TOD'S s.p.a.

RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE
AL 31 DICEMBRE 2019

TOD'S s.p.a.

ESERCIZIO 2019
RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE

LETTERA AGLI AZIONISTI

Cari azionisti,

non avrei mai immaginato di scrivervi in un momento così complicato per il nostro Paese e per il mondo intero. La grave epidemia che ci ha colpito, causando purtroppo la morte di tantissime persone, ha stravolto lo scenario mondiale. In questo contesto la nostra assoluta priorità è stata quella di preoccuparci della salute di tutte le nostre persone; subito dopo la nostra attenzione si è concentrata sulla gestione del Gruppo e delle problematiche emerse che sono diventate tante e, spesso, riguardanti situazioni mai affrontate prima.

Nella parte iniziale dell'anno stavamo registrando ottimi dati di vendita ed una buona crescita, a conferma che il lavoro fatto negli ultimi anni cominciava a produrre i risultati auspicati. Nella seconda parte di febbraio, con il diffondersi del virus, il mondo si è fermato, tutto è cambiato e, di conseguenza, sono cambiati obiettivi e priorità anche nel nostro Gruppo. Pertanto, per quello che rimane della prima parte dell'anno e con una visibilità molto incerta ed imprevedibile sui prossimi mesi, abbiamo scelto di adottare una strategia di grande prudenza. L'obiettivo per i prossimi mesi sarà quello di non immettere troppo prodotto nei mercati, per evitare di avere troppa merce nei punti vendita che sarebbe poi difficile da smaltire, se la ripartenza dei consumi dovesse essere più lenta del previsto.

Per quanto riguarda invece la seconda parte dell'anno, l'atteggiamento rimane quello di grande prudenza, ma pronti a reagire immediatamente appena i mercati ci daranno segnali positivi di ripresa. Abbiamo intanto iniziato una forte politica di risparmi e di efficientamento che porterà sicuramente ottimi risultati in tempi molto brevi. I nostri responsabili stanno elaborando un nuovo piano di comunicazione e *marketing*, con nuove strategie commerciali che terranno naturalmente conto delle nuove abitudini dei consumatori e dei loro comportamenti, che non saranno più gli stessi.

Comunicare bene ed in modo coerente ci permetterà di consolidare sempre di più la notorietà dei nostri marchi che hanno valori ora sempre più apprezzati come la grande qualità, l'artigianalità, la storia. Il piano di comunicazione ovviamente terrà molto conto del canale di vendita *e-commerce*, che nei nostri obiettivi di sviluppo futuro ricoprirà un ruolo sempre più importante.

La prima parte del 2020 fino ad oggi non ci permette di fare nessuna previsione di breve periodo che abbia un senso logico, avendo di fronte a noi tante possibili incognite, valuteremo e terremo sotto controllo la situazione quotidianamente; la nostra attenzione è comunque già rivolta alla seconda parte dell'anno ed alle prime previsioni del 2021, confidando che la situazione mondiale si normalizzi come speriamo.

Colgo l'occasione per ringraziare le nostre persone per l'enorme lavoro che stanno facendo, operando in condizioni spesso non ottimali. In questo periodo si sente particolarmente lo spirito di appartenenza al Gruppo e questo ci rende tutti orgogliosi e più forti, pronti ad affrontare il futuro con tutti i cambiamenti necessari, sapendo che nulla sarà più come prima. In questo periodo abbiamo attivato e sostenuto piani e progetti di solidarietà a sostegno dei nostri dipendenti e del nostro Paese, cercando, come è sempre stato nello spirito del Gruppo, di essere presenti e partecipi dove e quando serve, per sostenere chi più ha bisogno.

Sperando che questa situazione cambi presto e ci permetta di tornare ad avere una vita normale, faccio a voi, alle vostre famiglie e alle famiglie di tutti i nostri dipendenti un augurio di buona salute e tanta buona fortuna.

Diego Della Valle

INDICE RELAZIONE

Dati societari	7
Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione	***9***
Composizione degli organi sociali	10
La composizione del Gruppo	11
L'organigramma del Gruppo	14
La rete distributiva al 31 dicembre 2019	16
Dati economico-finanziari di sintesi (*)	18
Highlights dei risultati	19
Introduzione	21
L'attività del Gruppo	21
Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S	22
I risultati 2019 del Gruppo	23
Andamento della gestione della capogruppo TOD'S S.p.A.	33
Altre informazioni	41
Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	43
Evoluzione prevedibile della gestione	44
Approvazione del Bilancio e proposta di destinazione del risultato	44
Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario – esercizio 2019 ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016	***45***
Lettera agli *Stakeholders*	46
Nota metodologica	47
1. Approccio alla sostenibilità	50
2. Gestione etica e responsabile del *business*	60
3. Tradizione e innovazione	70
4. Eticità	110
5. Solidarietà e Italianità	135
6. Allegati	146
7. Perimetro e impatto dei *material topic*	151
8. *GRI Content Index*	152
Attestazione della società di revisione indipendente	***161***
Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019	***165***
Prospetti contabili	***167***
Conto economico consolidato	168
Conto economico complessivo consolidato	169
Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata	170
Rendiconto finanziario consolidato	172
Variazioni del patrimonio netto consolidato	173

Note esplicative	***175***
1. Note generali	177
2. Criteri generali di redazione	177
3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati	178
4. Area di consolidamento	190
5. Informativa di settore	192
6. La gestione dei rischi finanziari	193
7. IFRS 16	199
8. Attività per diritto d'uso	201
9. Attività immateriali	201
10. Attività materiali	203
11. Perdite di valore	203
12. Investimenti immobiliari	205
13. Fiscalità differita	206
14. Altre attività non correnti	207
15. Rimanenze	207
16. Crediti commerciali e altre attività correnti	207
17. Strumenti finanziari derivati	208
18. Disponibilità liquide	209
19. Attività destinate alla dismissione	209
20. Patrimonio netto	209
21. Accantonamenti, passività ed attività potenziali	211
22. Fondi relativi al personale dipendente	211
23. Passività finanziarie	212
24. Passività per *leasing*	214
25. Altre passività non correnti	214
26. Debiti commerciali ed altre passività correnti	215
27. Ricavi	215
28. Costi del personale	215
29. Proventi e oneri finanziari	216
30. Proventi ed oneri da partecipazioni	216
31. Imposte sul reddito	216
32. Utile per azione	217
33. Operazioni con entità correlate	217
34. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	220
35. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	221
36. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	221
37. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	221
Relazione della società di revisione indipendente	***223***
Bilancio separato al 31 dicembre 2019	***233***
Prospetti contabili	***235***
Conto economico	236
Conto economico complessivo	237
Situazione patrimoniale-finanziaria	238

INDICE RELAZIONE

Rendiconto finanziario	240
Variazioni del Patrimonio netto	241
Note esplicative	***243***
1. Note generali	244
2. Criteri generali di redazione	244
3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati	245
4. La gestione dei rischi finanziari	255
5. IFRS 16	261
6. Attività per diritto d'uso	263
7. Attività Immateriali	264
8. Attività materiali	265
9. Perdite di valore	265
10. Investimenti immobiliari	267
11. Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate	267
12. Fiscalità differita	268
13. Altre attività non correnti	269
14. Rimanenze	270
15. Crediti commerciali e altre attività correnti	270
16. Strumenti finanziari derivati	271
17. Disponibilità liquide	273
18. Patrimonio netto	273
19. Accantonamenti, passività ed attività potenziali	275
20. Fondi relativi al personale dipendente	276
21. Passività finanziarie	276
22. Passività per *leasing*	278
23. Altre passività non correnti	278
24. Debiti commerciali e altre passività correnti	278
25. Ricavi	279
26. Costi per il personale	279
27. Proventi e oneri finanziari	279
28. Proventi e oneri da partecipazioni	280
29. Imposte sul reddito	280
30. Utile per azione	281
31. Operazioni con entità correlate	281
32. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	286
33. Compensi alla Società di revisione	286
34. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	286
35. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	286
36. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	287
37. 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	287
Relazione del Collegio Sindacale	***289***
Relazione della società di revisione indipendente	***295***

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 presso C.C.I.A.A. delle Marche
Iscr. C.C.I.A.A. delle Marche al n. 114030 R.E.A.

Uffici e Showrooms

Monaco – Domagkstrasse 1/b, 2
Hong Kong – 35/F Lee Garden one, 33 Hysan Avenue, Causeway Bay
Londra – Wilder Walk, 1
Milano – Corso Venezia, 30
Milano – Via Savona, 56
Milano – Via Serbelloni 1-4
New York – 450, West 15th Street
Parigi – Rue de Faubourg Saint-Honoré, 29
Parigi – Rue du Général FOY, 22
Parigi – Rue Royale, 25
Seoul – 11/F Pax Tower 609, Eonju-ro, Gangnam-gu
Shanghai - 1717 Nanjing West Road, Wheelock Square 45/F
Tokyo – 1-5-8 Jingumae Shibuya Ku

Headquarter del Gruppo e principale stabilimento produttivo

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

Stabilimenti produttivi

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

Gruppo TOD'S

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI

Consiglio di Amministrazione (1)
Diego Della Valle *Presidente*
Andrea Della Valle *Vice-Presidente*
Luigi Abete
Maurizio Boscarato
Marilù Capparelli
Sveva Dalmasso
Emanuele Della Valle
Gabriele Del Torchio
Romina Guglielmetti
Umberto Macchi di Cellere
Emilio Macellari
Vincenzo Manes
Cinzia Oglio
Emanuela Prandelli
Pierfrancesco Saviotti

Comitato esecutivo
Diego Della Valle *Presidente*
Andrea Della Valle
Umberto Macchi di Cellere
Emilio Macellari

Comitato per la Remunerazione
Vincenzo Manes *Presidente*
Sveva Dalmasso
Luigi Abete

Comitato Controllo e Rischi
Romina Guglielmetti *Presidente*
Maurizio Boscarato
Vincenzo Manes

Comitato Amministratori Indipendenti
Vincenzo Manes *Presidente*
Sveva Dalmasso
Romina Guglielmetti

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.

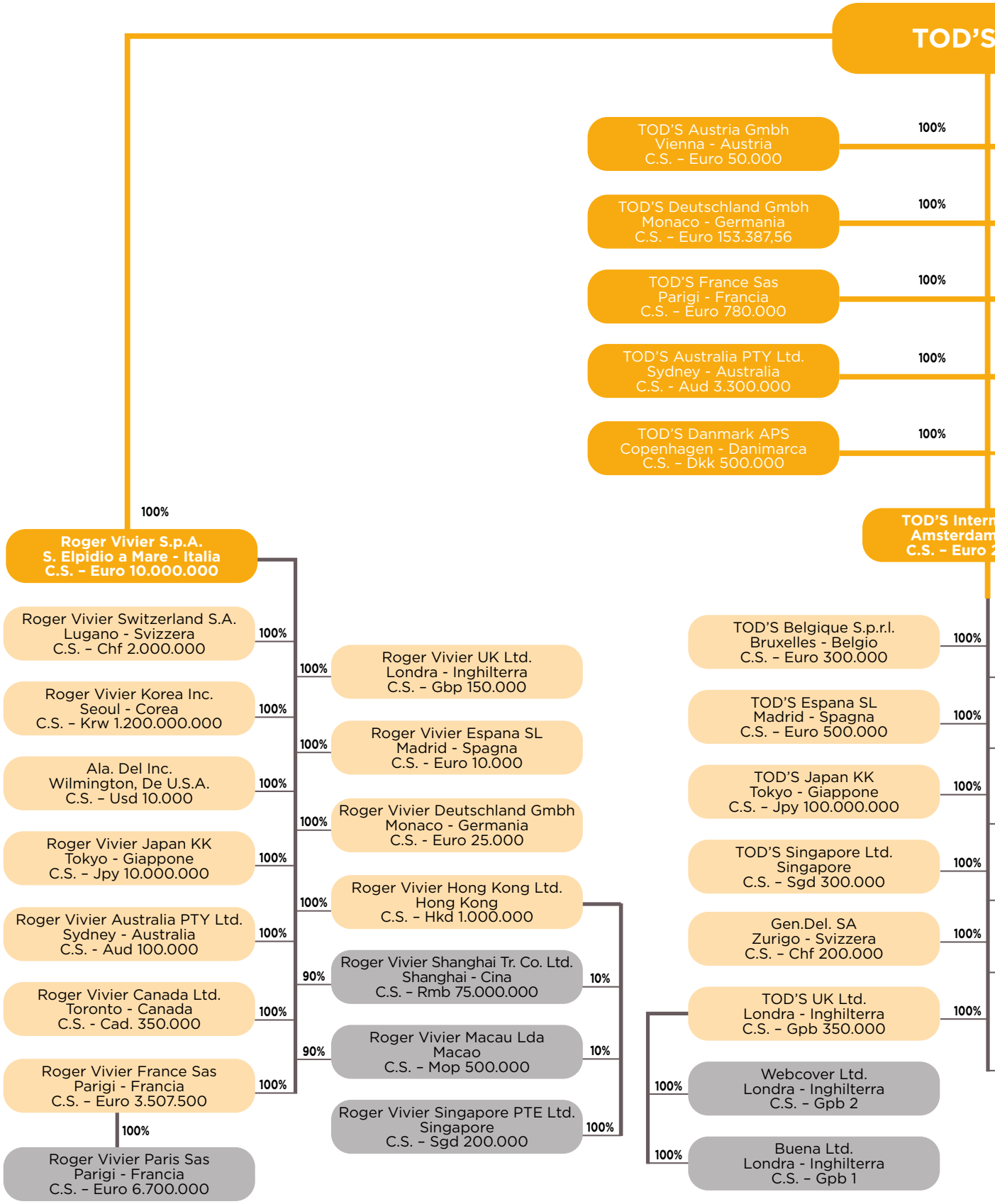
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
Rodolfo Ubaldi

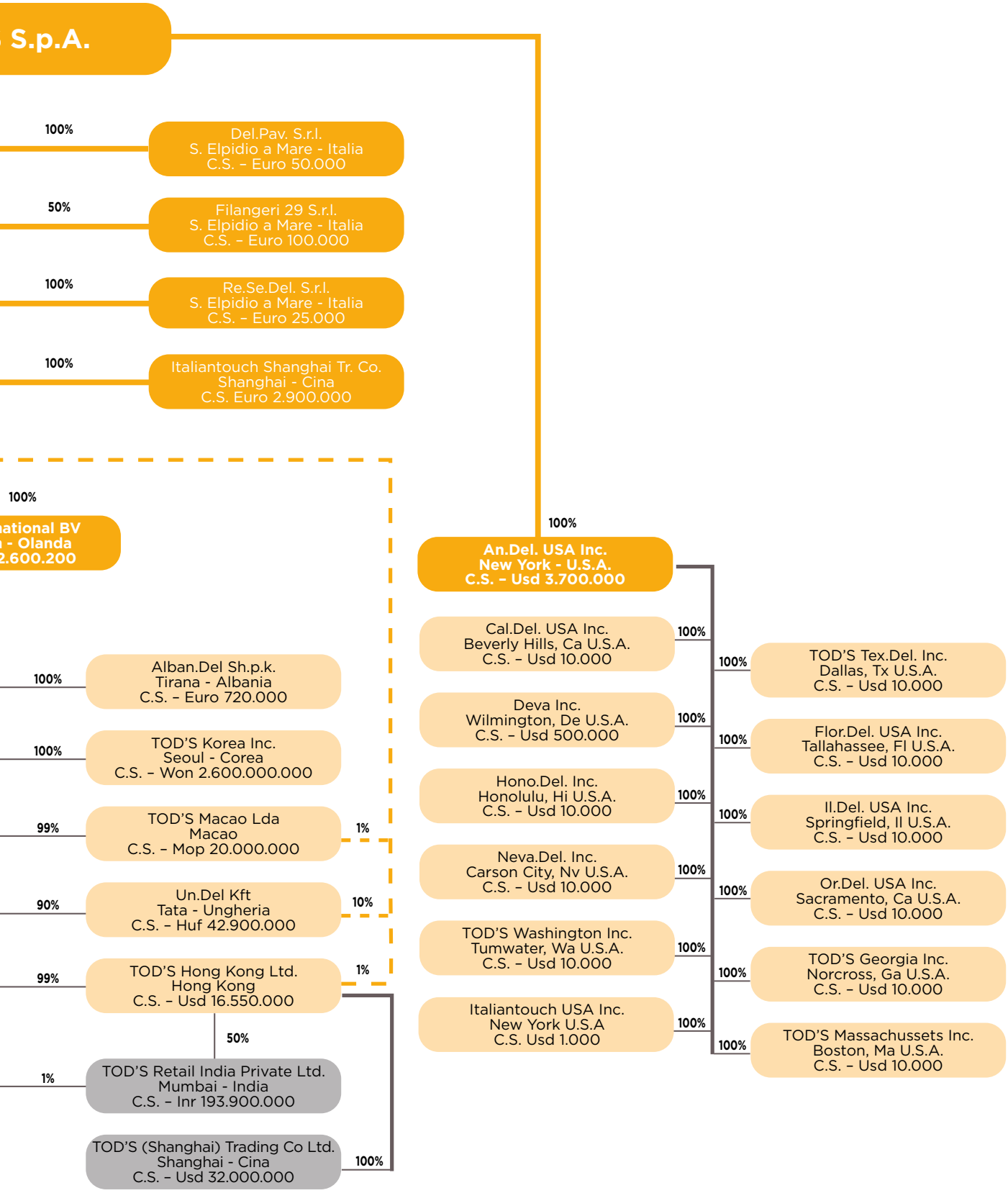
(1) Durata della carica esercizi 2018-2020 (delibera Assemblea degli Azionisti del 19 aprile 2018)
(2) Durata della carica esercizi 2019-2021 (delibera Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019)
(3) Durata incarico esercizi 2012-2020 (delibera Assemblea degli Azionisti del 19 aprile 2012)

LA COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

TOD'S S.p.A.
Società Capogruppo, proprietaria dei marchi TOD'S, HOGAN, FAY e licenziataria del marchio ROGER VIVIER
TOD'S International B.V.
Sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Olanda
An.Del. Usa Inc.
Sub holding per la gestione di partecipazioni negli USA
Del.Pav S.r.l.
Società che gestisce DOS in Italia
Filangieri 29 S.r.l.
Società che gestisce DOS in Italia
Gen.del. SA
Società che gestisce DOS in Svizzera
TOD'S Belgique S.p.r.l.
Società che gestisce DOS in Belgio
TOD'S Deutschland Gmbh
Società che distribuisce e promuove i prodotti in Germania e gestisce DOS in Germania
TOD'S Espana SL
Società che gestisce DOS in Spagna
TOD'S France Sas
Società che gestisce DOS in Francia
TOD'S Japan KK
Società che gestisce DOS in Giappone
TOD'S Macau Lda
Società che gestisce DOS in Macao
TOD'S Hong Kong Ltd
Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia
TOD'S Korea Inc.
Società che distribuisce e promuove i prodotti in Corea e gestisce DOS in Corea
TOD'S Retail India Private Ltd
Società che gestisce DOS in India
TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd
Società che distribuisce e promuove i prodotti in Cina e che gestisce DOS in Cina
TOD'S Singapore Pte Ltd
Società che gestisce DOS a Singapore
TOD'S UK Ltd
Società che gestisce DOS in Gran Bretagna
Webcover Ltd
Società che gestisce DOS in Gran Bretagna
Cal.Del. Usa Inc.
Società che gestisce DOS in California (USA)
Deva Inc.
Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Nord America, e gestisce DOS nello stato di NY (USA)
Flor. Del. Usa Inc.
Società che gestisce DOS in Florida (USA)
Hono. Del. Inc.
Società che gestisce DOS nelle Hawaii (USA)
Il. Del. Usa Inc.
Società che gestisce DOS in Illinois (USA)
Neva. Del. Inc.
Società che gestisce DOS in Nevada (USA)
Or. Del. Usa Inc.
Società che gestisce DOS in California (USA)
TOD'S Tex. Del. Usa Inc.
Società che gestisce DOS in Texas (USA)
Alban.Del Sh.p.k.
Società che svolge attività produttive
Un.Del. Kft
Società che svolge attività produttive
Re.Se.Del. S.r.l.
Società di servizi
Roger Vivier S.p.A.
Società proprietaria del marchio ROGER VIVIER e sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Italia
Roger Vivier Hong Kong Ltd
Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia
Roger Vivier Singapore PTE Ltd
Società che gestisce DOS in Singapore
Roger Vivier (Shanghai) Trading Co. Ltd
Società che gestisce DOS in Cina
Roger Vivier UK Ltd
Società che gestisce DOS in Gran Bretagna
TOD'S Georgia Inc.
Società che gestisce DOS in Georgia (USA)
Roger Vivier France Sas
Società che gestisce DOS in Francia
Roger Vivier Korea Inc.
Società che gestisce DOS in Corea e che distribuisce e promuove i prodotti in Corea
Roger Viver Switzerland S.A.
Società che gestisce DOS in Svizzera
Roger Vivier Macau Lda
Società che gestisce DOS in Macao
Roger Vivier Japan KK
Società che gestisce DOS in Giappone
TOD'S Danmark APS
Società in liquidazione
TOD'S Austria Gmbh
Società che gestisce DOS in Austria
TOD'S Washington Inc.
Società che gestisce DOS nello stato di Washington (USA)
Ala Del Inc.
Società che gestisce DOS in Delaware (USA)
TOD'S Massachusetts Inc.
Società che gestisce DOS nello stato di Massachusetts (USA)
Roger Vivier Paris Sas
Società che gestisce DOS in Francia
Buena Ltd
Società di servizi in Gran Bretagna
Roger Vivier Deutschland GmbH
Società che gestisce DOS in Germania
Roger Vivier Espana SL
Società che gestisce DOS in Spagna
Roger Vivier Australia PTY Ltd
Società che gestisce DOS in Australia
TOD'S Australia PTY Ltd
Società che gestisce DOS in Australia
Roger Vivier Canada Ltd
Società che gestisce DOS in Canada
Italiantouch USA Inc.
Società che gestisce le vendite on-line nel mercato statunitense
Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.
Società che gestisce le vendite on-line in Cina

