,5	(143,3)	11.508,4
HKD	Hong Kong	(12.587,9)	65.679,1	13.913,0	92.985,7
JPY	Giappone	(12.236,3)	5.999,9	13.524,3	27.539,4
KRW	Corea del Sud	57,8	58,1	(63,9)	5,1
RMB	Cina	(191.751,2)	40.874,5	211.935,6	(31.252,0)
SGD	Singapore	(16.001,6)	(13.510,5)	17.685,9	10.743,5
USD	USA	173.995,4	74.465,3	(192.310,7)	58.117,3
Altro	n.a.	(10.004,1)	(1.208,8)	11.057,1	11.741,3
Totale		(77.151,3)	160.600,5	85.272,6	265.716,0

euro/000	Rivalutazione/Svalutazione e valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2017	5%	(77,2)	(5.155,9)
	-5%	85,3	4.971,9

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* (la riduzione da 80 *basis points* a 55 *basis points* ha avuto luogo nel mese di novembre 2017). 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 dallo IAS39.

Oltre al finanziamento commentato sopra, la Società ha in essere due contratti di finanziamento, 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, convenuti al momento della stipula, sono variabili e sono riferiti rispettivamente all'EURIBOR 3M + 0,42% e all'EURIBOR 3M + 0,5% (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 2017 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 7, 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, con indicazione del livello gerarchico di *fair value* al 31 dicembre 2017 e 2016:

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
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	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value							
Passività finanziarie non correnti	137.572			137.572					0
Altre passività non correnti	10.287			10.287					0
Passività per derivati			1.197	1.197			1.197		1.197
Totale altre passività non correnti	147.859		1.197	149.056	0		1.197	0	1.197
Debiti commerciali	157.268			157.268					0
Passività finanziarie correnti	46.176			46.176					0
Passività per derivati			2.020	2.020			2.020		2.020
Altre passività correnti	1.063			1.063					0
Totale altre passività correnti	204.507		2.020	206.527	0		2.020	0	2.020

2016 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	325				325				
Totale altre attività non correnti	325				325				
Crediti commerciali	188.569				188.569				
Attività per derivati			2.034	2.034			2.034		2.034
Altre attività correnti	45.000			45.000					
Disponibilità liquide	87.989			87.989					
Totale altre attività correnti	321.558		2.034	323.592			2.034		2.034

2016 euro/000	Passività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value							
Passività finanziarie non correnti	183.612			183.612					
Altre passività non correnti	9.973			9.973					
Passività per derivati			2.687	2.687			2.687		2.687
Totale altre passività non correnti	193.585		2.687	196.272			2.687		2.687
Debiti commerciali	131.478			131.478					
Passività finanziarie correnti	46.289			46.289					
Passività per derivati			7.239	7.239			7.239		7.239
Altre passività correnti	1.464			1.464					
Totale altre passività correnti	179.231		7.239	186.470			7.239		7.239

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 7. 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 del Gruppo 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	31.12.17	31.12.16
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	Totale
Saldo al 01.01.16	4.186	7.600	13.569	25.355
Incrementi	300	3.753	1.110	5.162
Decrementi			(6)	(6)
Perdite di valore				
Altri movimenti				
Ammortamenti del periodo	(777)	(3.629)	(2.712)	(7.119)
Saldo al 31.12.16	3.708	7.724	11.960	23.392
Incrementi	328	2.632	1.098	4.058
Decrementi			(1)	(1)
Perdite di valore				
Altri movimenti				
Ammortamenti del periodo	(810)	(3.163)	(2.527)	(6.501)
Saldo al 31.12.17	3.226	7.193	10.530	20.949

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*), mentre l'incremento della voce Altre Attività si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising* e per lo sviluppo del canale digitale. La voce Altre attività include, inoltre, per 7.098 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 1,1 milioni 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 Impianti e		Opere su			
	terreni	macchin.	Attrezz.	beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.16	56.732	12.241	11.352	4.623	6.019	90.967
Incrementi	1.951	1.404	4.124	150	451	8.080
Decrementi		(10)	(177)	(11)	(136)	(334)
Perdite di valore						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(1.817)	(1.996)	(5.674)	(879)	(1.232)	(11.597)
Saldo al 31.12.16	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						
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

L'incremento delle voci Immobili e terreni e Impianti e macchinari include principalmente gli oneri riferiti alla realizzazione del nuovo stabilimento di Arquata del Tronto.

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 11,1 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 2018, 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 2018 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 28%. 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 8,50% (pari a 8,30% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2016), 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 di gran lunga 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 irrealistiche.

Inoltre, è stata effettuata la verifica della recuperabilità delle partecipazioni in imprese controllate (pari a 583,1 milioni di euro il valore al 31 dicembre 2017), 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 464 migliaia 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 22 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	(89)
Saldo al 01.01.17	25
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.17	22

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 2017, 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			a)		b)	a) - b)
Partecipazioni	Quota partecipazione %	Capitale sociale	Valutazione con il metodo del patrimonio netto	di cui utile/(perdita)	Valore di carico	Differenza
Partecipazioni in imprese controllate						
TOD'S Deutschland Gmbh	100%	153	14.323	1.179	3.153	11.170
TOD'S France Sas	100%	780	20.695	745	4.800	15.895
TOD'S Hong Kong Ltd	1%	12.209	1.119	(4.804)	129	990
Holpaf B.V.	100%	5.897	40.556	23	36.834	3.722
Un. Del. Kft	10%	163	48	(87)	18	30
Del. Com. S.r.l.	100%	31	41.656	411	51.108	(9.452)
TOD'S Macao Lda.	1%	1.846	43	(1.860)	19	24
TOD'S International BV	100%	2.600	181.964	7.513	36.171	145.794
An.Del. Inc.	100%	3.056	41.832	1.556	34.656	7.176
Roger Vivier S.p.A.	100%	10.000	479.038	20.860	415.479	63.559
TOD'S Danmark APS	100%	67	523	(411)	511	12
TOD'S Austria Gmbh	100%	50	286	131	50	236
Totale			822.083	25.256	582.928	239.155
Partecipazioni in altre imprese						
Altre partecipazioni	n.s.				131	
Totale					131	
Totale Partecipazioni					583.059	

Le variazioni che hanno interessato, nell'esercizio 2017, le partecipazioni detenute in entità controllate sono le seguenti:

- Cessione della quota detenuta nella società TOD'S Brasil Ltda. avvenuta in data 4 maggio 2017. Il risultato di cessione riflesso nel conto economico al 31 dicembre 2017, costituito dalla differenza tra il prezzo di cessione e il valore contabile della partecipazione ceduta, è negativo e pari a circa 319 migliaia di euro;
- Versamenti in conto sovrapprezzo azioni effettuati, per complessivi 400 milioni di JPY, a beneficio della controllata Holpaf B.V. (pari a 3.130.678,33 euro, comprensivi di effetti cambio da copertura),
- Completamento dell'iter di liquidazione della società Polimoda S.r.l., avvenuto nel mese di giugno 2017, e conseguente chiusura della quota detenuta dalla Società con realizzo di una minusvalenza di circa 15 migliaia euro.

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 464 migliaia di euro (Nota 7).

10. Fiscalità differita

Alla data di bilancio, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita evidenzia un saldo netto (passività) di 13.241 migliaia di euro (esercizio 2016: passività per 8.443 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	31.12.17	31.12.16
	Passività nette	Passività nette
Attività Materiali	(2.345)	(2.502)
Attività Immateriali	(33.489)	(31.916)
Magazzino (svalutazioni)	13.270	10.764
Strumenti finanziari derivati	59	501
Costi deducibili in più esercizi	8.295	13.423
Fondi relativi al personale	(163)	123
Fondi rischi ed oneri	1.051	366
Altro	82	797
Totale	(13.241)	(8.443)

11. Altre attività non correnti

La voce Altre attività non correnti si riferisce principalmente a crediti verso l'erario richiesti a rimborso.