L'ORGANIGRAMMA DEL GRUPPO




S.p.A.
100%
Del.Pav. S.r.l.
S. Elpidio a Mare - Italia
C.S. – Euro 50.000
50%
Filangeri 29 S.r.l.
S. Elpidio a Mare - Italia
C.S. – Euro 100.000
100%
Re.Se.Del. S.r.l.
S. Elpidio a Mare - Italia
C.S. – Euro 25.000
100%
Italiantouch Shanghai Tr. Co.
Shanghai - Cina
C.S. Euro 2.900.000
100%
ational BV
- Olanda
2.600.200
100%
An.Del. USA Inc.
New York - U.S.A.
C.S. – Usd 3.700.000
100%
Alban.Del Sh.p.k.
Tirana - Albania
C.S. – Euro 720.000
100%
TOD'S Korea Inc.
Seoul - Corea
C.S. – Won 2.600.000.000
99%
TOD'S Macao Lda
Macao
C.S. – Mop 20.000.000
1%
90%
Un.Del Kft
Tata - Ungheria
C.S. – Huf 42.900.000
10%
99%
TOD'S Hong Kong Ltd.
Hong Kong
C.S. – Usd 16.550.000
1%
50%
1%
TOD'S Retail India Private Ltd.
Mumbai - India
C.S. – Inr 193.900.000
TOD'S (Shanghai) Trading Co Ltd.
Shanghai - Cina
C.S. – Usd 32.000.000
100%
Cal.Del. USA Inc.
Beverly Hills, Ca U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
Deva Inc.
Wilmington, De U.S.A.
C.S. – Usd 500.000
100%
Hono.Del. Inc.
Honolulu, Hi U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
Neva.Del. Inc.
Carson City, Nv U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
TOD'S Washington Inc.
Tumwater, Wa U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
Italiantouch USA Inc.
New York U.S.A
C.S. Usd 1.000
100%
100%
TOD'S Tex.Del. Inc.
Dallas, Tx U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
Flor.Del. USA Inc.
Tallahassee, Fl U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
Il.Del. USA Inc.
Springfield, Il U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
Or.Del. USA Inc.
Sacramento, Ca U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
TOD'S Georgia Inc.
Norcross, Ga U.S.A.
C.S. – Usd 10.000
100%
TOD'S Massachussets Inc.
Boston, Ma U.S.A.
C.S. – Usd 10.000

LA RETE DISTRIBUTIVA AL 31 DICEMBRE 2019

DOS, LE NUOVE APERTURE DEL 2019 (*)

24

EUROPA
Barcellona (Spagna)
Parigi (Francia)
Francoforte (Germania)
Amburgo (Germania)

GREATER CHINA
Xiamen (Cina Continentale)
Chengdu (Cina Continentale)
Harbin (Cina Continentale)
Xiamen (Cina Continentale)
Beijing (Cina Continentale)
Shanghai (Cina Continentale)
Macao (Macao SAR)
Hong Kong (Hong Kong SAR)
Hong Kong (Hong Kong SAR)
Hong Kong (Hong Kong SAR)

RESTO DEL MONDO
Melbourne (Australia)
Melbourne (Australia)
Sidney (Australia)
Nagoya (Giappone)
Tokyo (Giappone)
Singapore (Singapore)
Singapore (Singapore)
Seoul (Corea del Sud)

AMERICHE
New York (U.S.A.)
Toronto (Canada)

(*) al fine di comparare il numero dei DOS con quelli dell'esercizio 2018, si segnala che, nel corrente periodo, 7 DOS sono stati, ai soli fini amministrativi, accorpati ad altri.

FRANCHISING, LE NUOVE APERTURE DEL 2019

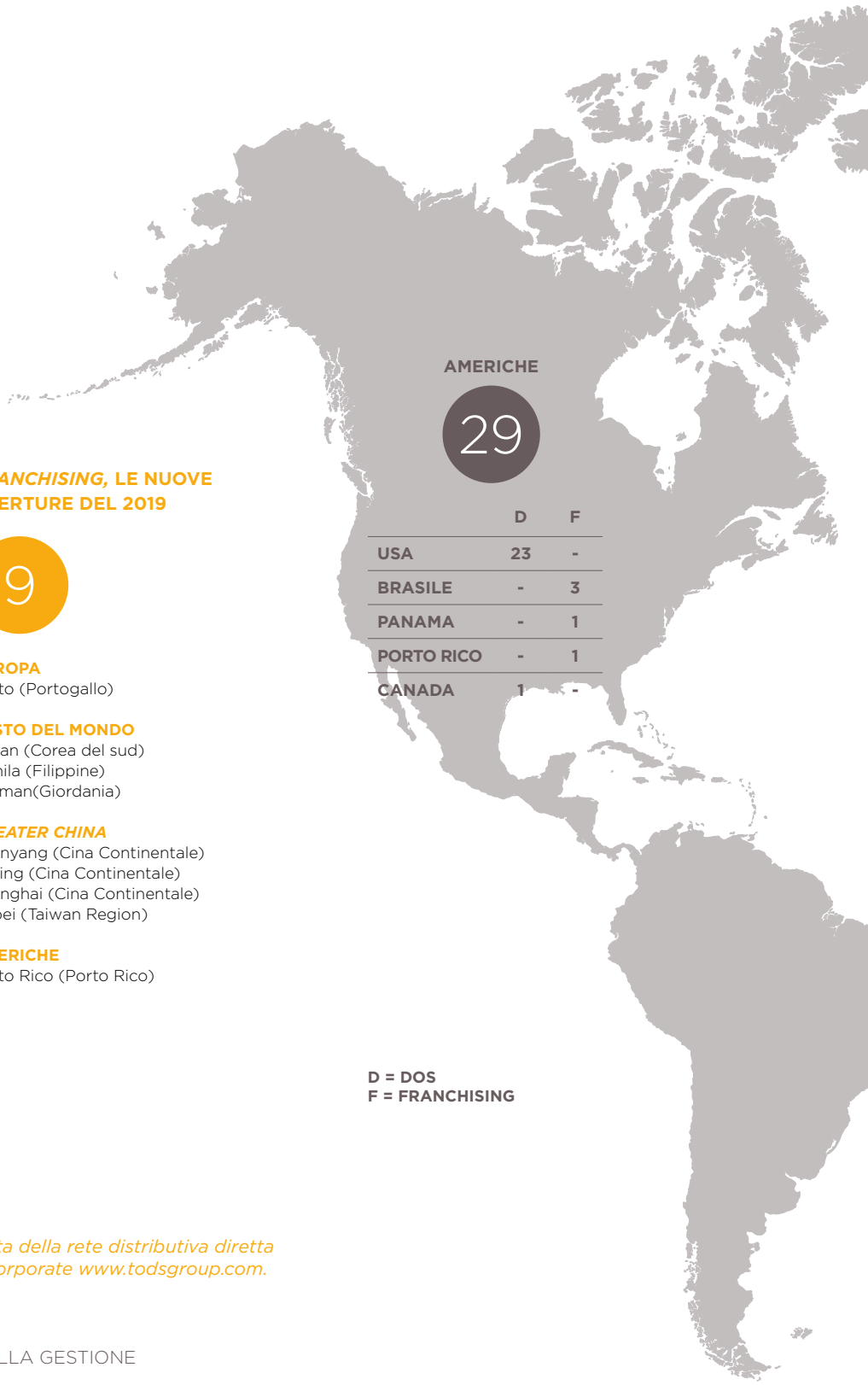
9

EUROPA
Porto (Portogallo)

RESTO DEL MONDO
Busan (Corea del sud)
Manila (Filippine)
Amman(Giordania)

GREATER CHINA
Shenyang (Cina Continentale)
Beijing (Cina Continentale)
Shanghai (Cina Continentale)
Taipei (Taiwan Region)

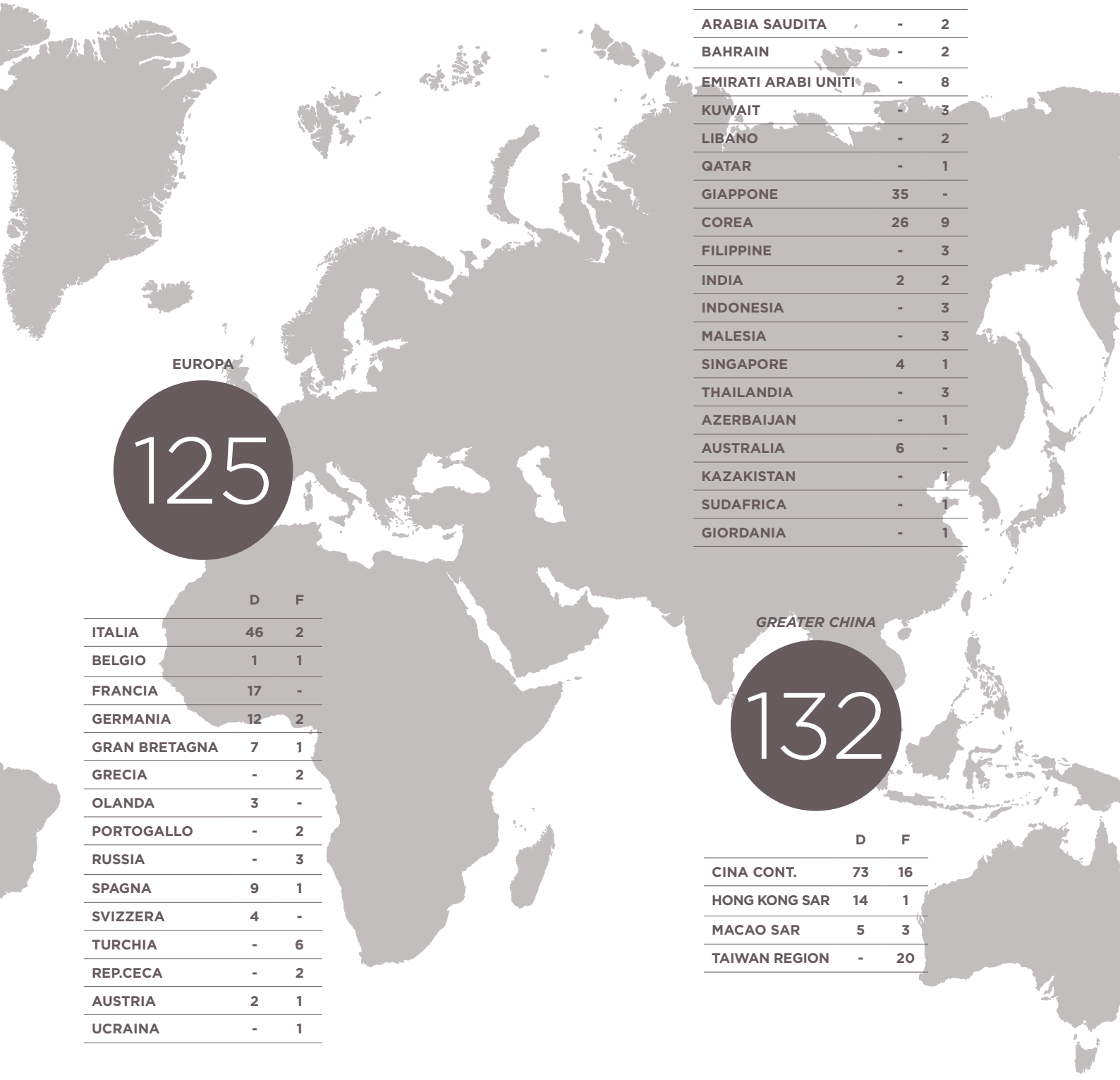
AMERICHE
Porto Rico (Porto Rico)



	D	F
USA	23	-
BRASILE	-	3
PANAMA	-	1
PORTO RICO	-	1
CANADA	1	-

D = DOS
F = FRANCHISING

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



RESTO DEL MONDO

119

	D	F
ARABIA SAUDITA	-	2
BAHRAIN	-	2
EMIRATI ARABI UNITI	-	8
KUWAIT	-	3
LIBANO	-	2
QATAR	-	1
GIAPPONE	35	-
COREA	26	9
FILIPPINE	-	3
INDIA	2	2
INDONESIA	-	3
MALESIA	-	3
SINGAPORE	4	1
THAILANDIA	-	3
AZERBAIJAN	-	1
AUSTRALIA	6	-
KAZAKISTAN	-	1
SUDAFRICA	-	1
GIORDANIA	-	1

EUROPA

125

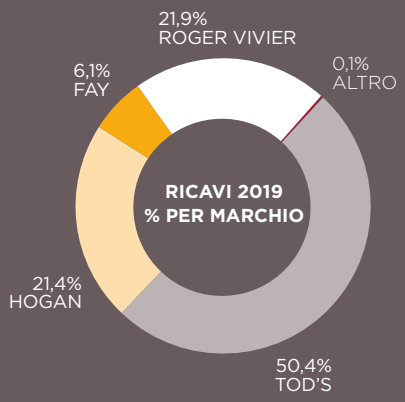
	D	F
ITALIA	46	2
BELGIO	1	1
FRANCIA	17	-
GERMANIA	12	2
GRAN BRETAGNA	7	1
GRECIA	-	2
OLANDA	3	-
PORTOGALLO	-	2
RUSSIA	-	3
SPAGNA	9	1
SVIZZERA	4	-
TURCHIA	-	6
REP.CECA	-	2
AUSTRIA	2	1
UCRAINA	-	1

GREATER CHINA

132

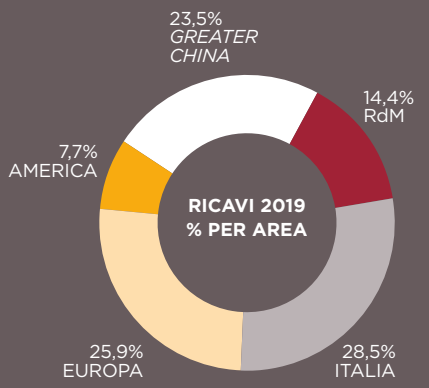
	D	F
CINA CONT.	73	16
HONG KONG SAR	14	1
MACAO SAR	5	3
TAIWAN REGION	-	20

DATI ECONOMICO-FINANZIARI DI SINTESI (*)



Principali indicatori economici (milioni di euro)

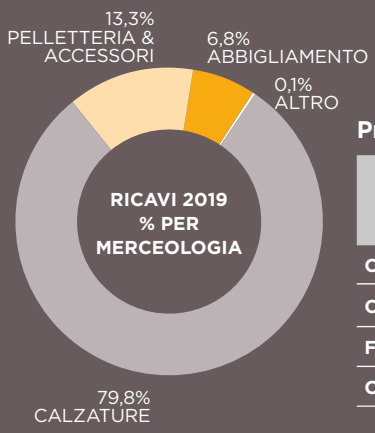
	Eser. 19		Eser. 19 al netto di proventi non ricorrenti		Eser. 18		Eser. 17	
Ricavi	916,0		916,0		940,5		963,3	
EBITDA	255,4	27,9%	157,9	17,2%	118,3	12,6%	160,5	16,7%
EBIT	101,1	11,0%	3,6	0,4%	71,8	7,6%	111,8	11,6%
Risultato prima delle imposte	77,0	8,4%	(20,5)	-2,2%	65,8	7,0%	101,9	10,6%
Risultato netto consolidato	45,7	5,0%	(21,8)	-2,4%	46,5	4,9%	69,4	7,2%
EBITDA ADJUSTED	150,2	16,4%	52,7	5,8%	118,3	12,6%	160,5	16,7%
EBIT ADJUSTED	104,4	11,4%	6,9	0,8%	71,8	7,6%	111,8	11,6%



Principali indicatori patrimoniali (milioni di euro)

	31 dic. 19	31 dic. 19 al netto di proventi non ricorrenti	31 dic. 18	31 dic. 17
CCN operativo (**)	344,6	344,6	314,4	261,3
Attività immateriali e materiali	741,1	741,1	808,6	802,9
Patrimonio netto	1.080,5	1.013,1	1.064,7	1.087,2
Indebitamento/(surplus) fin. netto	451,2	592,6	(75,3)	9,3
Investimenti	47,3	47,3	44,0	36,6
Indebitamento/(surplus) fin. netto adj.	12,1	153,5	75,3	(9,3)

(**) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali



Principali indicatori finanziari (milioni di euro)

	31 dic. 19	31 dic. 19 al netto di proventi non ricorrenti	31 dic. 18	31 dic. 17
Cash flow operativo	115,4	115,4	30,6	165,8
Cash flow operativo netto	98,5	98,5	25,4	148,2
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(12,7)	(154,1)	(32,4)	(6,3)
Cash flow operativo netto adjusted	6,9	6,9	25,4	148,2

(*) I principali indicatori economici e patrimoniali del Gruppo al 31 Dicembre 2019 sono stati significativamente impattati dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16, relativo al trattamento contabile dei contratti di leasing, che è stato adottato per la prima volta a partire dal 1° gennaio 2019. Come illustrato in maniera più esaustiva successivamente, ai fini della comparabilità di alcuni indicatori di performance, sono stati introdotti i seguenti indicatori "adjusted", che non includono gli impatti rivenienti dall'applicazione dell'IFRS 16: EBITDA, EBIT, Capitale investito netto, Posizione finanziaria netta e Flussi di cassa netti della gestione operativa.

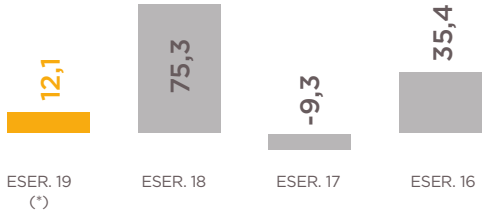
HIGHLIGHTS DEI RISULTATI

RICAVI (milioni di euro)

EBITDA (milioni di euro)

EBIT (milioni di euro)

Indebitamento/(surplus) fin. netto (milioni di euro)



Ricavi: fatturato 2019 pari a 916 milioni di euro, in calo del 2,6% rispetto al 2018. Pari a 645,8 milioni di euro il dato delle vendite realizzate dal canale retail (+ 6,2%).