12. Rimanenze

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi alle rimanenze:

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
	Materie prime	63.174	53.858
Semilavorati	10.040	9.003	1.037
Prodotti finiti	138.482	126.367	12.116
Fondo svalutazione	(47.275)	(38.346)	(8.930)
Totale	164.421	150.882	13.538

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	31.12.17	31.12.16
Saldo iniziale	38.346	20.850
Accantonamento	14.355	18.847
Utilizzo	(5.426)	(1.351)
Rilascio		
Saldo finale	47.275	38.346

13. Crediti commerciali e altre attività correnti

13.1 Crediti commerciali.

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Verso terzi	89.020	94.943	(5.923)
Verso controllate	99.862	99.317	545
Svalutazione	(6.194)	(5.691)	(504)
Crediti commerciali netti	182.687	188.569	(5.882)

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 durevole di valore individuata a fronte del rischio di inesigibilità, sia specifico, sia generico, identificato nei crediti iscritti a bilancio. I movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione sono riportati di seguito:

euro/000	31.12.17	31.12.16
Saldo iniziale	5.691	5.077
Incrementi	900	1.000
Utilizzi	(396)	(387)
Saldo finale	6.194	5.691

13.2 Crediti tributari. Pari a 16.267 migliaia di euro (esercizio 2016: 10.986 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti relativi alle imposte sul reddito e crediti IVA.

13.3 Altre.

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	2.140	2.125	15
Attività finanziarie	9.000	45.000	(36.000)
Altri	24.073	21.143	2.930
Totale	35.213	68.269	(33.056)

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 e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo.

Le attività finanziarie sono costituite esclusivamente da finanziamenti concessi a Società controllate:

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Finanziamenti quota corrente	9.000	45.000	(36.000)
Linee di credito			
Totale attività correnti	9.000	45.000	(36.000)
Finanziamenti quota non corrente	-	-	-
Totale attività finanziarie	9.000	45.000	(36.000)

L'importo pari a 9 milioni di euro è relativo all'ammontare residuo di un contratto di finanziamento concesso, per complessivi 130 milioni di euro, alla società controllata Roger Vivier S.p.A. in data 27 gennaio 2016 della durata di 12 mesi, rinnovato, relativamente alla quota residua, per ulteriori 12 mesi. Il finanziamento è stato rimborsato parzialmente in via anticipata, nel corso dell'esercizio, per complessivi 36 milioni di euro.

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	28.030	23.372		
Dollaro HK	475.000	50.683		
Yen Giapponese			1.770.000	13.110
Sterlina Britannica	26.500	29.868		
Franco Svizzero	7.620	6.512		
Renmimbi Cinese	350.000	44.846		
Dollaro Canadese	5.150	3.424		
Totale		158.706		13.110

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2018.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016, 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	31.12.2017			31.12.2016		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>		1.197	(909)		2.687	(2.042)
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>						
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>						
Totale non corrente		1.197	(909)		2.687	(2.042)
<i>Corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>		1.467	(880)		1.906	(1.135)
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>	1.318	532	1.603	1.304	2.973	1.591
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>	1.370	21		730	2.360	
Totale corrente	2.688	2.020	723	2.034	7.239	456
Totale	2.688	3.217	(186)	2.034	9.926	(1.586)

Si segnala che il rilascio della riserva di *cash flow hedge*, relativa alle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 6.796 migliaia di euro, di cui 6.641 migliaia di euro portati ad incremento dei ricavi e 156 migliaia di euro ad incremento del valore delle partecipazioni detenute in società controllate. L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 1.840 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 100.802 migliaia di euro (87.989 migliaia di euro al 31 dicembre 2016). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario.

16. Patrimonio netto

16.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2017, il capitale sociale della Società è di euro 66.187.078 (invariato rispetto al 31 dicembre 2016) 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 2017 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 2017 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 2017 ammonta a 416.507 migliaia di euro (416.507 milioni di euro al 31 dicembre 2016).

16.3 Riserve di copertura. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti dell'esercizio 2017:

euro/000	Riserve di copertura
Saldo al 01.01.16	(4.356)
Variazione nel fair value dei derivati	587
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	2.182
Altri movimenti	
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 31.12.17	(186)

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 14.

16.4 Altre riserve e risultato del periodo. Di seguito si riepiloga la movimentazione dell'esercizio:

euro/000	Altre riserve	Risultato del periodo	Totale
Saldo al 01.01.16	315.364	85.663	401.028
Attribuzione risultato 2015	19.476	(19.476)	
Dividendi ordinari e straordinari		(66.187)	(66.187)
Risultato del periodo		64.180	64.180
Altri movimenti	(1.159)		(1.159)
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 31.12.17	340.728	84.977	425.705

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2016 e 2017 si riferiscono all'utilizzo della riserva costituita per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, pari a 858 migliaia di euro, 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	328.525	A,B,C	328.525			212.797
Altri utili/(perdite) nel conto	(1.220)			(1.220)		
Totale capitale sociale e riserve	823.236		758.270	78.204		
Quota non distribuibile						
Residua quota distribuibile			758.270			

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:

- 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;
- 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 2017, l'Assemblea degli Azionisti della Società ha approvato la distribuzione di dividendi per complessivi 56,3 milioni di euro, a valere sul risultato dell'esercizio 2016 (Assemblea del 21 aprile 2017), in ragione di euro 1,7 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 (23 maggio 2017).