EBITDA: l'EBITDA *adjusted* è pari a 150,2 milioni di euro (nel 2018 l'EBITDA era pari a 118,3 milioni di euro). L'incidenza sulle vendite si attesta al 16,4%. Al netto di proventi non ricorrenti rilevati nell'esercizio 2019 per 97,5 milioni di euro, l'EBITDA *adjusted* sarebbe pari a 52,7 milioni di euro, per un'incidenza sulle vendite pari al 5,8%.

EBIT: l'EBIT *adjusted* è pari a 104,4 milioni di euro (nel 2018 l'EBIT era pari a 71,8 milioni di euro). L'incidenza sulle vendite si attesta all'11,4%. Al netto di proventi non ricorrenti rilevati nell'esercizio 2019 per 97,5 milioni di euro, l'EBIT *adjusted* sarebbe pari a 6,9 milioni di euro, per un'incidenza sulle vendite pari allo 0,8%.

Utile netto: positivo per 45,7 milioni di euro il risultato netto consolidato dell'esercizio 2019 (positivo per 46,5 milioni nell'esercizio precedente).

Indebitamento Finanziario Netto (IFN): L'IFN *adjusted* ammonta a 12,1 milioni di euro (nel 2018 ammontava a 75,3 milioni di euro); questo indicatore è significativamente impattato dall'applicazione del principio IFRS 16 (passività per *leasing* pari a 439,1 milioni di euro).

Investimenti (*capital expenditures*): sono pari a 47,3 milioni di euro gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel 2019; sono stati pari a 44 milioni di euro nel precedente esercizio.

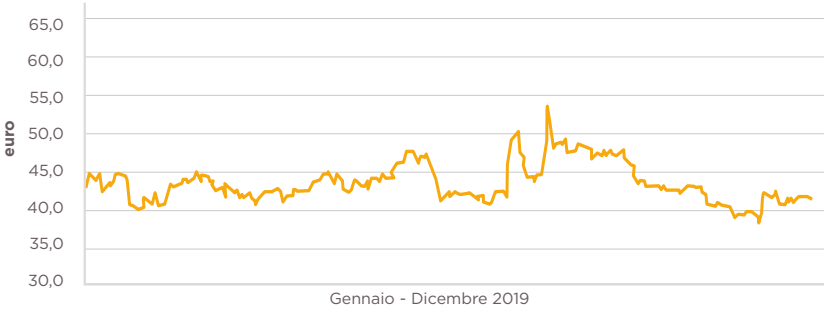
Rete distributiva: pari a 24 il numero delle *new openings* di DOS dell'esercizio. Al 31 dicembre la rete distributiva dei monomarca si compone di 290 DOS e 115 *franchised stores*.

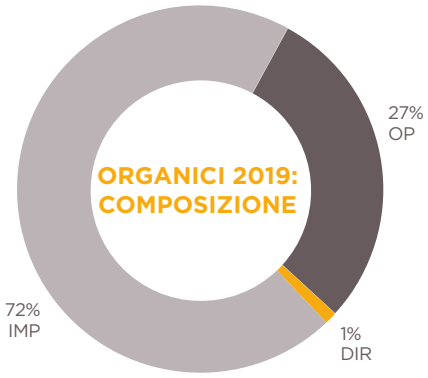
(*) Dati adjusted che includono gli effetti delle operazioni non ricorrenti intercorse nell'esercizio 2019

Principali indicatori borsistici (euro)	
Prezzo ufficiale al 02.01.2019	42,56
Prezzo ufficiale al 30.12.2019	41,22
Prezzo minimo anno	38,86
Prezzo massimo anno	51,35
Capitalizzazione borsistica al 02.01.2019	1.408.461.020
Capitalizzazione borsistica al 30.12.2019	1.364.115.678
Dividendo per azione 2018	1,00
Dividendo per azione 2017	1,40
N° azioni in circolazione al 31 dicembre 2019	33.093.539

Earning per *share* (euro)

Andamento del titolo





Organici del gruppo	Eser. 19	Eser. 18	Eser. 17	Eser. 16
Al 31 dicembre	4.815	4.705	4.627	4.485
Media anno	4.786	4.672	4.572	4.514

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 2018, in maniera da depurare i risultati dell'esercizio 2019 dagli effetti prodotti dalle variazioni dei tassi di cambio, rispetto ai valori medi del precedente esercizio, rendendo gli indicatori stessi pienamente comparabili con quelli dell'analogo periodo precedente.

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. In particolare, con specifico riferimento all'EBITDA che, come detto, non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili internazionali (IAS/IFRS), la determinazione quantitativa dello stesso potrebbe non essere univoca. L'EBITDA è una misura utilizzata dal *management* della società per monitorare e valutare l'andamento operativo della stessa. Il *management* ritiene che l'EBITDA sia un importante parametro per la misurazione della *performance* operativa della società in quanto non è influenzato dagli effetti dei diversi criteri di determinazione degli imponibili fiscali, dell'ammontare e caratteristiche del capitale impiegato nonché dalle relative politiche di ammortamento. Il criterio di determinazione dell'EBITDA applicato dalla società potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altre società/gruppi e pertanto il suo valore potrebbe non essere comparabile con quello determinato da questi ultimi.

Infine, si segnala che la presente Relazione sull'andamento della gestione include la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, relativa all'esercizio 2019, 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*) e le vendite *on line*. 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, come quella 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 dei seguenti canali distributivi: i DOS (negozi a gestione diretta), il canale dell'*e-commerce*, i punti vendita in *franchising* ed una serie di selezionati negozi indipendenti multimarca.

Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S

Il contesto internazionale nel quale il Gruppo opera è stato caratterizzato, nell'anno appena concluso, da tensioni politiche e commerciali nel panorama internazionale, che hanno prodotto un generale rallentamento dell'economia globale, creando un clima di incertezza e volatilità nei mercati.
La tensione dei rapporti commerciali tra USA e Cina ha determinato, per buona parte dell'anno, in particolare nel mercato USA, conseguenze nella generale propensione al consumo da parte della clientela locale, anche influenzando i flussi migratori da parte degli *luxury shoppers* cinesi e, più in generale, asiatici, con effetti negativi soprattutto nel mercato del canale indiretto.
La debolezza della moneta comunitaria ha contribuito positivamente a sostegno dei flussi turistici verso i Paesi europei, con un effetto positivo sui consumi che ha, tuttavia, solo parzialmente bilanciato la debolezza della domanda interna.
Il mercato della Cina continentale ha evidenziato, per contro, una ripresa della domanda interna, oltre che per effetto di minori flussi turistici in uscita, anche, più in generale, a seguito di politiche governative focalizzate a favorire gli acquisti locali, oltre che in virtù dell'accelerazione del canale digitale, spinto dagli acquisti delle nuovissime generazioni. Peraltro, sempre nell'area che compone la *Greater China*, si è assistito all'acuirsi di tensioni politiche che hanno significativamente influenzato le *performances* della piazza di Hong Kong, molto rilevante per l'intero settore.
In tale contesto di mercato, l'andamento del Gruppo evidenzia una riduzione dei ricavi complessivi del 2,6%, conseguenza, principalmente, della debolezza dell'andamento del canale indiretto, solo parzialmente controbilanciata dal positivo andamento del canale *retail* (+ 6,2% le vendite del canale diretto), sostenuto anche dal positivo contributo delle vendite *on-line*, che hanno registrato una crescita "*strong double-digit*".
Nell'ambito del generale andamento del Gruppo, si distinguono le *performances* del brand ROGER VIVIER che, con una crescita del 15,5%, conferma, dopo il cambio di direzione stilistica, il proprio *appeal* sulla clientela internazionale appartenente al segmento più esclusivo del lusso.
I risultati operativi dell'esercizio risentono dell'andamento delle vendite e, in larga parte, della crescita di alcuni costi operativi che, in accordo alle strategie di sviluppo del *business*, si rendono necessari per il ritorno alla crescita nel medio periodo. Molte risorse sono state destinate sia a nuovi progetti legati allo stile, che ad una rinnovata strategia di comunicazione, funzionali a sostenere e consolidare il posizionamento dei marchi del Gruppo, nell'attuale contesto dei mercati internazionali, ed accrescere la desiderabilità dei prodotti, al fine di attrarre anche nuove fasce di consumatori.
In questo ambito si segnala l'arrivo del nuovo Direttore Creativo del *brand* TOD'S il cui contributo, a partire dalla prossima collezione invernale, permetterà di proseguire nel percorso di innovazione dei prodotti del *brand*, in coerenza con le attuali esigenze della clientela internazionale, coniugando la modernità con l'*italian lifestyle* che caratterizza il marchio TOD'S, sempre rispettando quegli *standard* qualitativi di eccellenza artigianale, da sempre riconosciuti come caratteristica distintiva del DNA di tutti i marchi del Gruppo. Sempre nell'ambito dei progetti legati allo stile, si segnala la collaborazione con l'eclettico e talentuoso *designer* Alber Elbaz, autore di una *capsule collection* per il marchio TOD'S, nell'ambito della *T-Factory*, importante progetto stilistico che proseguirà in futuro con nuovi capitoli che permetteranno di integrare l'offerta dei prodotti iconici del *brand*.
L'attenzione delle strategie di crescita del *business*, inoltre, è rivolta, con riferimento alle politiche distributive del Gruppo, allo sviluppo e all'integrazione del canale *retail*, con importanti investimenti, sia nella rete distributiva a gestione diretta, che nella sua naturale evoluzione nell'omnicanalità,

tramite la crescente interconnessione con il canale digitale. Lo sviluppo della rete diretta prosegue, in particolare, sia in termini di espansione della rete DOS, che di valorizzazione della rete esistente, tramite il mantenimento delle *locations* più prestigiose, sede di importanti *flagship store* strategici, ed operazioni di *restyiling*, dal forte impatto comunicativo e funzionali all'integrazione con il canale *on-line.* Proprio in questa direzione, nell'anno, è stata inaugurata, in via Montenapoleone, a Milano, l'innovativa *boutique* del marchio TOD'S, progettata pensando ai negozi del futuro, reinterpretando il punto vendita tradizionale, al fine di renderlo uno strumento di comunicazione e di servizi al cliente, interconnesso con il canale digitale.

Al fine di accelerare tale processo di integrazione del canale *retail*, si segnala la conclusione, con efficacia dal 31 dicembre 2019, del processo di fusione tra la capogruppo TOD'S S.p.A. e la controllata Italiantouch S.r.l., società che commercializza *on-line* i prodotti dei quattro marchi del Gruppo. La sempre maggiore integrazione delle strutture organizzative permetterà, in particolare, di migliorare rapidamente l'operatività e l'efficienza dei processi operativi, aumentando i vantaggi e le opportunità commerciali e distributive offerte dall'omnicanalità.

Inoltre, si segnala che, sempre in tale ambito, e sempre con efficacia dal 31 dicembre 2019, si è perfezionato anche il processo di fusione per incorporazione in TOD'S S.p.A. della Del.Com. S.r.l., società retail che gestisce oltre 30 negozi diretti in Italia. Tale processo porterà alcuni vantaggi operativi, nell'ambito dei processi di gestione del canale *retail* italiano, soprattutto in relazione a quelli derivanti dall'interconnessione tra canale *off-line* e canale *on-line*.

Infine, si segnala che, sempre nell'ambito delle attività di monitoraggio e valorizzazione della propria rete distributiva, il Gruppo ha deciso di trasferire la sede del *flagship store* del marchio TOD'S di Tokyo, da Omotesando ad un'altra area della città a maggior traffico, cogliendo, pertanto, l'opportunità di vendere l'immobile di proprietà di Omotesando, ove avevano sede, oltre al *flagship store*, anche gli uffici regionali del Gruppo, in un momento in cui il mercato immobiliare giapponese era ai propri massimi. In particolare, in data 30 ottobre 2019, si è perfezionata la cessione dell'immobile ad un prezzo di 156 milioni di euro, che ha permesso al Gruppo di realizzare una plusvalenza lorda di 97,5 milioni di euro. Si segnala peraltro che, con efficacia dal 9 dicembre 2019, si è concluso il processo di fusione per incorporazione in TOD'S S.p.A. della Holpaf B.V., società interamente controllata, che deteneva la proprietà del sopra citato Immobile.

I risultati 2019 del Gruppo

Premessa

I principali indicatori economici e patrimoniali del Gruppo relativi all'esercizio 2019 sono stati significativamente impattati dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16, relativo al trattamento contabile dei contratti di *leasing*, che è stato adottato per la prima volta a partire dal 1° gennaio 2019.

Come illustrato in maniera esaustiva nelle note esplicative, il Gruppo, adottando l'approccio retrospettivo modificato, non ha rideterminato i dati dei periodi precedenti e, pertanto, ai fini della comparabilità di alcuni indicatori di *performance*, sono stati introdotti i seguenti indicatori "*adjusted*", che non includono gli impatti rivenienti dall'applicazione dell'IFRS 16: EBITDA, EBIT, Capitale investito netto, Posizione finanziaria netta e Flussi di cassa netti della gestione operativa.

Gli effetti dell'applicazione del suddetto nuovo principio sugli indicatori economici, si sostanziano nell'eliminazione dal conto economico dei canoni di locazione di competenza del periodo, rientranti nella disciplina dell'IFRS 16, che determina un significativo miglioramento del margine operativo lordo (EBITDA); questa voce di costo è sostituito dall'imputazione, nel conto economico, degli ammortamenti sulle attività per diritto d'uso, che impattano negativamente il risultato operativo (EBIT), e dalla rilevazione di interessi sulle passività per *leasing*. Si segnala, peraltro, che l'effetto combinato dell'ammortamento in quote costanti delle attività per diritto d'uso e dell'utilizzo del tasso incrementale di indebitamento, ai fini del calcolo del valore attuale dei canoni di locazione futuri oggetto dell'IFRS 16, determina maggiori oneri finanziari nel conto economico nei primi anni di un contratto di locazione e oneri finanziari decrescenti, successivamente. Tale andamento non lineare degli oneri finanziari ha, pertanto, generato

un impatto temporaneo complessivamente negativo sul risultato dell'esercizio, rispetto a quello che si sarebbe avuto con l'applicazione del precedente principio IAS 17, impatto che si riassorbirà al termine delle scadenze dei contratti oggetto del nuovo principio.
Per quanto riguarda gli indicatori patrimoniali, il capitale investito netto ha subito un incremento nell'esercizio per effetto dell'iscrizione delle attività per diritto d'uso, mentre la posizione finanziaria netta è stata penalizzata, a causa della rilevazione delle passività per *leasing*.
Infine, per quanto riguarda il *cash flow*, si segnala che non ci sono impatti rivenienti dall'applicazione dell'IFRS 16 sui flussi di cassa complessivi, bensì esclusivamente sulla diversa rappresentazione degli stessi nel prospetto del Rendiconto Finanziario. In particolare, gli ammortamenti derivanti dalle attività per diritto d'uso e gli oneri finanziari di competenza, rilevati sulle passività per locazioni, vengono rappresentati tra le poste non monetarie, con conseguente miglioramento dei flussi di cassa della gestione operativa, mentre vengono esplicitati gli interessi pagati sulle passività per locazioni, nella rappresentazione dei flussi di cassa della gestione operativa netta. D'altro canto, nei flussi di cassa della gestione finanziaria, vengono esplicitati i pagamenti relativi al valore nominale delle passività per locazioni.
Inoltre, si precisa che i commenti esposti di seguito si riferiscono ai valori "*adjusted*", cioè nettati dall'effetto dell'applicazione del principio IFRS 16, ove espressamente indicato.
Infine, si segnala che gli effetti economici e patrimoniali derivanti dall'operazione di cessione dell'immobile di Omotesando, in precedenza commentata, sono stati considerati, ai fini informativi, come relativi ad un'operazione significativa non ricorrente ai sensi della comunicazione CONSOB DEM/6064293 del 28 luglio 2006. Nel presente documento verranno pertanto esplicitati, ove necessario ai fini di una corretta comprensione dei risultati della gestione, anche gli indicatori economici e patrimoniali al netto delle operazioni non ricorrenti.

I risultati dell'esercizio

Il fatturato consolidato del Gruppo ammonta a 916 milioni di euro, in calo del 2,6% rispetto al dato del precedente esercizio 2018, quando era pari a 940,5 milioni di euro. Positivo l'effetto prodotto dalla variazione dei tassi medi di cambio: in costanza di *cross rates*, i ricavi sarebbero pari a 905,6 milioni di euro, con una variazione negativa del 3,7% rispetto al 2018.
I margini operativi, risultato operativo lordo (EBITDA) e netto (EBIT), sono stati rispettivamente pari a 255,4 e 101,1 milioni di euro (mentre a cambi costanti ammonterebbero, rispettivamente, a 245,2 e 93,9 milioni di euro).
EBITDA *adjusted* e EBIT *adjusted* sono pari rispettivamente a 150,2 e 104,4 milioni di euro rappresentando il 16,4% e l'11,4% dei ricavi consolidati. A cambi costanti, l'EBITDA *adjusted* e EBIT *adjusted* ammontano a 142,4 e 97,1 milioni di euro rappresentando il 15,7% e l'10,7% dei ricavi consolidati.
Si segnala inoltre che EBITDA *adjusted* e EBIT *adjusted*, al netto di proventi non ricorrenti rilevati nell'esercizio 2019, pari a 97,5 milioni di euro, ammonterebbero rispettivamente a 52,7 e 6,9 milioni di euro, rappresentando il 5,8% e lo 0,8% dei ricavi consolidati.
Il risultato consolidato si attesta a 45,7 milioni di euro, sostanzialmente allineato a quello del precedente esercizio 2018, quando ammontava a 46,5 milioni di euro, sebbene abbia beneficiato della citata operazione non ricorrente.

euro/000 Principali indicatori economici	Esercizio 19	Esercizio 18	Variazione	Variazione %
Ricavi	915.983	940.499	(24.517)	(2,6)
EBITDA	255.396	118.335	137.061	115,8
Ammortamenti riv./sva., acc.	(154.336)	(46.575)	(107.760)	231,4
EBIT	101.060	71.760	29.301	40,8
Risultato prima delle imposte	76.971	65.751	11.220	17,1
Risultato netto consolidato	45.659	46.458	(799)	(1,7)
Effetto cambi su ricavi	(10.415)			
Ricavi a cambi costanti	905.568	940.499	(34.931)	(3,7)
Effetto cambi sui costi	170			
EBITDA a cambi costanti	245.151	118.335	126.816	107,2
Effetto cambi su amm.ti e svalutazioni	3.081			
EBIT a cambi costanti	93.897	71.760	22.137	30,8
EBITDA %	27,9	12,6		
EBIT %	11,0	7,6		
EBITDA % a cambi costanti	27,1	12,6		
EBIT % a cambi costanti	10,4	7,6		
Tax Rate %	40,7	29,3		

euro/000 Riconciliazione dei principali indicatori economici	Esercizio 19	%
EBITDA (a)	255.396	27,9
Canoni di locazione IFRS 16 (b)	105.173	
EBITDA adjusted (c) = (a) - (b)	150.223	16,4
Ammortamenti riv./sva., acc. (*) (d)	(45.857)	
EBIT adjusted (c) + (d)	104.366	11,4