In riferimento all'utile dell'esercizio 2017, pari a euro 84.976.553,79 il Consiglio di Amministrazione ha proposto la distribuzione di un dividendo unitario di 1,4 euro, per un valore complessivo di euro 46.330.954,60 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 19 aprile 2018, 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:

euro/000	31.12.17	31.12.16
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	4.328	3.628
Accantonamento	882	700
Utilizzo		
Rilascio		
Saldo finale	5.210	4.328
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	678	1.797
Accantonamento	3.090	383
Utilizzo	(208)	(1.502)
Rilascio	(75)	
Saldo finale	3.485	678

17.2 Passività potenziali ed altri impegni.

i. **Garanzie prestate a terzi.** Al 31 dicembre 2017, è pari a 49.849 migliaia di euro (Esercizio 2016: 52.395 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 44.260 migliaia di euro, a fronte di affidamenti bancari a disposizione delle società controllate per i quali la Società si è costituita garante (Esercizio 2016: 46.971 migliaia di euro).

ii. **Garanzie ricevute da terzi.** Ammontano a 5.471 migliaia di euro (Esercizio 2016: 6.282 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 2017, il valore residuo del prestito obbligazionario ancora in essere ammonta a 1.581 milioni di Jpy (11,7 milioni di euro).

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	2017	2016
2017		6,1
2018	6,4	4,5
2019	5,5	3,4
2020	5,0	3,2
2021	4,4	3,1
2022	4,0	
Oltre 5 anni	2,8	3,1
Totale	28,1	23,4

I canoni di *leasing* operativo di competenza dell'esercizio 2017, inclusi nella voce Costi per utilizzo beni di terzi, ammontano a 7,9 milioni di euro (Esercizio 2016: 7,6 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: 1,3%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX *Eurozone Corporates* AA nel mese di Dicembre 2017.
- Tasso annuo di inflazione: 1,50%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,625%.

La tabella seguente riporta la movimentazione della passività nell'esercizio 2017:

euro/000	Eserc. 17	Eserc. 16
Saldo iniziale	7.642	7.676
Prestazioni correnti		
Oneri finanziari	101	157
Benefici pagati	(421)	(429)
(Utili)/Perdite attuariali	17	238
Altro		
Saldo finale	7.339	7.642

I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

19. Passività finanziarie

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Scoperti di conto corrente			
Finanziamenti	183.747	229.901	(46.154)
Totale	183.747	229.901	(46.154)

Valuta/000	Controparte	Valuta	Scadenza	Debito res. in valuta	Debito res. in euro
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédite Agricole	Eur	2021	149.372	149.372
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del lavoro S.p.A.	Eur	2019	9.381	9.381
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2019	24.994	24.994
Totale finanziamenti					183.747

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 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 2017 tutti i *covenants* sono rispettati.

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)	Totale
2018	6.250		40.000	46.250
2019	3.125	25.000	40.000	68.125
2020			40.000	40.000
2021			30.000	30.000
2022				-
oltre 5 anni				
Totale	9.375	25.000	150.000	184.375
Ratei interessi e costo ammortizzato	6	(6)	(628)	(628)
Totale	9.381	24.994	149.372	183.747

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa su ulteriori tre contratti di finanziamento in essere, relativi a linee di credito messe a disposizione della Società, ma non utilizzate alla data del 31 dicembre 2017, si rimanda alla Nota 4.

20. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 14,3 milioni di euro (13,3 milioni al 31 dicembre 2016), si riferisce per 10,3 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 2,6 milioni di euro, alla quota non corrente della stima dei resi di fine esercizio e per 1,4 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	31.12.17	31.12.16	Variazione
Verso terzi	138.055	110.970	27.085
Verso controllate	19.213	20.507	(1.294)
Totale	157.268	131.478	25.791

L'incremento 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 2017 i debiti tributari ammontano a 3.767 migliaia di euro e si riferiscono, principalmente, a debiti per ritenute da versare sui redditi dei lavoratori dipendenti (3.201 migliaia di euro al 31 dicembre 2016).