(*) Esclusi gli ammortamenti e le svalutazioni per diritto d'uso

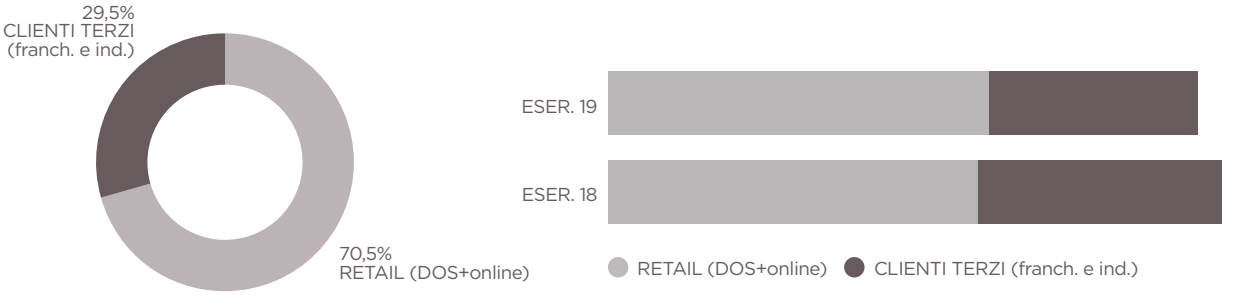
euro/000 Principali indicatori patrimoniali	31.12.19	31.12.18	Variazione
CCN operativo (*)	344.610	314.401	30.210
Attività per diritto d'uso	446.126		446.126
Attività materiali e immateriali	741.141	808.598	(67.457)
Altre attività/(passività) nette	(168)	16.951	(17.119)
Attività in dismissione			
Capitale impiegato	**1.531.710**	**1.139.950**	**391.760**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	(451.162)	(75.252)	(375.910)
Patrimonio netto consolidato	**1.080.548**	**1.064.699**	**15.849**
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali (**)	47.305	43.985	3.319
Flussi di cassa netti della gestione operativa	98.537	25.431	73.106
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(12.736)	(32.355)	19.619

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali
(**) Non includono le attività per diritto d'uso

euro/000 Riconciliazione dei principali indicatori patrimoniali	31.12.19	31.12.18	Variazione
Capitale impiegato (a)	**1.531.710**	**1.139.950**	**391.760**
Attività per diritto d'uso (b)	446.126		446.126
Capitale impiegato adjusted (a) - (b)	**1.085.584**	**1.139.950**	**(54.367)**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	**451.162**	**75.252**	**375.910**
Passività per leasing non correnti	344.201		344.201
Passività per leasing correnti	94.879		94.879
Totale passività per leasing (b)	**439.080**		**439.080**
Indebitamento/(surplus) fin. netto adjusted (a) - (b)	**12.082**	**75.252**	**(63.170)**
Flussi di cassa netti della gestione operativa (a)	**98.537**	**25.431**	**73.106**
Rimborsi delle passività per leasing (b)	(91.645)		(91.645)
Flussi di cassa netti della gestione operativa adjusted (a) + (b)	**6.892**	**25.431**	**(18.539)**

I ricavi Nell'esercizio 2019, il fatturato consolidato del Gruppo TOD'S ammonta a 916 milioni di euro (-2,6% rispetto al 2018). Nel solo quarto trimestre dell'anno, i ricavi ammontano a 238,3 milioni di euro, con una crescita dell'1,7% rispetto al quarto trimestre 2018.
Nel corrente esercizio, i cambi hanno dato un contributo positivo ai risultati, particolarmente per i marchi TOD'S e ROGER VIVIER, che hanno la maggiore presenza all'estero; a cambi costanti, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'anno 2018, comprensivi degli effetti delle coperture, i ricavi del Gruppo sono pari a 905,6 milioni di euro.
Nell'esercizio 2019, i ricavi del canale diretto ammontano a 645,8 milioni di euro, in crescita del 6,2%, rispetto al 2018, e rappresentano più del 70% del fatturato del Gruppo.

(Milioni di euro)	Eser. 19	%	Eser. 18	%	var.% cambi correnti	Eserc. 19 cambi costanti	var.% cambi costanti
Retail (DOS+online)	645,8	70,5	607,8	64,6	6,2	636,9	4,8
Clienti terzi (franchising+indipendenti)	270,2	29,5	332,8	35,4	(18,8)	268,7	(19,2)
Totale	**916,0**	**100,0**	**940,5**	**100,0**	**(2,6)**	**905,6**	**(3,7)**

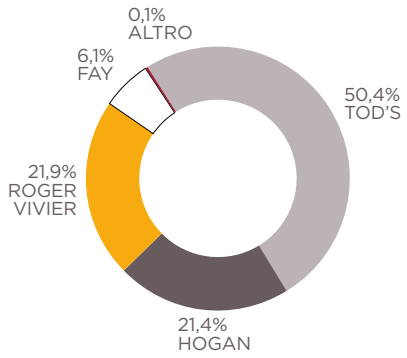


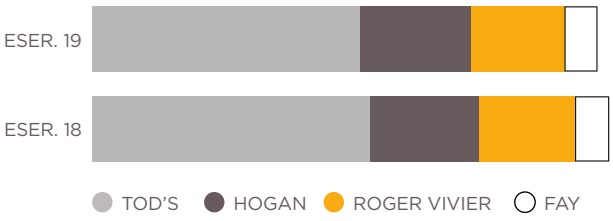
Su base omogenea, l'incremento delle vendite di questo canale, nel solo quarto trimestre dell'anno è pari al 4,4%, grazie alla crescita a doppia cifra dell'*e-commerce* ed al contributo delle nuove aperture.
Il dato di *Same Store Sales Growth rate* (SSSG), calcolato (a cambi costanti) come media a livello mondiale dei tassi di crescita dei ricavi registrati nei DOS, è pari a -4,0% nell'esercizio 2019, in progressivo miglioramento negli ultimi mesi dell'anno. Tale dato sarebbe migliore di oltre un punto percentuale, a cambi correnti.
Al 31 dicembre 2019, la rete distributiva del Gruppo è composta da 290 DOS e 115 negozi in *franchising,* rispetto ai 284 DOS e 120 negozi in *franchising* al 31 dicembre 2018.
I ricavi a clienti terzi ammontano complessivamente a 270,2 milioni di euro; il calo a doppia cifra riflette principalmente la debolezza del mercato domestico ed europeo.

I ricavi del marchio TOD'S ammontano a 461,8 milioni di euro, nell'esercizio 2019; positivi i risultati del canale *retail*. Buon avvio delle vendite del nuovo progetto *T Timeless*, sia di calzature, sia di pelletteria.

Le vendite del marchio ROGER VIVIER ammontano a 200,5 milioni di euro, con una crescita del 15,5%, rispetto al 2018. Risultati positivi in tutte le aree geografiche in cui il marchio opera; ottimo il riscontro sulle nuove famiglie di prodotto. Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 196,5 milioni di euro; con una crescita a doppia cifra dei ricavi in *Greater China*, nonostante la delicata situazione di Hong Kong.

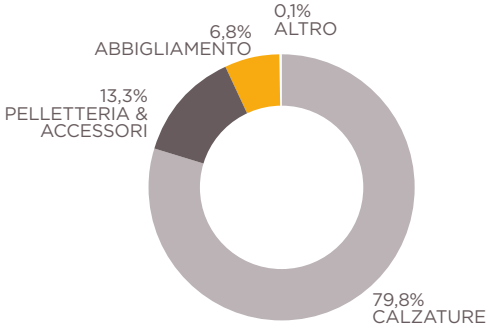
(Milioni di euro)	Eser. 19	%	Eser. 18	%	var.% cambi correnti	Eserc. 19 cambi costanti	var.% cambi costanti
TOD'S	461,8	50,4	498,7	53,0	(7,4)	455,3	(8,7)
ROGER VIVIER	200,5	21,9	173,5	18,5	15,5	197,3	13,7
HOGAN	196,5	21,4	206,1	21,9	(4,7)	195,8	(5,0)
FAY	56,3	6,1	61,3	6,5	(8,0)	56,3	(8,1)
Altro	0,9	0,1	0,9	0,1	n.s.	0,9	0,2
Totale	**916,0**	**100,0**	**940,5**	**100,0**	**(2,6)**	**905,6**	**(3,7)**





Infine, le vendite del marchio FAY ammontano a 56,3 milioni di euro; il calo, rispetto all'esercizio precedente, riflette soprattutto la persistente debolezza del mercato domestico.
I ricavi delle calzature ammontano a 730,7 milioni di euro nell'esercizio; positivo l'andamento della categoria nel quarto trimestre dell'anno.
Le vendite di pelletteria e accessori sono state complessivamente pari a 121,7 milioni di euro.
Positivi i risultati delle nuove famiglie di borse del marchio TOD'S.

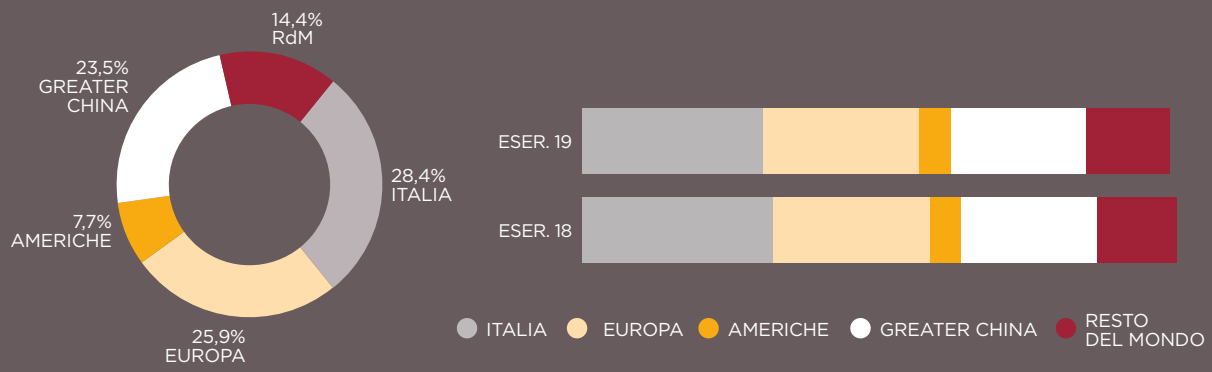
(Milioni di euro)	Eser. 19	%	Eser. 18	%	var.% cambi correnti	Eserc. 19 cambi costanti	var.% cambi costanti
Calzature	730,7	79,8	743,7	79,1	(1,7)	722,9	(2,8)
Pelletteria e accessori	121,7	13,3	128,6	13,7	(5,4)	119,2	(7,3)
Abbigliamento	62,7	6,8	67,3	7,2	(6,7)	62,6	(6,9)
Altro	0,9	0,1	0,9	0,1	n.s.	0,9	n.s.
Totale	**916,0**	**100,0**	**940,5**	**100,0**	**(2,6)**	**905,6**	**(3,7)**



Infine, i ricavi di abbigliamento ammontano a 62,7 milioni di Euro; l'andamento rispecchia sostanzialmente quello del marchio FAY.

I ricavi del Gruppo, nel mercato domestico, ammontano a 260,6 milioni di euro; positivo l'andamento dei ricavi nel quarto trimestre dell'anno, con un miglioramento del *trend* dei risultati su entrambi i canali di vendita.
Nel resto dell'Europa, i ricavi del Gruppo ammontano complessivamente a 237,6 milioni di euro; positivo il quarto trimestre dell'anno, grazie al contributo della distribuzione diretta.
Nelle Americhe, il Gruppo ha registrato complessivamente 70,6 milioni di euro di vendite; anche in quest'area è positivo il risultato del quarto trimestre, in cui entrambi i canali evidenziano un miglioramento del loro *trend*. I ricavi del Gruppo nel mercato della *Greater China* ammontano a 215,1 milioni di euro, in crescita del 2,3% rispetto allo stesso periodo del 2018. Ai positivi risultati registrati in *Mainland China*, che rappresenta più del 60% di questa regione, si è contrapposto il forte rallentamento della piazza di Hong Kong, dovuto alle note tensioni politiche.

(Milioni di euro)	Eser. 19	%	Eser. 18	%	var.% cambi correnti	Eserc. 19 cambi costanti	var.% cambi costanti
Italia	260,6	28,3	282,2	30,0	(7,7)	260,6	(7,7)
Europa	237,6	25,9	243,9	25,9	(2,6)	236,8	(2,9)
Americhe	70,6	7,7	73,0	7,8	(3,2)	67,9	(7,0)
Greater China	215,1	23,5	210,3	22,4	2,3	211,0	0,4
Resto del mondo	132,1	14,4	131,1	13,9	0,8	129,2	(1,4)
Totale	**916,0**	**100,0**	**940,5**	**100,0**	**(2,6)**	**905,6**	**(3,7)**



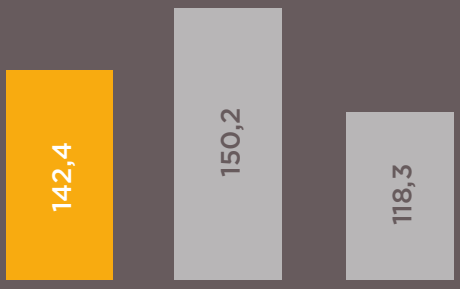
Infine, nell'area "Resto del Mondo", il Gruppo ha complessivamente registrato ricavi pari a 132,1 milioni di euro, in crescita dello 0,8% rispetto al 2018.

I risultati operativi. L'EBITDA del Gruppo dell'esercizio 2019 si attesta a 255,4 milioni di euro (118,3 milioni di euro nel 2018) e rappresenta il 27,9% dei ricavi consolidati (12,6% nel 2018). L'EBITDA *adjusted* dell'esercizio 2019 è stato pari a 150,2 milioni di euro, per un'incidenza percentuale sulle vendite pari al 16,4%. Si segnala, tuttavia, che il risultato operativo lordo beneficia di proventi non ricorrenti, pari a 97,5 milioni di euro, derivanti dall'operazione di cessione del *building* di Omotesando, in precedenza commentata.
Al netto di tali proventi non ricorrenti, l'EBITDA *adjusted* sarebbe stato pari a 52,7 milioni di euro per un'incidenza percentuale sulle vendite pari al 5,8%. Non particolarmente significativo l'effetto dei cambi sul risultato operativo; in costanza di cambi, ovvero con l'applicazione dei *cross rates* medi del precedente esercizio, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a circa 245,2 milioni di euro, pari al 27,1% dei ricavi determinati a cambi costanti. L'EBITDA *adjusted*, in costanza di cambi, risulterebbe pari a 142,4 milioni di euro, pari al 15,7% dei ricavi, mentre, al netto di proventi risultanti da transazioni non ricorrenti avvenute

nell'esercizio 2019, il suddetto indicatore sarebbe pari a 51,1 milioni di euro, per un'incidenza percentuale pari al 5,6% dei ricavi delle vendite.

I risultati operativi dell'esercizio, al netto dei citati effetti derivanti da transazioni non ricorrenti, risentono dell'andamento dei ricavi, in precedenza commentato e, in maniera preponderante, degli effetti derivanti dall'aumento di alcuni costi operativi che, in accordo alle strategie di *business* implementate dal Gruppo, si rendono necessari per generare un ritorno alla crescita nel medio periodo. In particolare, in un contesto di forte competizione e volatilità dei mercati, nel quale il Gruppo ha vissuto una contrazione delle *performances*, principalmente nel canale *wholesale* e in alcune famiglie di prodotti, risulta necessario sostenere e consolidare il posizionamento dei marchi del Gruppo, con nuovi progetti legati allo stile ed una rinnovata strategia di comunicazione. Molte risorse sono state, peraltro, indirizzate anche al canale *retail*, sia in termini di valorizzazione della rete distributiva diretta, che in termini di sviluppo del canale digitale, dal quale, anche grazie ai vantaggi e le opportunità commerciali e distributive offerte dalla multicanalità, sono attesi apprezzabili risultati già nel breve periodo.
Analizzando le *performances* dell'esercizio nel dettaglio, rimane sostanzialmente invariata la redditività a livello di *gross margin*, grazie al positivo contributo delle vendite del canale *retail* che, caratterizzate da una maggiore marginalità, hanno permesso di mitigare, almeno parzialmente, il commentato aumento dei costi operativi.
In rilevante crescita, come anticipato, i costi legati alle attività di *communication* che hanno visto un sensibile incremento delle risorse destinate al fine di aumentare la *brand awarness* dei marchi del Gruppo e accrescere la visibilità delle nuove collezioni. La spesa per godimento di beni di terzi (affitti delle *locations* e *royalties* passive) si attesta a 160,9 milioni di euro (non considerando gli effetti del principio contabile IFRS 16), in rilevante crescita rispetto al dato del 2018 (quando era pari a 142,1 milioni di euro). L'incremento è legato all'aumento della spesa per gli affitti della rete distributiva diretta, naturale conseguenza, sia della strategia di espansione del *network* dei DOS, che del rinnovo delle locazioni di importanti *flagship stores*, strategici per il consolidamento del posizionamento dei *brands* nella fascia più esclusiva del lusso. L'incidenza sui ricavi è passata quindi dal 15,1% del 2018, al 17,6% del corrente esercizio.

EBITDA (milioni di euro)



(*) Adjusted EBITDA

In crescita il costo sostenuto per la remunerazione del personale alle dipendenze del Gruppo che, nel 2019, ammonta a 213,9 milioni di euro, contro i 198,4 milioni di euro del precedente esercizio. La dinamica è sostanzialmente correlata all'aumento degli organici, principalmente per l'espansione della rete distributiva diretta e il rafforzamento delle funzioni a livello *corporate*. Al 31 dicembre 2019, i dipendenti del Gruppo sono 4.815, con un incremento di 110 unità in confronto a quelle in essere al 31 dicembre 2018, per un'incidenza del costo per il personale che, al 31 dicembre 2019, è pari al 23,4% dei ricavi del Gruppo, contro il 21,1% del 2018. Gli ammortamenti del capitale fisso dell'esercizio 2019, ad esclusione di quelli relativi alle attività per diritto d'uso pari a 105,3 milioni di euro (incluse svalutazioni per *impairment* per 3,2 milioni di euro), ammontano a complessivi 43,9 milioni di euro, contro i 43,1 milioni del 2018.

Organici

Nessuna svalutazione delle immobilizzazioni immateriali e materiali è stata rilevata nell'esercizio 2019 (oltre a quelle relative alle attività per diritti d'suo per 3,2 milioni), mentre ammontavano a 1,4 milioni di euro le svalutazioni rilevate nel precedente esercizio 2018.
Al 31 dicembre 2019, gli ammortamenti, al netto degli impatti dell'IFRS 16, rappresentano il 4,8% dei ricavi del Gruppo, dato sostanzialmente allineato rispetto al precedente anno (4,7% nel 2018).

Al netto di ulteriori accantonamenti, per complessivi 2 milioni di euro, il risultato operativo netto dell'esercizio (EBIT), si attesta quindi a 101,1 milioni di euro (71,8 milioni il dato del 2018) e rappresenta l'11% delle vendite consolidate (Esercizio 2018: 7,6%). In costanza di cambi, l'EBIT del periodo si attesterebbe a 93,9 milioni di euro, per un'incidenza sulle vendite che scenderebbe al 10,4%.

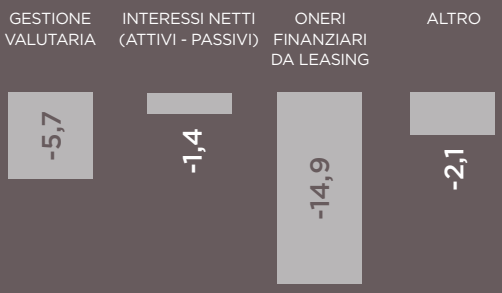
L'EBIT *adjusted* risulta pari a 104,4 milioni di euro, per un'incidenza percentuale pari al'11,4% delle vendite consolidate. Inoltre, al netto di proventi non ricorrenti rilevati nell'esercizio 2019, l'EBIT *adjusted* sarebbe stato pari a 6,9 milioni di euro, per un'incidenza percentuale sui ricavi consolidati pari allo 0,8%. Negativo per 9,2 milioni di euro il saldo della gestione finanziaria, senza considerare gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, influenzata dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera il Gruppo. Il saldo include, inoltre, per 1,2 milioni di euro, interessi passivi su finanziamenti a medio-lungo termine. Includendo anche gli impatti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 (oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing*), pari a 14,9 milioni di euro, il saldo della gestione finanziaria è negativo per 24,1 milioni di euro. L'impatto negativo generato dagli oneri finanziari rivenienti dall'applicazione dell'IFRS 16 si manifesta lungo la durata dei contratti di locazione in maniera decrescente nel tempo; pertanto, l'esercizio 2019 rappresenta l'esercizio in cui tali oneri pesano di più, rispetto a quanto accadrà negli esercizi successivi.

Le imposte sul reddito dell'esercizio ammontano a 31,3 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita, per un *tax rate* che si attesta al 40,7%, in aumento rispetto a quello del 2018, quando era pari al 29,3%, impattato dalla prudente svalutazione di alcuni crediti per imposte anticipate, riferite ad alcune società controllate. La fiscalità associata ai proventi non ricorrenti rilevati nell'esercizio 2019 è pari a circa 30,1 milioni di euro.
Pari a 45,7 milioni di euro l'utile consolidato dell'esercizio 2019 (esercizio 2018: 46,5 milioni di euro): al 31 dicembre, rappresenta il 5% dei ricavi consolidati, contro il 4,9% del precedente esercizio.

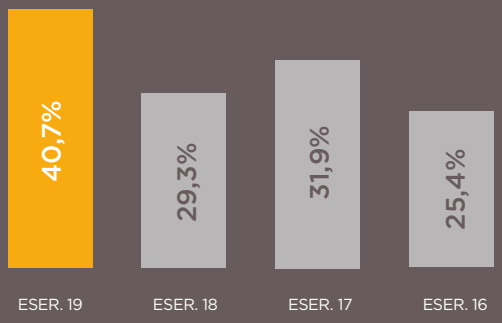
EBIT (milioni di euro)

(*) Adjusted EBITDA

Gestione finanziaria (milioni di euro)

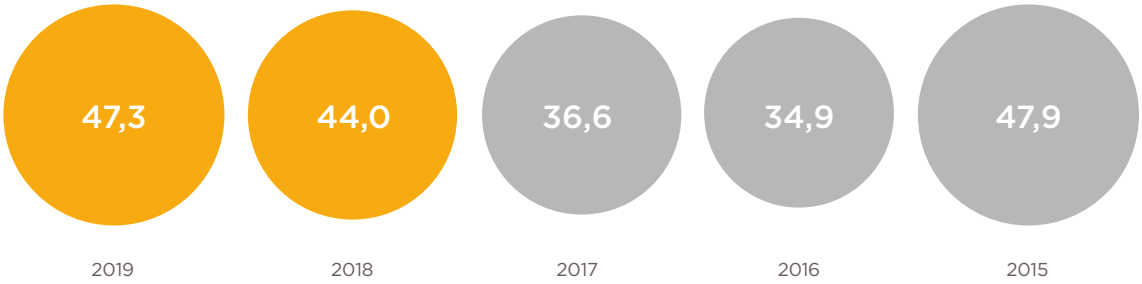


Tax Rate



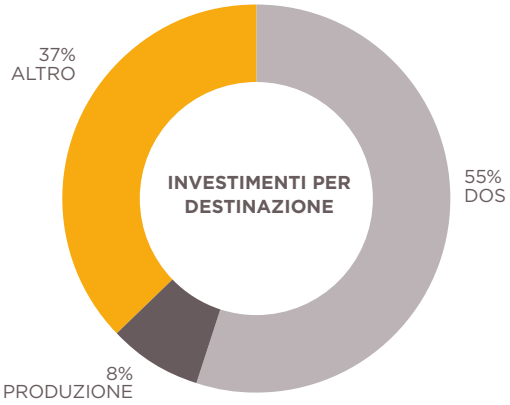
Gli investimenti in attività materiali e immateriali. Gli investimenti dell'esercizio 2019 sono complessivamente pari a 47,3 milioni di euro, in crescita rispetto al precedente esercizio quando ammontavano a 44 milioni di euro.

Attività materiali e immateriali *Capital Expenditures* (milioni di euro)



Pari a circa 25,9 milioni di euro (23 milioni al 31 dicembre 2018) le risorse investite nell'allestimento dei nuovi DOS, tra cui si segnala, per rilevanza e importanza strategica, la nuova *boutique* TOD'S di via Montenapoleone a Milano e nelle attività di *renovation* e *relocation* dei negozi esistenti.

Pari a 3,8 milioni di euro gli investimenti legati alla produzione, destinati ai normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (principalmente forme, fustelle e stampi). Gli ulteriori investimenti del periodo sono stati, inoltre, principalmente destinati alle attività di sviluppo dei *software* gestionali, tra cui quelli legati al canale digitale e alla sua integrazione nella rete distributiva del Gruppo, finalizzata allo sviluppo della multi-canalità.



Indebitamento finanziario netto e la dinamica dei flussi di cassa. Al 31 dicembre 2019, l'indebitamento finanziario netto è pari a 451,2 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a 439,1 milioni di euro, pertanto, al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 12,1 milioni di euro (da comparare con quello dell'esercizio 2018, che era pari a 75,3 milioni di euro). Le disponibilità liquide (cassa e depositi bancari) sono pari a 184,1 milioni di euro, mentre le passività finanziarie ammontano a 635,2 milioni di euro, comprensive delle passività per *leasing*, come detto pari a 439,1 milioni di euro.

euro/000 Indebitamento finanziario netto	31.12.19	31.12.18	Variazione
Attività finanziarie correnti			
Disponibilità liquide	184.072	191.268	(7.196)
Disponibilità liquide (A)	**184.072**	**191.268**	**(7.196)**
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente	23.463	17.924	5.539
Quota corrente di indebitamento a m/l termine	88.668	170.792	(82.124)
Passività per leasing correnti	94.879		94.879

continua euro/000 Indebitamento finanziario netto	31.12.19	31.12.18	Variazione
Indebitamento finanziario corrente (B)	**207.009**	**188.715**	**18.294**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto a breve (C) = (B) - (A)	**22.937**	**(2.553)**	**25.490**
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	84.023	77.804	6.219
Passività per leasing non correnti	344.201		344.201
Indebitamento finanziario non corrente (D)	**428.225**	**77.804**	**350.420**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C) + (D)	**451.162**	**75.252**	**375.910**

euro/000 Indebitamento finanziario netto adjusted	31.12.19	31.12.18	Variazione
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	**451.162**	**75.252**	**375.910**
Passività per leasing correnti	94.879		94.879
Passività per leasing non correnti	344.201		344.201
Totale passività per leasing (b)	**439.080**		**439.080**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a) - (b)	**12.082**	**75.252**	**(63.170)**

euro/000 Rendiconto finanziario	Eserc. 19	Eserc. 18
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	**173.344**	**205.699**
Flussi di cassa della gestione operativa	115.391	30.640
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(16.853)	(5.209)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	**98.537**	**25.431**
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	**92.718**	**(61.615)**
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	**(200.700)**	**4.786**
Differenze cambio di conversione	(3.291)	(956)
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	**160.609**	**173.344**

euro/000 Rendiconto finanziario	Eserc. 19	Eserc. 18
Flussi di cassa netti della gestione operativa (a)	**98.537**	**25.431**
Rimborsi delle passività per leasing (b)	(91.645)	
Flussi di cassa netti della gestione operativa adjusted (a) + (b)	**6.892**	**25.431**

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 115,4 milioni di euro (30,6 milioni di euro nel 2018). Il dato beneficia degli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16; i flussi di cassa operativi *adjusted* ammontano difatti a 10,6 milioni di euro. Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* netto operativo ammonta a 98,5 milioni di euro (25,4 milioni al 31 dicembre 2018), mentre i flussi di cassa netti operativi *adjusted* ammontano a 6,9 milioni di euro. L'assorbimento di cassa del periodo è legato, principalmente, agli andamenti di *business* in precedenza commentati, oltre che ad un maggiore assorbimento a livello di circolante operativo, frutto del fisiologico incremento connesso all'ampliamento della rete distributiva diretta.
Il *Cash Flow* derivante dalle attività di investimento rappresenta i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso e beneficia, per 141,4 milioni di euro, dell'incasso derivante dalla cessione del *building* di Omotesando in Giappone, di cui si è già detto in precedenza, espresso al netto dei correlati acconti di imposta pagati entro la fine dell'esercizio. Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2019 include, oltre che la distribuzione di dividendi per 33,1 milioni di euro, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nell'anno (impiego complessivo di 76 milioni di euro), nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing* pari a 91,6 milioni di euro. In merito ai finanziamenti accesi nel periodo, si segnala che gli stessi sono stati erogati a condizioni economiche sostanzialmente in linea rispetto ai medesimi giunti a scadenza, a conferma della consolidata capacità del Gruppo di accedere alle risorse finanziarie.

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

L'esercizio 2019 è stato significativamente impattato dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16, relativo al trattamento contabile dei contratti di *leasing*, che è stato adottato per la prima volta a partire dal 1° gennaio 2019.
Come illustrato in maniera esaustiva nelle note esplicative, la Società, adottando l'approccio retrospettivo modificato, non ha rideterminato i dati dei periodi precedenti e, pertanto, ai fini della comparabilità di alcuni indicatori di *performance*, sono stati introdotti i seguenti indicatori "*adjusted*", che non includono cioè gli impatti rivenienti dall'applicazione dell'IFRS 16: EBITDA, EBIT, Capitale investito netto, Posizione finanziaria netta e Flussi di cassa netti della gestione operativa.
Inoltre, l'esercizio appena concluso è stato significativamente impattato anche dalle seguenti operazioni di fusione:

- Fusione per incorporazione della società Del.Com. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 23 dicembre 2019, efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione per incorporazione della società Italiantouch S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 19 novembre 2019, efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione transfrontaliera per incorporazione della società Holpaf B.V., società di diritto olandese, controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 9 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dall'iscrizione al registro delle imprese del suddetto atto di fusione, ovvero dal 9 dicembre 2019.

In applicazione del documento OPI N.2 (*revised*) emesso da Assirevi, al fine di rendere comparabili i risultati esposti nel conto economico dell'esercizio 2019 rispetto a quelli riportati nel conto economico dell'esercizio 2018, con riferimento agli effetti derivanti dalle suddette operazioni di fusione, sono stati predisposti dei prospetti di conto economico pro-forma che rappresentano i dati comparativi 2018 comprensivi degli effetti delle suddette fusioni, come se quest'ultime fossero avvenute nel 2018. Di seguito si riporta, pertanto, il conto economico pro-forma 2018, confrontato con il conto economico dell'esercizio 2019 che, sempre al fine di una migliore comparabilità, non include gli effetti derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16 (cosiddetti dati "*adjusted*"), non applicato nel precedente esercizio.

euro/000	2018 Dati pro-forma	%	2019 Adjusted (*)	%	Variazione	%
Ricavi						
Ricavi delle vendite	665.435	100,0%	606.834	100,0%	(58.600)	-8,8%
Altri ricavi e proventi	6.909	1,0%	6.997	1,2%	88	1,3%
Totale ricavi	**672.343**	**101,0%**	**613.831**	**101,2%**	**(58.512)**	**-8,7%**
Costi operativi						
Variazione rimanenze PF e SL	30.989	4,7%	3.026	0,5%	(27.962)	-90,2%
Costi per materie prime e di consumo	(253.432)	-38,1%	(223.267)	-36,8%	30.165	-11,9%
Costi per servizi	(198.396)	-29,8%	(191.990)	-31,6%	6.406	-3,2%
Costi per utilizzo beni di terzi	(43.163)	-6,5%	(51.177)	-8,4%	(8.015)	18,6%
Costi per il personale	(102.337)	-15,4%	(107.088)	-17,6%	(4.752)	4,6%
Altri oneri operativi	(16.635)	-2,5%	(17.492)	-2,9%	(857)	5,2%
Totale costi operativi	**(582.973)**	**-87,6%**	**(587.988)**	**-96,9%**	**(5.014)**	**0,9%**
EBITDA	**89.370**	**13,4%**	**25.843**	**4,3%**	**(63.526)**	**-71,1%**
Ammortamenti e svalutazioni						
Ammortamenti attività immateriali	(7.925)	-1,2%	(8.407)	-1,4%	(482)	6,1%
Ammortamenti attività materiali	(13.391)	-2,0%	(13.623)	-2,2%	(232)	1,7%
Rivalutazioni (Svalutazioni)		0,0%		0,0%	0	
Totale ammortamenti e svalutazioni	**(21.316)**	**-3,2%**	**(22.030)**	**-3,6%**	**(714)**	**3,4%**
Accantonamenti	(2.074)	-0,3%	(1.907)	-0,3%	167	-8,1%
EBIT	**65.979**	**9,9%**	**1.906**	**0,3%**	**(64.073)**	**-97,1%**
Proventi e oneri finanziari						
Proventi finanziari	14.784	2,2%	15.838	2,6%	1.054	7,1%
Oneri finanziari	(19.932)	-3,0%	(24.871)	-4,1%	(4.938)	24,8%
Proventi (oneri) finanziari	**(5.148)**	**-0,8%**	**(9.032)**	**-1,5%**	**(3.884)**	**75,4%**
Proventi (oneri) da partecipazioni	6.072	0,9%	37.757	6,2%	31.685	521,8%
Risultato prima delle imposte	**66.903**	**10,1%**	**30.631**	**5,0%**	**(36.272)**	**-54,2%**
Imposte sul reddito	(14.317)	-2,2%	5.131	0,8%	19.448	-135,8%
Risultato netto	**52.587**	**7,9%**	**35.762**	**5,9%**	**(16.825)**	**-32,0%**

(*) Esclusi gli effetti derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16

Le vendite dell'anno si sono attestate a 606,8 milioni di euro, registrando una riduzione dell'8,8% rispetto al 2018, quando ammontavano a 665,4 milioni di euro, inclusi gli effetti delle suddette fusioni. Positivo l'effetto dei cambi; in costanza di *cross rates*, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'esercizio 2018, i ricavi si attesterebbero, invece, a 602,7 milioni di euro.

EBITDA *adjusted* e EBIT *adjusted* dell'esercizio (che non includono, pertanto, gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16) sono stati pari a 25,8 e 1,9 milioni di euro e rappresentano rispettivamente il 4,3% e lo 0,3% delle vendite dell'esercizio. I risultati operativi lordo e netto confrontabili, riferiti all'esercizio 2018, risultano rispettivamente pari a 89,4 milioni di euro (EBITDA), per un'incidenza percentuale sulle vendite pari al 13,4%, e pari a 66 milioni di euro (EBIT), per un'incidenza percentuale sulle vendite pari al 9,9%.

L'EBITDA e l'EBIT dell'esercizio, inclusivi degli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, risultano rispettivamente pari a 51,5 milioni di euro, per un'incidenza percentuale pari all'8,5% delle vendite, e 2,8 milioni di euro, per un'incidenza percentuale pari allo 0,5% delle vendite.

Pari a 30,3 milioni di euro l'utile netto dell'esercizio, che include, per 35,1 milioni di euro, dividendi da controllate di competenza dell'esercizio. L'utile dell'esercizio precedente ammontava invece a 68,7 milioni di euro (6,8 milioni di euro i dividendi rilevati).

Di seguito si riepilogano i principali indicatori economici che si basano sui dati pubblicati:

euro/000 Principali indicatori economici	Esercizio 19	Esercizio 18	Variazione	Variazione %
Ricavi delle vendite	606.834	636.863	(30.029)	(4,7)
EBITDA	51.488	109.506	(58.019)	(53,0)
Ammortamenti, svalutazioni e acc.	(48.690)	(19.794)	(28.896)	146,0
EBIT	2.797	89.712	(86.915)	(96,9)
Risultato prima delle imposte	25.213	90.650	(65.436)	(72,2)
Risultato netto	30.344	68.696	(38.352)	(55,8)
Effetto cambi su ricavi	(4.101)			
Ricavi a cambi costanti	602.733	636.863	(34.130)	(5,4)
Effetto cambi sui costi	653			
EBITDA a cambi costanti	48.040	109.506	(61.466)	(56,1)
EBIT a cambi costanti	(650)	89.712	(90.363)	(100,7)
EBITDA %	8,5	17,2		
EBIT %	0,5	14,1		
EBITDA % a cambi costanti	8,0	17,2		
EBIT % a cambi costanti	(0,1)	14,1		

euro/000 Riconciliazione dei principali indicatori economici	Esercizio 19	%
EBITDA (a)	51.488	8,5
Canoni di locazione IFRS 16 (b)	25.645	
EBITDA adjusted (c) = (a) - (b)	25.843	4,3
Ammortamenti riv./sva., acc. (*) (d)	(23.937)	
EBIT adjusted (c) + (d)	1.906	0,3

(*) Esclusi gli ammortamenti e le svalutazioni per diritto d'uso

euro/000 Principali indicatori patrimoniali	31.12.19	31.12.18	Variazione
CCN operativo (*)	300.635	299.188	1.447
Attività immateriali e materiali	269.341	257.685	11.656
Attività per diritto d'uso	158.839		158.839
Altre attività/(passività) nette	466.287	527.477	(61.189)
Capitale impiegato	**1.195.102**	**1.084.349**	**110.754**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	236.120	159.122	76.998
Patrimonio netto	**958.983**	**925.226**	**33.756**
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali (**)	23.754	17.585	6.169
Cash flow operativo netto	21.861	4.187	17.674
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	19.661	(34.099)	53.759

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali
(**) Non includono le attività per diritto d'uso

euro/000 Riconciliazione dei principali indicatori patrimoniali	31.12.19	31.12.18	Variazione
Capitale impiegato (a)	1.195.102	1.084.349	110.754
Attività per diritto d'uso (b)	158.839		158.839
Capitale impiegato adjusted (a) - (b)	1.036.263	1.084.349	(48.085)
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	**236.120**	**159.122**	**76.998**
Passività per leasing non correnti	136.272		136.272
Passività per leasing correnti	22.084		22.084
Totale passività per leasing (b)	**158.356**		**158.356**
Indebitamento/(surplus) fin. netto adjusted (a) - (b)	**77.764**	**159.122**	**(81.359)**
Flussi di cassa netti della gestione operativa (a)	**21.861**	**4.187**	**17.674**
Rimborsi delle passività per leasing (b)	(20.543)		(20.543)
Flussi di cassa netti della gestione operativa adjusted (a) + (b)	**1.318**	**4.187**	**(2.869)**

Sempre in applicazione del documento OPI N.2 (*revised*) emesso da Assirevi, al fine di rendere comparabili anche i dati patrimoniali esposti nella situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2019, rispetto a quelli presentati al 31 dicembre 2018, con riferimento agli effetti derivanti da suddette operazioni di fusione, sono stati predisposti dei prospetti pro forma che rappresentano i dati comparativi al 31 dicembre 2018, comprensivi degli effetti delle suddette fusioni, come se quest'ultime fossero avvenute nell'esercizio 2018. Di seguito, si riepilogano, pertanto, i prospetti pro-forma relativi alla situazione patrimoniale e finanziaria, confrontati con i prospetti dell'esercizio 2019 che, sempre al fine di una migliore comparabilità, non includono, gli effetti derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16 (cosiddetti dati "*adjusted*"), non applicato nel precedente esercizio.