21.3 Altre

euro/000	31.12.17	31.12.16	Variazione
Debiti verso dipendenti	6.453	5.773	681
Istituti di previdenza	4.318	4.253	65
Altre passività	35.762	56.919	(21.157)
Totale	46.533	66.944	(20.411)

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 per 3,9 milioni di euro, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio per 27 milioni di euro, e altre passività verso società controllate per 4,9 milioni di euro. La variazione rispetto al precedente esercizio è principalmente imputabile all'utilizzo del fondo resi relativo ai prodotti a marchio ROGER VIVIER iscritto nel precedente esercizio a seguito della ridefinizione delle strategie distributive principalmente per effetto dell'acquisto del marchio ROGER VIVIER.

22. Ricavi

I Ricavi delle vendite della Società ammontano a 662,6 milioni di euro nell'esercizio 2017 (637,2 milioni di euro nel 2016).

Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato, si rimanda a quanto riportato nella relazione sulla gestione.

La voce Altri ricavi ammonta a 7,8 milioni di euro (32,7 milioni di euro nel 2016) ed include principalmente *royalties* attive, sopravvenienze attive e rimborsi assicurativi. La riduzione rispetto all'esercizio precedente è principalmente imputabile all'iscrizione, avvenuta nel

precedente esercizio, dell'indennizzo economico di 25 milioni di euro rientrante nell'operazione di acquisto del marchio ROGER VIVIER anch'essa avvenuta nel 2016.

23. Costi per il personale

La spesa per il personale dipendente relativa agli esercizi 2017 e 2016 è così composta:

euro/000	Eserc. 2017	Eserc. 2016	Variaz.	% sui ricavi	
				2017	2016
Salari e stipendi	61.577	60.476	1.101	9,3	9,5
Oneri sociali	21.225	18.517	2.709	3,2	2,9
Fondi per il personale	4.021	4.018	3	0,6	0,6
Totale	86.823	83.011	3.812	13,1	13,0

Di seguito si riportano i dati relativi agli organici alle dipendenze della Società:

	31.12.17	31.12.16	Media 17	Media 16
Dirigenti	42	40	39	39
Impiegati	815	764	814	799
Operai	912	891	891	908
Totale	1.769	1.695	1.743	1.747

24. Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 2017	Eserc. 2016	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	302	771	(469)
Utili su cambi	9.749	11.466	(1.717)
Altri	504	1.135	(630)
Totale proventi	10.556	13.372	(2.816)
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(1.126)	(1.891)	764
Perdite su cambi	(14.873)	(13.185)	(1.688)
Altri	(2.720)	(6.932)	4.212
Totale oneri	(18.719)	(22.008)	3.288
Proventi e oneri netti	(8.164)	(8.636)	472

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 81 mila euro e 8 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 464 migliaia di euro (Nota 7).

Si segnala inoltre che la società ha registrato oneri da partecipazioni per complessivi 333,8 migliaia di euro relativi alla cessione della quota detenuta nella società TOD'S Brasil Ltda e al completamento della liquidazione della quota detenuta nella società Polimoda S.r.l. (Nota 9).

26. Imposte sul reddito

L'onere fiscale di competenza dell'esercizio 2017 (corrente e differito) è pari a 26,9 milioni di euro, per un *tax rate* del 24% (Esercizio 2016: 28,3%). Le imposte del periodo sono così ripartite tra correnti e differite:

euro/000	Eserc. 17	Eserc. 16	Variazione
Imposte correnti	22.534	34.795	(12.261)
Imposte differite	4.355	(9.499)	13.854
Totale	26.889	25.296	1.593

Il *tax rate* teorico per l'esercizio 2017 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	26.848	24,0%
Effetto fiscale IRAP	3.924	3,5%
Effetto fiscale di costi non deducibili o parzialmente deducibili	282	0,3%
Ricavi non tassabili	(2.342)	(2,1%)
Altre	1.217	1,1%
Imposte esercizi precedenti e sostitutive	176	0,2%
Effetto fiscale IRES del "Patent box"	(3.216)	(2,9%)
Imposte effettive	26.889	24,0%

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		
Da attività in funzionamento	Esercizio 17	Esercizio 16
Utile per determinazione dell'utile base per azione	84.977	64.180
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	84.977	64.180

euro/000		
Da attività in funzionamento e attività cessate	Esercizio 17	Esercizio 16
Utile netto dell'esercizio	84.977	64.180
Utile (perdita) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	84.977	64.180
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	84.977	64.180

In entrambi gli esercizi 2017 e 2016 non si rilevano elementi di diluizioni dell'utile netto anche per effetto di attività cessate nei periodi in esame.

ii. Numero medio azioni di riferimento.

	Esercizio 17	Esercizio 16
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	32.916.587
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	32.916.587

iii. **Utile base per azione.** Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2017, è basato sull'utile netto attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della TOD'S S.p.A., pari a 84.977 migliaia di euro (esercizio 2016: 64.180 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 (nell' esercizio 2016 il numero medio di azioni era pari a 32.916.587).

iv. **Utile diluito per azione.** Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2017, 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 29 giugno 2017 è stata rinnovata, per un ulteriore quinquennio, la *partnership* strategica in essere con la società Italiantouch S.r.l., società facente capo ai Consiglieri Diego Della Valle e Andrea Della Valle e controllata dal primo, per lo sviluppo del canale *e-commerce* del Gruppo. L'accordo riguarda la commercializzazione dei prodotti relativi a tutti e quattro i marchi del Gruppo attraverso la piattaforma *e-commerce* del *partner*, e prevede lo sviluppo dei mercati già avviati nell'ambito del precedente accordo e l'implementazione del canale in nuove aree geografiche.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2017

Oltre a quanto riportato sopra, nel corso dell'esercizio 2017, 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 e la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici.

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. 2017						
Controllante (*)	9.739				5	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	9.739	-	-	-	5	-
Eserc. 2016						
Controllante (*)	7.635	4			5	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	7.635	4	-	-	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. 2017						
Controllante (*)	275	271			3.786	252
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	275	271	-	-	3.786	252
Eserc. 2016						
Controllante (*)	272	435			3.740	192
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	272	435	-	-	3.740	192

(*) 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	31.12.17		31.12.16	
	Crediti	Debiti	Crediti	Debiti
Controllante (*)	2.001	550	2.095	252
Amministratori				
Dirigenti con resp. strategiche				
Totale	2.001	550	2.095	252

(*) 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 2017 (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 (*)	1.832,1	8,7				
Andrea Della Valle (**)	1.232,1	8,7				
Luigi Abete	31,8	7,8				
Maurizio Boscarato	32,1	9,3				220,0 ⁽²⁾
Luigi Cambri	32,1	9,3				9,0 ⁽⁴⁾
Sveva Dalmasso	32,1	7,8				
Emanuele Della Valle	30,6					
Romina Guglielmetti	32,1	17,4				
Emilio Macellari (***)	247,1	8,7				480,0 ⁽²⁾
Vincenzo Manes	32,1	15,9				
Cinzia Oglio	32,1		2,9	28,8	147,7	
Pierfrancesco Saviotti	31,5	7,5				
Michele Scannavini	32,1					
Stefano Sincini (***)	448,1	8,7	3,9		516,2	111,0 ⁽¹⁾
Totale	4.078,0	109,8	6,7	28,8	663,9	820,0
Sindaci						
Giulia Pusterla (****)	90,0					
Enrico Colombo	60,0					58,5 ⁽³⁾⁽⁴⁾
Fabrizio Redaelli	60,0					
Totale	210,0					58,5
Dirigenti con resp. stra. (*****)			7,0	63,0	972,2	126,0 ⁽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					