euro/000	2018 pubblicato	31.12.18 dati pro-forma	31.12.19 *Adjusted* (*)	Variazione %
Attività non correnti				
Attività immateriali				
Attività a vita utile indefinita	150.919	151.537	150.919	(618)
Altre attività	22.431	23.402	22.928	(474)
Totale attività immateriali	**173.350**	**174.939**	**173.847**	**(1.092)**
Attività materiali				
Immobili e terreni	56.353	112.487	55.432	(57.055)
Impianti e macchinari	11.171	11.171	10.278	(893)
Attrezzature	9.061	9.290	9.421	131
Opere su beni di terzi	3.173	9.249	12.058	2.809
Altre	4.576	8.253	8.306	53
Totale attività materiali	**84.335**	**150.450**	**95.495**	**(54.955)**
Altre attività				
Investimenti immobiliari	18	18	15	(3)
Partecipazioni	608.734	500.808	505.699	4.891
Attività fiscali differite				
Altre	4.320	2.199	4.353	2.154
Totale altre attività	**613.072**	**503.025**	**510.067**	**7.042**
Totale attività non correnti	**870.757**	**828.414**	**779.409**	**(49.005)**

continua euro/000	2018 pubblicato	31.12.18 dati pro-forma	31.12.19 *Adjusted* (*)	Variazione %
Attività correnti				
Rimanenze	233.277	247.203	252.306	5.103
Crediti commerciali	211.575	191.037	186.062	(4.975)
Crediti tributari	11	5.103	9	(5.094)
Attività per derivati	1.307	1.307	1.246	(61)
Altre	44.468	58.748	78.317	19.569
Disponibilità liquide	66.703	79.595	86.426	6.831
Totale attività correnti	**557.342**	**582.992**	**604.366**	**21.374**
Attività attribuibili ad attività destinate alla dismissione				
Totale attività	**1.428.099**	**1.411.406**	**1.383.775**	**(27.631)**
Patrimonio netto				
Capitale sociale	66.187	66.187	66.187	(0)
Riserve di capitale	416.507	416.507	416.507	(0)
Azioni proprie				
Riserve di copertura	(456)	(456)	(128)	328
Altre riserve	374.291	353.580	446.072	92.492
Risultato di periodo	68.696	52.587	35.762	(16.825)
Totale Patrimonio netto	**925.225**	**888.405**	**964.400**	**75.995**
Passività non correnti				
Accantonamenti per rischi	5.394	5.394	5.248	(146)
Passività fiscali differite	16.261	13.553	5.816	(7.737)
Fondi relativi al personale	7.586	8.601	9.725	1.124
Passività per derivati	672	672	225	(447)
Passività finanziarie non correnti	69.666	76.866	84.023	7.157
Altre	14.476	14.476	14.015	(461)
Totale passività non correnti	**114.055**	**119.562**	**119.052**	**(510)**
Passività correnti				
Debiti commerciali (2)	145.665	155.570	137.733	(17.837)
Debiti tributari	6.142	4.719	13.194	8.475
Passività per derivati	2.842	2.842	2.186	(656)
Altre	65.516	68.562	58.678	(9.884)
Passività finanziarie correnti	167.999	170.792	87.822	(82.970)
Accantonamenti per rischi	655	955	710	(245)
Totale passività correnti	**388.818**	**403.439**	**300.323**	**(103.116)**
Totale Patrimonio netto e passività	**1.428.099**	**1.411.406**	**1.383.775**	**(27.631)**

(*) Esclusi gli effetti derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16

I ricavi. Di seguito si riepilogano i dettagli dei ricavi della Società, confrontati con quelli dell'esercizio precedente, che sono stati modificati per tener conto degli effetti della fusione (dati 2019 pro-forma):

euro/000	Eser. 19	%	Eser. 18	%	Variazione	%
Ricavi per marchio						
TOD'S	261.848	43,1	311.758	46,9	(49.910)	(16,0)
HOGAN	166.497	27,4	179.816	27,0	(13.319)	(7,4)
FAY	54.956	9,1	59.092	8,9	(4.136)	(7,0)
ROGER VIVIER	118.940	19,6	109.655	16,5	9.285	8,5
Altre vendite	4.593	0,8	5.115	0,8	(522)	(10,2)
Totale	**606.834**	**100,0**	**665.435**	**100,0**	**(58.601)**	**(8,8)**
Ricavi per tipologia merceologica						
Calzature	475.008	78,3	517.209	77,7	(42.201)	(8,2)
Pelletteria e accessori	67.041	11,0	79.076	11,9	(12.035)	(15,2)
Abbigliamento	60.192	9,9	64.035	9,6	(3.843)	(6,0)
Altre vendite	4.593	0,8	5.115	0,8	(522)	(10,2)
Totale	**606.834**	**100,0**	**665.435**	**100,0**	**(58.601)**	**(8,8)**
Ricavi per area geografica						
Italia	256.915	42,3	277.814	41,7	(20.899)	(7,5)
Europa	162.376	26,8	176.350	26,5	(13.974)	(7,9)
Americhe	39.818	6,6	44.787	6,7	(4.969)	(11,1)
Greater China	111.288	18,3	124.495	18,7	(13.207)	(10,6)
Resto del mondo	36.437	6,0	41.989	6,3	(5.552)	(13,2)
Totale	**606.834**	**100,0**	**665.435**	**100,0**	**(58.601)**	**(8,8)**

Nell'esercizio 2019, i ricavi del marchio TOD'S si attestano a 261,9 milioni di euro, registrando un decremento del 16% rispetto all'esercizio precedente, legato alla debolezza delle vendite del canale indiretto. Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 166,5 milioni di euro, con una differenza negativa del 7,4% rispetto al 2018, principalmente legata alla debolezza del mercato italiano; buoni i risultati registrati da HOGAN nella *Greater China*. Le vendite del marchio FAY ammontano a 55 milioni di euro, in riduzione del 7% rispetto al 2018, ugualmente ascrivibile all'andamento del mercato domestico. Il marchio ROGER VIVIER, ha conseguito ricavi per 118,9 milioni di euro (109,7 milioni di euro nel 2018), registrando un incremento dell'8,5% rispetto al 2018 e confermando il proprio *appeal* nei confronti della clientela internazionale.

Sul fronte delle categorie merceologiche, i dati di vendita confermano la categoria delle calzature come il *core business* della Società, con ricavi dell'esercizio 2019 che ammontano a 475 milioni di euro (517,2 milioni di euro al 31 dicembre 2018), rappresentando il 78,3% del fatturato complessivo. I ricavi della pelletteria e accessori, che ammontano a 67 milioni di euro (79,1 milioni al 31 dicembre 2018), hanno registrato una riduzione del 15,2% rispetto all'esercizio precedente, conseguenza, principalmente, dell'andamento del marchio TOD'S. Le vendite dell'abbigliamento si attestano a 60,2 milioni di euro, (64 milioni di euro al 31 dicembre 2018); l'andamento riflette quello del marchio FAY.

I ricavi del mercato domestico, pari a 256,9 milioni di euro, hanno registrato una flessione, rispetto all'esercizio precedente, di 20,9 milioni di euro (-7,5%). In Europa, i ricavi sono stati pari a 162,4 milioni di euro, registrando una riduzione del 7,9% rispetto all'esercizio 2018, quando erano pari a 176,3 milioni di euro. I ricavi nel mercato delle Americhe hanno registrato una contrazione dell'11,1%, rispetto all'esercizio 2018, mentre nell'area della *Greater China* si evidenzia un calo del 10,6%. L'area "Resto del mondo", ha registrato ricavi pari a 36,4 milioni di euro (42 milioni di euro nel 2018), in riduzione del 13,2% rispetto all'esercizio precedente.

I risultati della gestione. L'EBITDA *adjusted* risulta pari a 25,8 milioni di euro, per un'incidenza percentuale pari al 4,3% delle vendite, mentre l'EBITDA dell'esercizio 2018, comprensivo degli effetti delle suddette fusioni, sarebbe stato pari a 89,4 milioni di euro, per un'incidenza percentuale sulle vendite pari al 13,4%. I risultati operativi dell'esercizio risentono fortemente dell'andamento dei ricavi in precedenza commentato, caratterizzato da una riduzione di *performances*, soprattutto nel canale indiretto, di alcune famiglie di prodotti, nonché degli effetti derivanti dall'aumento di alcuni costi operativi che, in accordo alle strategie di *business* implementate dalla Società, si rendono necessari per garantire il ritorno alla crescita nel medio periodo. In particolare, nell'attuale contesto, caratterizzato da forte incertezza e volatilità, risulta necessario sostenere e consolidare il posizionamento dei *brands*, con nuovi progetti legati allo stile ed una mirata strategia di comunicazione. Molte risorse sono state, peraltro, indirizzate anche al canale *retail*, sia in termini di valorizzazione della rete distributiva diretta, che in termini di sviluppo del canale digitale, dal quale, anche grazie ai vantaggi e alle opportunità commerciali e distributive offerte dalla multicanalità, sono attesi apprezzabili risultati già nel breve periodo.
L'impatto legato all'andamento dei cambi è stato positivo; in costanza di *cross rates*, ovvero utilizzando i tassi di cambio medi del 2018, l'EBITDA *adjusted* si attesterebbe, infatti, a 22,4 milioni di euro, e rappresenterebbe il 3,7% dei ricavi.
La spesa per l'utilizzo dei beni di terzi (locazioni e *royalties*) è passata da 43,2 milioni di euro a 51,2 milioni di euro, per effetto, principalmente, dell'incremento delle locazioni passive legate al rinnovo di alcuni contratti relativi a spazi commerciali ove insistono alcuni importanti *flagship stores* della Società. L'incidenza sui ricavi delle vendite ammonta all'8,4%, mentre era pari al 6,5% nel precedente esercizio.
La spesa per il personale ammonta a 107,1 milioni di euro (102,3 milioni di euro nel 2018, inclusi gli effetti delle suddette fusioni), per un'incidenza sui ricavi delle vendite che si attesta al 17,6%, rispetto al precedente esercizio, quando era pari al 15,4%.
Gli ammortamenti, ad esclusione di quelli relativi alle attività per diritto d'uso pari a 24,8 milioni di euro, si attestano nell'esercizio 2019 a 22 milioni di euro (18 milioni il dato riferito al precedente anno 2018), e rappresentano il 3,6% dei ricavi (2,8% nel precedente esercizio). Al netto di accantonamenti per 1,9 milioni di euro, l'EBIT *adjusted* risulta pari a 1,9 milioni di euro, per un'incidenza percentuale pari allo 0,3% delle vendite, mentre l'EBIT dell'esercizio 2018, comprensivo degli effetti delle suddette fusioni, sarebbe stato pari a 66 milioni di euro, per un'incidenza percentuale sulle vendite pari al 9,9%.
La gestione finanziaria dell'esercizio, senza considerare gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, evidenzia un saldo negativo per 9 milioni di euro, influenzato dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera la Società, e include, per circa 1,4 milioni di euro, gli interessi passivi sui finanziamenti in essere (0,6 milioni di euro nel 2018). Includendo anche gli impatti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 (oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing*), pari a 6,3 milioni di euro, il saldo della gestione finanziaria è negativo per 15,3 milioni di euro.
La gestione patrimoniale delle partecipazioni in società controllate è stata invece positiva per complessivi 37,8 milioni di euro, frutto, principalmente, di dividendi incassati dalle società controllate Tod's Hong Kong Ltd., Roger Vivier S.p.A. e Tod's International B.V., per complessivi 35,1 milioni di euro.
Positivo l'effetto fiscale dell'esercizio, pari a 5,1 milioni di euro (Esercizio 2018: negativo per 22 milioni di euro), legato, principalmente, alla rilevazione di imposte differite attive sulla perdita fiscale dell'esercizio; il risultato netto del periodo si attesta a 30,3 milioni di euro, contro i 68,7 milioni di euro del precedente esercizio. Al 31 dicembre 2019, l'utile netto corrisponde al 5% dei ricavi (10,8% al 31 dicembre 2018).

Investimenti in attività immateriali e materiali. Ammontano a 23,8 milioni di euro gli investimenti dell'esercizio 2019, esclusi i trasferimenti degli *assets* derivanti dalle operazioni di fusione sopra menzionate. Nell'esercizio 2018, gli investimenti ammontavano a 17,6 milioni di euro. In particolare, pari a circa 4,8 milioni di euro gli investimenti nei normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali, principalmente dedicati all'acquisto delle attrezzature industriali accessorie alla realizzazione delle collezioni (forme, fustelle e stampi). Pari a circa 6,9 milioni di euro gli investimenti nella rete DOS gestiti dalla Società, principalmente riferiti ai negozi diretti acquisiti mediante il processo di

fusione della società controllata Del.Com. S.r.l.. Significativa anche la quota degli investimenti indirizzata alle attività di sviluppo dei *software* gestionali, tra cui quelli legati al canale digitale e alla sua integrazione nella rete distributiva del Gruppo.

L'indebitamento finanziario netto. Al 31 dicembre 2019, l'indebitamento finanziario netto è pari a 236,1 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a 158,4 milioni di euro; pertanto, al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 77,8 milioni di euro (pari a 159,1 milioni di euro al 31 dicembre 2018). Ai fini comparativi, si segnala che l'indebitamento finanziario pro-forma al 31 dicembre 2018 (inclusivo dell'indebitamento netto riferibile alle società oggetto di fusione nell'esercizio 2019) sarebbe stato pari a 156,2 milioni di euro.
Le altre attività finanziarie sono relative a contratti di finanziamento concessi alle società controllate Tod's Australia PTY Ltd, Tod's Austria Gmbh, Del Pav Srl e Italiantouch USA Inc..
L'indebitamento finanziario al 31 dicembre 2019 include le passività finanziarie relative al contratto di finanziamento in *pool* stipulato nel 2014 con Mediobanca e Crédit Agricole, al finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A., per un ammontare pari a 125 milioni di euro, rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate, che scadrà il 31 dicembre 2021 e al finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas), per un ammontare di 25 milioni di euro, rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 21 dicembre 2022.

euro/000 Indebitamento finanziario netto	31.12.19	31.12.18	Variazione
Attività finanziarie correnti			
Depositi a vista e cassa	86.426	66.703	19.723
Altre attività finanziarie correnti	308	9.200	(8.892)
Attività finanziarie correnti (A)	**86.734**	**75.903**	**10.831**
Passività finanziarie correnti			
Scoperti di conto corrente	63		63
Quota corrente indebitamento a m/l termine	**87.760**	**167.999**	**(80.239)**
Passività per leasing correnti	**22.084**		**22.084**
Indebitamento finanziario corrente (B)	**109.906**	**167.999**	**(58.093)**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto a breve (C) = (B) - (A)	**23.172**	**92.095**	**(68.923)**
Attività finanziarie non correnti			
Altre attività finanziarie non correnti	**7.348**	**2.639**	**4.709**
Attività finanziarie non correnti (D)	**7.348**	**2.639**	**4.709**
Passività finanziarie non correnti			
Indebitamento a m/l termine	**84.023**	**69.666**	**14.358**
Passività per leasing non-correnti	**136.272**		**136.272**
Indebitamento finanziario non corrente (E)	**220.296**	**69.666**	**150.630**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto non corrente (f) = (e) - (d)	**212.948**	**67.027**	**145.921**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (C) + (F)	**236.120**	**159.122**	**76.998**

euro/000 Indebitamento finanziario netto adjusted	31.12.19	31.12.18	Variazione
Indebitamento/(surplus) finanziario netto (a)	**236.120**	**159.122**	**76.998**
Passività per leasing correnti	22.084		22.084
Passività per leasing non correnti	136.272		136.272
Totale passività per leasing (b)	**158.356**		**158.356**
Indebitamento/(surplus) finanziario netto adjusted (a) - (b)	**77.764**	**159.122**	**(81.359)**

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 29 milioni di euro (mentre ne aveva generata per 9,7 milioni di euro nel 2018), beneficiando degli effetti derivanti dall'applicazione del principio IFRS 16; i flussi di cassa operativi *adjusted* ammontano a 3,2 milioni di euro. Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* operativo netto ammonta a 21,9 milioni di euro (4,2 milioni al 31 dicembre 2018), mentre ammonta a 1,3 milioni il *Cash Flow* operativo netto *adjusted*. Il *Cash flow* ottenuto dalle attività di investimento è pari a 110,1 milioni di euro e include gli effetti finanziari derivanti dalle operazioni di fusione avvenute nell'esercizio, per 135,3 milioni di euro, e i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso.
I flussi di cassa ottenuti nell'attività di finanziamento ammontano a 112,2 milioni di euro (nel 2018 i flussi di cassa impiegati erano pari a 4,6 milioni di euro) e includono, oltre che la distribuzione di dividendi avvenuta nel periodo per 33,1 milioni di euro, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti avvenuti nel periodo, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing* pari a 20,5 milioni di euro.
In merito ai finanziamenti accesi nel periodo, si segnala che gli stessi sono stati erogati a condizioni economiche sostanzialmente in linea rispetto ai medesimi giunti a scadenza, a conferma della consolidata capacità del Gruppo di accedere alle risorse finanziarie.

euro/000 Rendiconto finanziario	Eserc. 19	Eserc. 18
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	**66.703**	**100.802**
Flussi di cassa della gestione operativa	28.967	9.686
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(1.859)	(5.499)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	**21.861**	**4.186**
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	**110.057**	**(42.863)**
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	**(112.256)**	**4.577**
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	**86.364**	**66.703**

euro/000 Rendiconto finanziario	Eserc. 19	Eserc. 18
Flussi di cassa netti della gestione operativa	**21.861**	**4.186**
Rimborsi delle passività per leasing (b)	(20.543)	
Flussi di cassa netti della gestione operativa adjusted (a) + (b)	**1.318**	**4.186**

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 2019, 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 2018 che abbiano prodotto gli stessi effetti.
Si segnala tuttavia che, nel corso dell'esercizio 2019, sono state poste in essere le seguenti operazioni di

fusione, che comunque si configurano come operazioni con parti correlate:

- Fusione per incorporazione della società Del.Com. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 23 dicembre 2019, efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione per incorporazione della società Italiantouch S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 19 novembre 2019, efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione transfrontaliera per incorporazione della società Holpaf B.V., società di diritto olandese, controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 9 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali, gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dall'iscrizione al registro delle imprese del suddetto atto di fusione, ovvero dal 9 dicembre 2019.

Le tre menzionate operazioni di fusione, pur configurando giuridicamente transazioni "con parti correlate", sono state esentate dall'applicazione della relativa procedura adottata dalla Società ai sensi dell'art. 9.1. lettera a) della medesima, in quanto poste in essere dall'Emittente con società interamente controllate in assenza di interessi significativi di altre parti correlate.

Tali operazioni, descritte più dettagliatamente nelle note esplicative, si configurano quindi come operazioni di "minore rilevanza", ai sensi dell'art. 7 del regolamento Operazioni con Parti Correlate e dell'art. 4 della procedura Operazioni con Parti Correlate.

Tutte le informazioni relative ai rapporti in essere con parti correlate nell'esercizio 2019 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.

Si tenga altresì presente che gli Amministratori della DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l. ritengono che la stessa non eserciti l'attività di direzione e coordinamento prevista dall'art. 2497 del Codice Civile. TOD'S S.p.A. non è, in particolare, 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.

Si tenga altresì presente che gli Amministratori della DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l. ritengono che la stessa non eserciti l'attività di direzione e coordinamento prevista dall'art. 2497 del Codice Civile in quanto:

- L'azionista è privo di una struttura per lo svolgimento di tale attività, in quanto non dispone di dipendenti o altri collaboratori in grado di fornire supporto all'attività dell'amministratore unico;
- Non predispone i *budget* ed i piani di TOD'S S.p.A.;
- Non impartisce alcuna direttiva o istruzione alla controllata, non richiede di essere preventivamente informato o di approvare le sue operazioni più significative, né tanto meno quelle di ordinaria amministrazione;
- Non esistono comitati o gruppi di lavoro, formali o informali, costituiti tra rappresentanti DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l..

Alla data odierna non vi sono stati cambiamenti circa le sopra indicate condizioni.

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 di 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 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	31.12.19		31.12.18	
	Risultato	Patr. Netto	Risultato	Patr. Netto
Bilancio della Capogruppo	**30.344**	**958.983**	**68.696**	**925.225**
Differenza tra il valore di carico delle Partecipazioni e la valutazione ad equity	60.197	238.345	(9.685)	220.866
Avviamento da Business combination della Capogruppo		(13.685)		(13.685)
Avviamento da Business combination del Gruppo		12.285		12.285
Altro (*)	(44.257)	(114.291)	(11.865)	(79.541)
Quote di terzi	(625)	(1.089)	(688)	(452)
Bilancio consolidato	**45.659**	**1.080.548**	**46.458**	**1.064.699**

(*) Include principalmente elisione dividendi e margini intragruppo

Informazioni sul capitale azionario. Al 31 dicembre 2019, il capitale sociale della Società è composto da 33.093.539 azioni, prive di valore nominale, ed ammonta all'importo complessivo di 66.187.078 euro, invariato rispetto al precedente esercizio.

Azioni proprie e azioni o quote di controllanti. Al 31 dicembre 2019, 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

Dopo la chiusura dell'esercizio, un nuovo virus denominato SARS-CoV-2, ha generato una patologia conosciuta come Covid-19; il fenomeno è stato rilevato inizialmente nella Cina continentale e, allo stato attuale, sta contagiando centinaia di migliaia di persone in tutto il mondo, con una progressione che ha significativamente interessato anche il nostro Paese. Considerando una delle proprie priorità la salvaguardia della salute e della sicurezza dei propri dipendenti, il Gruppo ha adottato, sin dall'inizio, un approccio prudente nella prevenzione e nel contenimento dell'epidemia presso tutte le proprie sedi. In particolare, il Gruppo ha volontariamente disposto la chiusura dei propri stabilimenti produttivi già dal 12 marzo 2020, poi proseguita, e tuttora in corso, in linea con le misure straordinarie adottate dal Governo Italiano per il contenimento della pandemia in atto. Sempre in conseguenza di tale epidemia, al fine di contenere la

propagazione del virus, e in osservanza delle direttive emanate dai Governi dei Paesi nel quali il Gruppo opera, diversi negozi diretti del Gruppo risultano ad oggi chiusi in molteplici parti del mondo. Considerata l'evoluzione che sta assumendo il contagio in tutto il mondo e le grandi incertezze legate agli effetti prodotti da tale tipologia di virus, sia in termini di durata che di possibili evoluzioni, ad oggi non è possibile determinare la verosimile entità degli effetti economico-sociali sui mercati internazionali, esiste solo la certezza che saranno visibilmente negativi. Alla data di stesura del presente documento non è possibile, pertanto, prevedere gli impatti sui risultati del Gruppo nell'esercizio in corso. Tuttavia, le analisi in ambito di *impairment test* non hanno evidenziato tematiche in termini di valutazione delle poste di bilancio.

Evoluzione prevedibile della gestione

La citata epidemia di Covid-19 ha generato un clima di forte incertezza e, sebbene non sia ad oggi ancora possibile determinare gli effetti precisi di tale epidemia sui risultati dell'anno appena iniziato, è stato predisposto dal Gruppo un piano finalizzato al contenimento degli effetti negativi sui risultati del Gruppo, tramite l'immediata riduzione di alcuni costi, e a dare la priorità ai progetti legati alla valorizzazione e protezione dei *brands*. Molta prudenza viene posta, inoltre, alla gestione del flusso delle merci, dosando al meglio le quantità di prodotti immesse sul mercato e tenendo, necessariamente, conto dei provvedimenti, presi dai Governi di ciascun Paese, in termini di restrizioni all'apertura di esercizi commerciali non riferiti a generi di prima necessità. La comprovata solidità patrimoniale e finanziaria del Gruppo garantisce, peraltro, l'autonomia finanziaria per poter proseguire con determinazione nelle scelte operative e nell'implementazione delle strategie di sviluppo del *business* che, proseguite anche nel 2019, stavano fornendo i primi segnali positivi, già evidenti dalla fine dell'anno appena concluso, e addirittura amplificati nelle prime settimane del 2020. Tali dati confermano la giusta direzione delle iniziative intraprese, che proseguiranno nell'anno, compatibilmente con l'incertezza relativa alla durata dell'attuale situazione, lungo le principali direttrici che riguardano lo sviluppo sostenibile, il rafforzamento dei *brands* e la loro internazionalizzazione, la desiderabilità delle nuove collezioni, gli investimenti nella rete DOS e l'incremento del traffico nei negozi monomarca, il sempre maggiore controllo della distribuzione diretta, lo sviluppo del canale *e-commerce* e dell'omnicanalità.

Si segnala, peraltro, che, proprio al fine di garantire il supporto finanziario nell'implementazione delle citate strategie di *business*, nell'attuale incerto e complesso contesto, ed essere pronti a ripartire in fretta quando il mercato si normalizzerà, la capogruppo TOD'S S.p.A., da sempre ispirata da un approccio prudente, ha richiesto e ottenuto, in data 30 marzo 2020, l'erogazione, per complessivi 300 milioni di euro, di parte delle linee di credito rotative in essere al 31 dicembre 2019, in precedenza interamente inutilizzate.

Approvazione del bilancio e proposta di destinazione del risultato

Il Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., riunitosi in data 30 marzo 2020, ha preso atto dell'ulteriore aggravarsi dello scenario macro-economico, avvenuto successivamente alla seduta Consiliare del 12 marzo, che aveva approvato il bilancio consolidato del Gruppo e il bilancio separato della TOD'S S.p.A., a seguito del dilagare dell'epidemia da virus Covid-19.

Adottando, conseguentemente, un approccio prudenziale, al fine di sostenere la solidità patrimoniale e finanziaria del Gruppo e contenere i futuri impatti finanziari, il Consiglio ha deciso, modificando la proposta formulata il 12 marzo 2020, di proporre all'assemblea degli azionisti la seguente destinazione del risultato dell'esercizio 2019 della Società, che ammonta a euro 30.343.944,66:

i. quanto a euro 29.887.356,36, da destinarsi alla Riserva straordinaria;
ii. quanto a euro 456.588,30, da destinarsi alla specifica Riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

Sant'Elpidio a Mare, 30 marzo 2020

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Diego Della Valle

TOD'S s.p.a.

DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO - ESERCIZIO 2019

ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016

LETTERA AGLI *STAKEHOLDERS*

Il 2019 ha visto il rafforzamento del percorso, intrapreso da alcuni anni, di integrazione della sostenibilità all'interno della strategia di business*, così come il raggiungimento di importanti risultati.*

Attraverso la Dichiarazione Non Finanziaria relativa all'esercizio 2019 riferiamo non solo dei numerosi traguardi raggiunti nel corso dell'anno, in linea con il nostro Piano di Sostenibilità, ma anche il nostro impegno volto al continuo miglioramento delle nostre *performances* in ambito di sostenibilità. All'interno del documento, ormai giunto alla terza edizione, si evince come la sostenibilità e l'agire in modo responsabile nella conduzione delle nostre attività e nelle relazioni con i nostri *stakeholders*, siano aspetti sempre più integrati e pervasivi nella nostra strategia di *business*.

Elementi fondamentali ed alla base del percorso intrapreso e dei risultati raggiunti, sono da sempre i valori di tradizione e innovazione, eticità, solidarietà e italianità che rappresentano i pilastri sui quali si fonda il nostro Gruppo e su cui si costruisce e si manifesta il nostro agire responsabile.

Nel corso del 2019 abbiamo proseguito con le attività di diffusione dei principi di sostenibilità, attraverso la predisposizione della Politica Ambientale, la realizzazione di *workshop* con il *top management* del Gruppo e il coinvolgimento di alcune categorie significative di *stakeholders* anche con l'obiettivo di aggiornare la matrice di materialità del Gruppo. La nuova matrice di materialità offre una rappresentazione esaustiva delle tematiche di maggiore rilevanza per noi e per i nostri *stakeholders*, riflette le priorità che ci siamo prefissati e i principali *trend* internazionali di riferimento del nostro settore.

Inoltre, a conferma dell'impegno preso per una maggiore trasparenza e tracciabilità della nostra catena di fornitura, nel corso del 2019 abbiamo formalizzato il Codice di Condotta Fornitori, approvato dal Consiglio di Amministrazione e volto a definire i principi e le norme di comportamento di cui è richiesto il rispetto, al fine di garantire condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili. Al fine di verificare la *compliance* al documento abbiamo anche avviato un processo di *audit* presso le nostre filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici.

Il nostro percorso di sviluppo sostenibile si inserisce in un contesto nazionale e internazionale soggetto a rapidi e continui mutamenti e caratterizzato da una sempre crescente sensibilità verso le tematiche di sostenibilità. In tale contesto, siamo fieri di presentarvi attraverso la presente Dichiarazione Non Finanziaria gli importanti risultati raggiunti, consapevoli degli ulteriori passi in avanti che dovremo intraprendere per rispondere, in maniera sempre più puntuale, alle esigenze dei nostri *stakeholders*.

NOTA METODOLOGICA

La terza Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito anche "Dichiarazione" o "DNF") 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 è relativa all'esercizio 2019 (dal 1° gennaio al 31 dicembre) ed è stata redatta in conformità agli articoli 3 e 4 del Decreto 254 e ai "*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*" definiti nel 2016 dal *Global Reporting Initiative (GRI)*, secondo l'opzione "*In accordance - Core*". Si sottolinea che per quanto riguarda lo Standard specifico GRI 403 (Salute e sicurezza sul lavoro) è stata adottata la più recente versione del 2018 e i dati relativi al 2018 sono stati riesposti a fini comparativi – per i dati precedentemente pubblicati, si rimanda alla Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo 2018. In appendice al documento è presente la "Tabella degli indicatori GRI", con il dettaglio dei contenuti rendicontati in conformità alle Linee guida sopra menzionate. Inoltre, questo documento ha preso come riferimento anche gli "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario" (2017/C 215/01) emessi dalla Commissione europea in data 26 giugno 2017.
La pubblicazione della DNF ha periodicità annuale e l'edizione precedente, riferita all'esercizio 2018, è stata pubblicata nel mese di marzo 2019.
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 2019 e raggruppate nelle seguenti *Region*: Italia, Europa, *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo[1].
In particolare, il perimetro dei dati economici risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2019 del Gruppo, mentre il perimetro dei dati e delle informazioni sociali e ambientali risulta essere composto dalle sole società figlie consolidate integralmente.

1. Per maggiori informazioni in merito alle società consolidate integralmente nel Gruppo TOD'S, si rimanda alla specifica sezione della Relazione Finanziaria Annuale 2019 del Gruppo.

L'area di consolidamento risultante al 31 dicembre 2019, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2018, si è modificata per effetto delle seguenti operazioni di fusione:

- Fusione per incorporazione della società Del.Com. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 23 dicembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione per incorporazione della società Italiantouch S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 19 novembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione transfrontaliera per incorporazione della società Holpaf B.V., società di diritto olandese, controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 9 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dall'iscrizione al registro delle imprese del suddetto atto di fusione ovvero dal 9 dicembre 2019.

Inoltre, si segnala che in data 8 agosto 2019, con efficacia 1 settembre 2019, la An.Del. Inc. e la Italiantouch S.r.l. hanno siglato un accordo di cessione del 100% della partecipazione detenuta da quest'ultima nella società Italiantouch USA Inc. Tale cessione non ha prodotto effetti a livello di bilancio consolidato.

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di rendicontazione[2] sono puntualmente riportate nelle relative sezioni; questo documento fornisce dati ed informazioni adeguate nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotto (c.d. temi materiali).

Ove disponibili, i dati relativi al precedente esercizio di rendicontazione sono riportati ai soli fini comparativi, allo scopo di consentire una valutazione dell'andamento delle attività del Gruppo in un arco temporale più esteso. Inoltre, nei capitoli della DNF, 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., Roger Vivier S.p.A., Del. Com. S.r.l., Del. Pav. S.r.l., Filangieri 29 S.r.l., Re.Se.Del. S.r.l., Italiantouch S.r.l.

Il Gruppo, nel prevedere un percorso di miglioramento continuo relativo agli aspetti di sostenibilità, ha raggiunto nel corso del 2019 numerosi obiettivi, coerentemente con quanto definito all'interno del proprio piano di sviluppo per le attività progettuali del triennio 2018 - 2020. In particolare:

- Sviluppo di una Politica Ambientale, che definisce i principi e gli impegni del Gruppo sulle tematiche ambientali;
- Aggiornamento del Piano di Sostenibilità;
- Formalizzazione del Codice di Condotta Fornitori basato su convenzioni e *standard* internazionali (ILO, UN) e condivisione del Codice di Condotta Fornitori con le principali categorie di fornitori (terzisti, laboratori esterni e fornitori rilevanti di materie prime e componenti);
- Pianificazione e svolgimento di *audit* di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza, principi etici;
- Erogazione di una *survey* sul clima aziendale a un campione di soggetti apicali selezionato;
- Organizzazione di *workshop* al fine di diffondere la cultura della sostenibilità nel Gruppo;
- Avviamento delle attività propedeutiche all'implementazione della certificazione ISO 14001: 2015.

Le attività proseguiranno nel corso del successivo esercizio di rendicontazione. In particolare, per il 2020, il piano di sviluppo del Gruppo prevede i seguenti obiettivi:

- Avvio dell'implementazione del sistema di gestione salute e sicurezza ISO 45001;
- Avvio delle attività di formalizzazione di *policy* sulle tematiche di gestione del personale 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.

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.

La presente Dichiarazione è sottoposta a giudizio di conformità da parte di una società di revisione che esprime con apposita relazione distinta un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D. Lgs. 254/2016. La verifica è svolta secondo le procedure indicate nella "Relazione della società di Revisione indipendente", inclusa nel presente documento.
Il presente documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 12 marzo 2020 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, 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 nelle 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, e le azioni avviate al fine di monitore e migliorare costantemente le relative *performance*.
Al fine di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale che da sempre sono alla base delle sue attività e della sua strategia di *business*, il Gruppo TOD'S si è dotato di una **Politica di Sostenibilità** e da ultimo, nel corso dell'anno, di una **Politica Ambientale**.
All'interno della Politica di Sostenibilità sono esposti i principi ai quali il Gruppo si ispira relativamente alla gestione degli aspetti relativi alle Risorse Umane, all'ambiente, alla gestione responsabile della catena di fornitura, alla centralità del cliente, al sostegno del territorio, del Sistema Paese e del patrimonio artistico e culturale e che si applicano agli organi sociali, ai dipendenti senza eccezione alcuna, ai collaboratori (tra cui, a mero titolo di esempio, consulenti, agenti, rappresentanti, intermediari, ecc.) e a chiunque cooperi o collabori con le Società del Gruppo TOD'S a qualunque titolo.
I principi enunciati nella Politica di Sostenibilità sono declinati nel **Piano di Sostenibilità**, aggiornato nel 2019, che rappresenta uno strumento tangibile di come l'impegno nella sostenibilità permei concretamente l'essenza del *business* del Gruppo TOD'S.

IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO TOD'S

Nel corso del 2019 il Gruppo TOD'S ha provveduto all'aggiornamento del proprio ***Piano di Sostenibilità****: tale attività è stata funzionale sia alla verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi che il Gruppo si era prefissato, sia all'integrazione dello stesso con nuove iniziative e progetti previsti per il futuro. Il Piano definisce iniziative in linea con la strategia del Gruppo, volte al raggiungimento di obiettivi nelle seguenti macro - aree:*

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

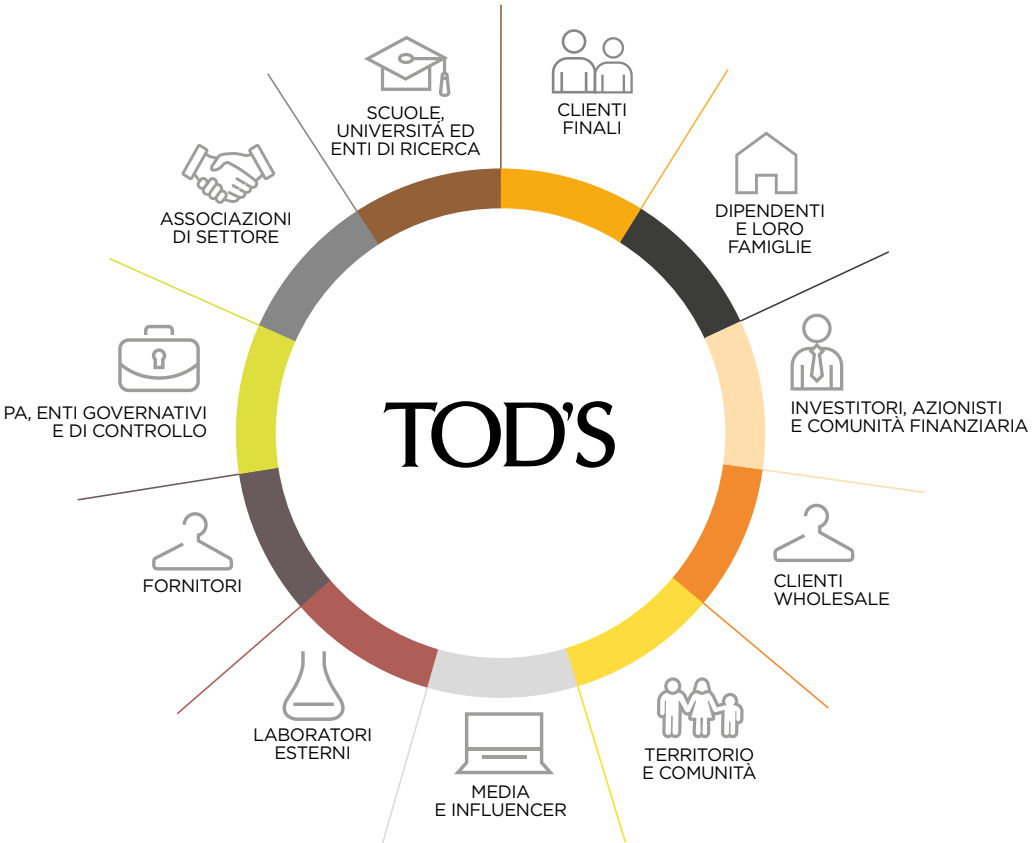
1.1 INTERAZIONE CON GLI *STAKEHOLDER*

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, nel corso del 2019, sulla base di analisi interne e di *benchmark*, volte a mappare i *trend* e le *best practice* nazionali e internazionali, ha aggiornato la mappatura dei propri *stakeholder,* precedentemente identificati e raggruppati nelle seguenti **11 categorie**. Tale aggiornamento, con il quale il Gruppo ha voluto garantire una rappresentazione sempre più completa ed esaustiva degli attori che possono influenzare ed essere influenzati dalle sue attività, ha visto l'integrazione degli **enti di ricerca** nelle categorie di *stakeholder* già identificate, in linea con i maggiori *trend* di settore.