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](http://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 2017 con le società controllate:

euro/000	N° Società	31.12.17			31.12.16		
		Crediti	Debiti	Ricavi / (Costi) netti	Crediti	Debiti	Ricavi / (Costi) netti
Italia	5	21.791	14.645	34.767	16.485	18.547	32.953
Albania	1	-	352	(2.442)	0	160	(1.767)
Austria	1	3.193	-	4.199	998	0	2.703
Francia	3	4.897	3.191	10.284	7.466	1.496	14.158
Germania	1	2.909	536	9.686	3.788	555	9.546
Gran Bretagna	4	7.000	397	20.185	5.300	312	16.384
Danimarca	1	123	1	254	146	7	287
Olanda	2	1.533	305	5.625	1.331	12	5.519
Svizzera	2	3.272	11	9.982	3.503	17	11.558
Spagna	1	1.215	74	5.132	772	55	4.046
Ungheria	1	-	570	(1.353)	3	726	(1.263)
Belgio	1	207	19	487	62	6	369
Usa	13	8.983	1.982	17.465	8.440	2.220	23.253
Giappone	2	172	5	649	187	364	375
Hong Kong	2	18.051	1.044	58.984	16.562	1.664	72.857
Singapore	2	13	5	78	29	1	82
Corea	2	8.235	21	20.704	9.112	184	22.893
Macao	2	14	-	74	11	0	70
Cina	2	22.458	2.421	45.186	24.919	7.312	26.262
Brasile	1	-	-	103	85	616	35
India	1	154	5	28	125	4	29
Totale	50	104.222	25.584	240.076	99.324	34.260	240.351

I crediti e debiti riportati nella tabella precedente includono crediti e debiti verso le Società italiane derivanti dal consolidato fiscale per rispettivamente 2 migliaia di euro e 4.031 migliaia di euro.

Di seguito si riportano invece i dettagli delle operazioni di natura finanziaria e patrimoniale:

euro/000	Finanziamenti	
	31.12.17	31.12.16
ROGER VIVIER S.p.A.	9.000	45.000
Totale	9.000	45.000

Il credito finanziario vantato nei confronti della società Roger Vivier S.p.A., si riferisce, in particolare, ad un contratto di finanziamento concesso alla controllata, parzialmente rimborsato

in via anticipata nel mese di gennaio 2017 (per 13 milioni di euro) e nel mese di dicembre 2017 (per 23 milioni di euro). Tale finanziamento è stato rinnovato, limitatamente al debito residuo, per un ulteriore anno, con scadenza il 27 gennaio 2019, e matura interessi a condizioni 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 2017 dalla società PricewaterhouseCoopers S.p.A. e dalle società appartenenti alle rete 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.	151
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	TOD'S S.p.A.	23
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	Società contr.	33
Totale PricewaterhouseCoopers S.p.A.			206
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	162
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	TOD'S S.p.A.	41
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	118
Totale PricewaterhouseCoopers Network			321

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. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Al fine di assicurarsi la liquidità per finanziare eventuali esigenze connesse all'ordinaria attività commerciale ed esigenze generali aziendali, la Società ha stipulato, dopo la chiusura dell'esercizio, due contratti di finanziamento con due primari istituti di credito. In particolare, in data 26 gennaio 2018 è stato stipulato un contratto di finanziamento con Banco BPM S.p.A. che ha concesso una linea di credito rotativa (*revolving*), con periodo di disponibilità di 4 anni, dell'importo massimo pari a 100 milioni di euro, non utilizzata alla data odierna, mentre, in data

29 gennaio 2018, è stato stipulato con Intesa Sanpaolo S.p.A. un contratto di finanziamento dell'ammontare di 100 milioni di euro, che si caratterizza per la totale assenza di oneri ed interessi, da rimborsare in un'unica soluzione alla data del 29 gennaio 2019.

33. 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 Stefano Sincini, 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 2017 al 31 dicembre 2017.

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, 13 marzo 2018

Stefano Sincini
Amministratore Delegato

Rodolfo Ubaldi
Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili e societari

TOD'S

TOD'S s.p.a.

D'S

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 2017, 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 2017, 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 12970880155 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 Wuhler 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 Felissent 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

Procedure di revisione in risposta agli 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 2017 a euro 164 milioni, circa il 12 per cento del totale attivo, sono esposte al netto di un fondo obsolescenza magazzino di euro 47 milioni, circa il 22 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 determinarlo.

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'inventurato 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 2017 al costo storico di euro 415 milioni, ammontare che rappresenta circa il 31 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 2017 sul marchio Roger Vivier, iscritto ad euro 415 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 2018 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 2017 ed analizzando il consuntivo dei primi due mesi 2018.

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 so no 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 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 2017, 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 2017 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 2017 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.

Bologna, 29 marzo 2018

PricewaterhouseCoopers SpA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Edoardo Orlandoni', written in a cursive style.

Edoardo Orlandoni
(Revisore legale)