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	• Offerta di una cerimonia di vendita differenziata per ciascuno dei marchi del Gruppo • Interazione diretta con il personale di vendita nelle *boutique* • Canale di vendita digitale *e-commerce* • Contatti telefonici e tramite *e-mail* • Possibilità di personalizzazione dei prodotti • Strategia di *gifting* • Spedizione di catalogo dei prodotti • Servizi di *Customer Care e Customer Delight* • Servizi *post-vendita* • Politiche di gestione dei resi • Creazione di contenuti ad *hoc* sui *social media*
DIPENDENTI E LORO FAMIGLIE	• Progetto *"Welfare"* (in Italia) • Programmi di *induction* per i neo-assunti • Progetto *Italian Orientation* per i neo-assunti del mondo *retail* • Servizi di palestra, centro infanzia, mediateca / biblioteca e ristorazione aziendale nell'*headquarter* • Programmi di sviluppo delle competenze, *customizzati* sulla base delle esigenze delle diverse figure professionali • Programmi di formazione linguistica e tecnica/specialistica • *Workshop* sui temi della sostenibilità nel Gruppo • *Survey on – line* sui temi di sostenibilità • Incontri annuali per discutere gli sviluppi di carriera e le valutazioni della *performance* • Adesione su base triennale ad un programma di *assessment* al fine di monitorare, migliorare e sviluppare le pratiche di gestione del personale • Cicli di interviste volte alla rilevazione del clima aziendale
INVESTITORI, AZIONISTI E COMUNITÀ FINANZIARIA	• Assemblea degli Azionisti • Sito *web* istituzionale • Incontri e *conference call* con gli investitori istituzionali e analisti • Conferenze di settore organizzate con i principali *broker* internazionali • *Roadshow* nelle principali piazze finanziarie europee • Contatti con azionisti privati
CLIENTI WHOLESALE	• Incontri negli *showroom* • Contatti telefonici o via *e-mail* per condividere l'andamento del *business* • Inviti a sfilate/eventi/presentazioni di collezioni

PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI *STAKEHOLDER*

CATEGORIE DI *STAKEHOLDER*	PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO E COINVOLGIMENTO
TERRITORIO E COMUNITÀ	• 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 *non profit* 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	• Sito *web* istituzionale • Eventi ed iniziative di comunicazione istituzionale • Conferenze • Comunicati stampa • *Press day* • Interviste con il *Top Management* • Inviti a sfilate/eventi • Collaborazioni con importanti *blogger* e *influencer*
LABORATORI ESTERNI	• Definizione e condivisione di *standard* 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 • *Survey on – line* sui temi di sostenibilità
FORNITORI	• Relazioni quotidiane • Definizione e condivisione di *standard* tecnici, stilistici e qualitativi • Portale fornitori
PA, ENTI GOVERNATIVI E DI CONTROLLO	• Incontri periodici *ad hoc* • Collaborazione per lo sviluppo di iniziative
ASSOCIAZIONI DI SETTORE	• Costante dialogo e incontri • Partecipazione a gruppi di lavoro • Definizione e sviluppo di progetti comuni • Partecipazione a fiere di settore
SCUOLE, UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA	• Supporto a iniziative per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro degli studenti, anche attraverso l'alternanza scuola/lavoro • Partecipazione a *career day* e *job fair* • Attivazione di *stage* e di tirocini • Condivisione di *know how* • Collaborazioni con prestigiosi atenei e scuole di *design* • Partecipazione a corsi di formazione specialistici • Partecipazione a tavoli di lavoro e associazioni di settore in ambito di ricerca e innovazione sostenibile

1.2 ANALISI DI MATERIALITÀ

Al fine di individuare gli aspetti economici, sociali e ambientali rilevanti e che influenzano o potrebbero influenzare significativamente le valutazioni e le decisioni degli stakeholder*, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2019, ha aggiornato la propria matrice di materialità, che definisce gli aspetti da rendicontare all'interno della Dichiarazione Non Finanziaria.*

Il processo di aggiornamento dell'analisi di materialità, 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**: in una prima fase sono state analizzate le tematiche rilevanti della matrice di materialità esistente e, contestualmente, sono state individuate nuove tematiche di rilievo per il Gruppo e i suoi *stakeholder*. Tali tematiche sono state individuate 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.
- ***Stakeholder engagement***: al fine di coinvolgere gli *stakeholder* esterni nell'ambito delle attività di valutazione delle tematiche rilevanti, è stata somministrata una *survey online* ad alcune categorie di dipendenti, rappresentativi delle sedi italiane ed estere, e a un *panel* selezionato di laboratori esterni, operanti nelle tre divisioni Calzatura, Pelletteria e Abbigliamento. Attraverso tale *survey* sono state prioritizzate le tematiche in termini di rilevanza per gli *stakeholder*.
- **Identificazione delle tematiche materiali**: attraverso la rielaborazione dei risultati del *workshop* e della *survey online* è stato possibile aggiornare la matrice di materialità del Gruppo TOD'S, che si compone di **22 tematiche materiali**.

In considerazione dell'importanza che il coinvolgimento degli *stakeholder* riveste per il Gruppo in ottica di definizione dei *topic* materiali e di identificazione delle loro necessità e delle loro aspettative, il Gruppo si è posto l'obiettivo di garantire negli anni un sempre maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* nel **processo di analisi di materialità**.
Si segnala come il Gruppo TOD'S persegue il percorso di coinvolgimento dei dipendenti anche attraverso la predisposizione di sessioni di *workshop* sui temi di sostenibilità.

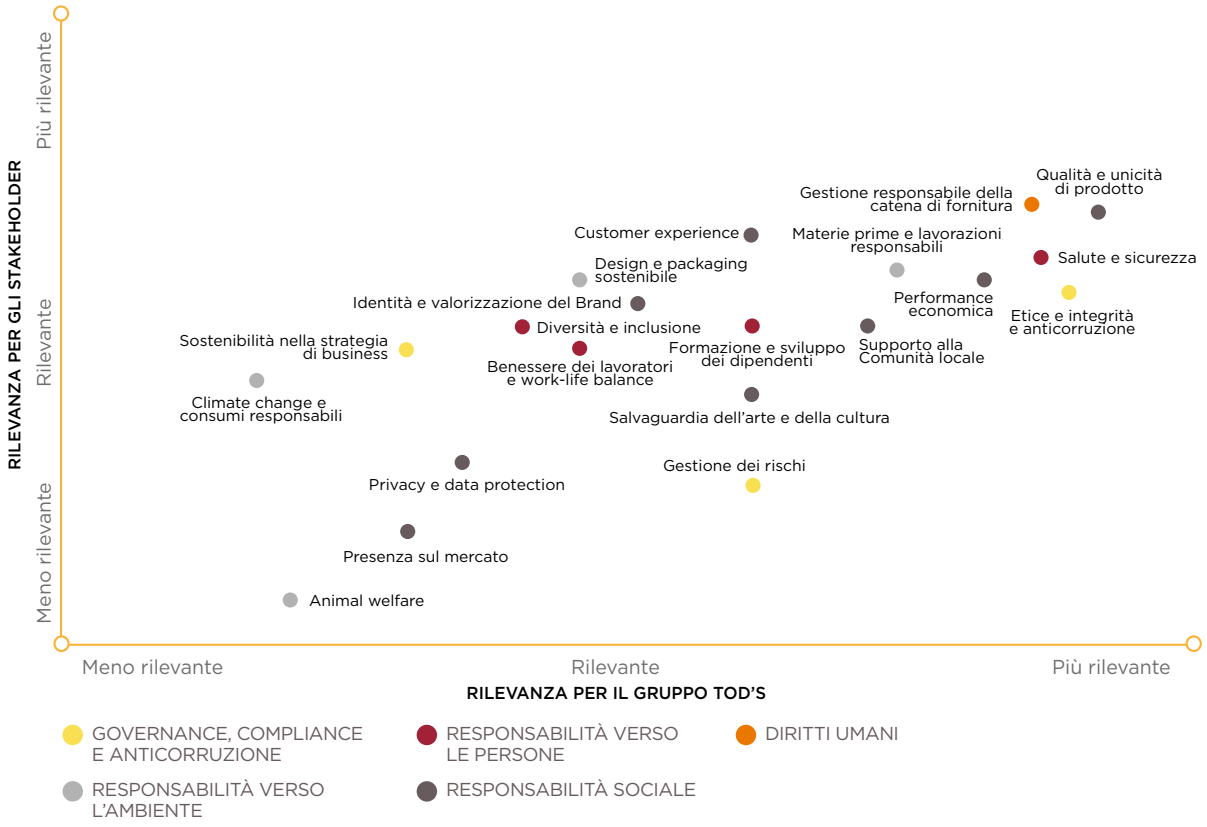
LA MATRICE DI MATERIALITÀ DEL GRUPPO TOD'S

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

Nella nuova matrice, frutto delle attività di aggiornamento svolte nel corso del 2019, assumono rilevanza, rispetto al passato, le tematiche relative al **cambiamento climatico** e al **benessere degli animali**, in linea con la crescente attenzione per tali temi, nonché quelle che riguardano ***design*** e ***packaging*** sempre più **sostenibili**.

Inoltre, alcune delle tematiche, seppur in continuità con la pre-esistente matrice, sono state razionalizzate o rielaborate in termini comunicativi al fine di offrire una rappresentazione il più fruibile possibile della matrice di materialità e garantire un costante allineamento con i *trend* di riferimento e con l'identità del Gruppo.

Tra gli affinamenti realizzati, si segnala, in particolare, quelli inerenti la tematica "*Climate Change* e consumi responsabili" dove sono inclusi i temi relativi ai consumi idrici e energetici, alle emissioni di gas serra, alle azioni volte alla mitigazione del cambiamento climatico e alla produzione e gestione dei rifiuti.



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**, successivamente aggiornato, da ultimo con delibera consiliare del 19 aprile 2018 al fine di allinearne il contenuto alle migliori *best practice* internazionali, nonché di integrare ulteriormente le tematiche di responsabilità sociale d'impresa.

L'osservanza del Codice Etico è considerata condizione imprescindibile per il corretto funzionamento delle società del Gruppo, per la tutela della sua affidabilità, reputazione ed immagine e per una sempre maggior soddisfazione dei clienti, fattori che concorrono al successo e allo sviluppo, attuale e futuro, del Gruppo.
Pertanto tutti i dipendenti, e coloro che cooperano nello svolgimento delle attività delle società del Gruppo TOD'S, sono tenuti a conoscere i principi contenuti nel Codice Etico, contribuendo, per quanto di propria competenza, alla loro osservanza. Il Gruppo, al fine di dare concreta applicazione ai principi ispiratori contenuti nello stesso Codice Etico, ne promuove la conoscenza e la diffusione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale (al seguente indirizzo:https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines) e l'erogazione di specifiche attività, informative e formative, rivolte ai dipendenti nonché ne garantisce il rispetto sostanziale attraverso l'inserimento di specifiche clausole contrattuali nei contratti e negli accordi di cui la Società o il Gruppo è parte.

2.1 *COMPLIANCE* A LEGGI E REGOLAMENTI

TOD'S S.p.A., con la finalità di assicurare la massima correttezza e trasparenza nella conduzione dei propri affari e delle relative attività aziendali, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2009, ha provveduto ad adottare il proprio ***Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo*** *(il ''Modello'' o ''Modello Organizzativo''), in conformità alle prescrizioni del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231*[3]*.*

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, *partners*, etc.) - prevenendo il rischio di commissione dei reati contemplati dal D. Lgs. 231/2001.

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

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

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

3. Nel corso del 2018, le due principali società controllate italiane: Roger Vivier S.p.A. e Del. Com. S.r.l., con delibera del proprio Organo Amministrativo, rispettivamente del 2 agosto 2018 e del 7 settembre 2018, hanno adottato il proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231 / 2001, istituendo altresì, il proprio Organismo di Vigilanza. In data 21 Ottobre 2019, il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. ha approvato, ai sensi dell'art. 2505, comma 2, del Codice Civile e dell'art. 24 dello Statuto sociale, la fusione per incorporazione nella Tod's S.p.A. della società interamente controllata Del.Com. S.r.l.

Politica Anti – Corruzione

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

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

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

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

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

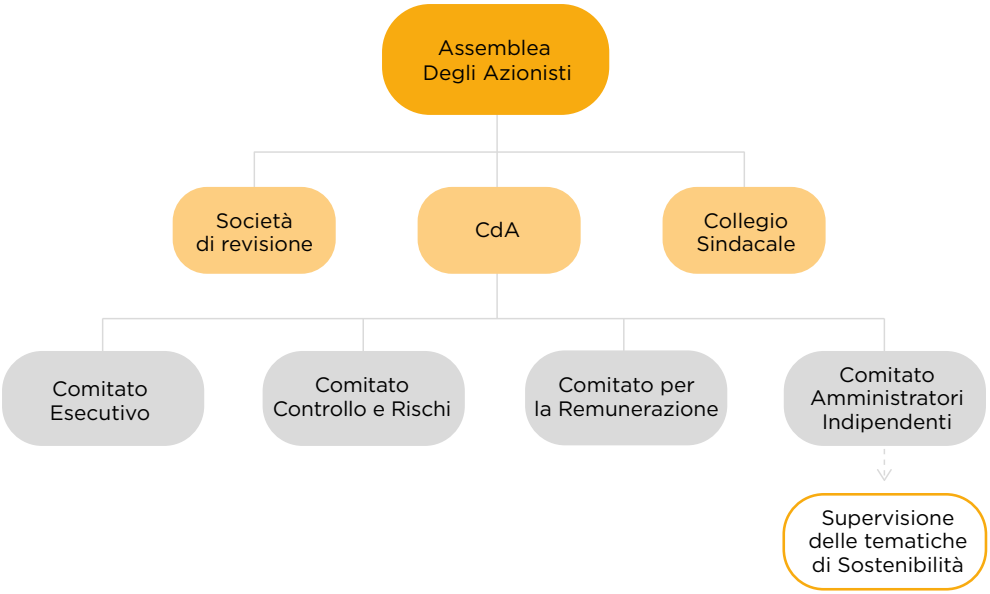
- Definire un approccio contrario a qualsiasi forma di corruzione, condannando tali forme di comportamento illecito in quanto comunque contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, ai principi etici ai quali il Gruppo intende attenersi nell'esercizio delle attività aziendali;
- Rafforzare la cultura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

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

Inoltre, con delibera del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo Tod's S.p.A. del 7 agosto 2019, è stato adottato il **Codice di Condotta Fornitori**, basato su convenzioni e *standard* internazionali (*ILO- International Labour Organization*, UN - Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite). Tale documento, consultabile al seguente *link* https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines, definisce i principi e le norme di comportamento che il Gruppo richiede di rispettare al fine di garantire condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo la propria catena di fornitura.

MODELLO DI *GOVERNANCE* AZIENDALE

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



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

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

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

Il D. Lgs. n. 39/2010 attribuisce altresì al Collegio Sindacale il compito di vigilare, in particolare, sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio, oltre che sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e sull'indipendenza della società di revisione. Inoltre, nell'ambito delle funzioni ad esso attribuite dall'Ordinamento, il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite dal D. Lgs. 254/2016.

La Società di Revisione svolge la revisione legale dei conti ed è nominata in conformità allo Statuto dall'Assemblea degli Azionisti. In conformità con il codice civile, il revisore esterno svolge la propria attività in maniera indipendente ed autonoma e pertanto non è rappresentante né degli azionisti di maggioranza né di minoranza.
L'Assemblea degli Azionisti ha nominato PricewaterhouseCoopers S.p.A. revisore esterno del bilancio d'esercizio e consolidato per gli esercizi dal 2012 al 2020.
Agli organi societari si aggiunge, inoltre, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, sono stati costituiti i seguenti Comitati:

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

Di seguito si riporta la composizione del **Consiglio di Amministrazione** al 31 dicembre 2019:

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

**Indipendenza Codice di Autodisciplina e Indipendenza TUF.*

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione assicura l'equilibrio tra i generi, in conformità a quanto previsto dalla L. 120/2011 e all'Art. 17 dello Statuto Sociale.
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 2019, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 12 marzo 2020: 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 12 marzo 2020, 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 2019. 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 2020, 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 2019 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 22 aprile 2020, 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 practice* esistenti in ambito nazionale e internazionale, che garantisce un canale informativo specifico e riservato, nonché la *privacy* del segnalante.

GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI

In linea con quanto promosso dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate in Borsa, il Gruppo TOD'S si è dotato di un sistema di gestione dei rischi in modo che quelli principali, afferenti l'emittente e le sue controllate, risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando, inoltre, il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

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

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

Nell'ambito dei rischi operativi sono altresì individuati i rischi afferenti le potenziali frodi interne e/o esterne. Come evidenziato al paragrafo precedente, la valutazione dei rischi di frode interna e/o esterna sarebbe integrata, ove dovessero pervenire, con le eventuali segnalazioni trasmesse con i canali di comunicazione esistenti a livello aziendale oltre che da attività di *assessment* specifiche, svolte nel corso

delle attività progettuali di aggiornamento del Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs. 231/2001. A presidio di tali rischi, si evidenzia l'adozione, diffusione e implementazione della Politica Anti – Corruzione e del Codice di Condotta Fornitori. Per ulteriori informazioni si rimanda al paragrafo "*2.1. Compliance a leggi e regolamenti*".
Infine, la Metodologia del Piano di *Audit* prevede l'adozione di un processo sistematico e strutturato che contempla, tra le diverse fasi, anche l'individuazione ed associazione, ad ogni Oggetto di *Audit*, rientrante nel perimetro di Piano, di un indicatore di rilevanza in termini *IT, Financial e Fraud*.

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

Nell'ambito della macro - categoria *compliance* possono essere ricondotte le tematiche ed i potenziali rischi inerenti la *privacy* (quali, ad esempio, ed in termini meramente potenziali, violazione, uso improprio e distruzione accidentale o illegale dei dati personali, accesso o modifica non autorizzata delle informazioni personali o sensibili trattate all'interno del contesto aziendale). Il Gruppo TOD'S presidia in maniera organica e strutturata le tematiche afferenti la *privacy* e ha adottato idonee misure organizzative, operative e tecnologiche al fine di garantire la conformità alle disposizioni del Regolamento Europeo sulla protezione dei dati personali (*GDPR - General Data Protection Regulation* 679/2016), le cui disposizioni sono diventate operative dal 25 maggio 2018. Nell'ambito della categoria di rischio "salute e sicurezza nei luoghi di lavoro" sono individuati e analizzati tutti i rischi mediante la predisposizione, da parte delle figure aziendali preposte ai sensi del D. Lgs. 81/08, dei Documenti di Valutazione dei Rischi nei quali sono riportate le schede di valutazione per mansione / attività lavorativa svolta, le azioni messe in atto per realizzare un sistema di prevenzione e protezione, le modalità di risposta a situazioni di emergenza e pronto soccorso, ecc. Le attività di controllo svolte da parte delle figure organizzative normativamente preposte sono inoltre integrate dalle attività di monitoraggio, specifiche, eseguite dall'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001. L'adeguatezza delle condizioni di lavoro nei propri stabilimenti produttivi e sedi di lavoro costituisce pertanto un elemento costantemente monitorato e valutato dal Gruppo. Al fine di formalizzare tale impegno, si evidenziano le attività progettuali intraprese dal Gruppo al fine di dotarsi di un sistema di gestione salute e sicurezza ISO 45001:2018.

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

- **Le correlazioni dei "temi materiali"** (in ambito economico, sociale e ambientale) maggiormente rilevanti, sia per il Gruppo che per gli *stakeholder*, ai corrispondenti fattori di rischio identificati nell'attività di *risk assessment*;
- **I fattori di rischio a maggior "impatto reputazionale"** al fine di verificare la collocazione, all'interno del Gruppo, di ciascun fattore di rischio. Con riferimento all'ambito *ESG*, sono stati mappati i seguenti rischi: *non - compliance* alla normativa sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del D. Lgs. 231 / 2001, corruzione, *non - compliance* alle normative applicabili in ambito commerciale e distributivo, inadeguatezza delle misure di lotta alla contraffazione, non adeguata qualità delle materie prime, non adeguata qualità delle lavorazioni, non adeguata

gestione dei terzisti / della catena di fornitura, adeguatezza delle competenze del personale, localizzazione dei mercati / rischio Paese. Con particolare riferimento al rischio di porre in essere comportamenti che possano essere riconducibili, potenzialmente, a fattispecie corruttive (attive e passive) in tutti i paesi in cui il Gruppo opera, si evidenzia che i principali *risk factor*, teoricamente applicabili (mappati all'interno delle attività di *assessment* effettuate sia ai sensi del D. Lgs. 231/2001 oltre che nelle attività progettuali finalizzate all'adozione, diffusione e implementazione della Politica Anti - Corruzione di Gruppo e del Codice di Condotta Fornitori) sono riferibili alle seguenti aree e processi aziendali: attività connesse ai processi di approvvigionamento di beni e servizi e alla gestione e sviluppo delle attività immobiliari in relazione ai rapporti con egli enti pubblici / autorità locali per la richiesta di concessione di licenze, autorizzazioni e provvedimenti, ecc.

Con particolare riferimento alla sfera sociale, al fine di presidiare i rischi in ambito di gestione delle risorse umane, fermi restando i presidi di controllo e monitoraggio in essere, il Gruppo ha dichiarato il proprio impegno ad implementare politiche e procedure in ambito di gestione delle stesse. Tali politiche e procedure permetteranno al Gruppo di monitorare in maniera costante l'adeguatezza del modello di gestione ai fini della mitigazione dei rischi collegati.
In merito ai rischi in ambito ambientale, si segnala che tali rischi sono mappati all'interno delle attività di *assessment* ai fini dei reati contemplati nel D. Lgs. 231/2001. Stante il settore di riferimento e il modello di *business* adottato, tale rischio è da considerarsi trascurabile. Tuttavia, a ulteriore presidio, il Gruppo nel corso del 2019 ha predisposto la **Politica Ambientale** che definisce i principi e gli impegni del Gruppo sulle tematiche ambientali ed avviato le attività progettuali finalizzate all'implementazione di un sistema di gestione ambientale ISO 14001:2015 il cui perimetro di applicazione interesserà il complesso di Brancadoro: la sede centrale, lo stabilimento produttivo, il magazzino materie prime e l'*outlet*. Tale sistema di gestione si è inserito all'interno di un progetto più ampio che ha portato il Gruppo ad adottare una Politica Ambientale che definisce le linee guida, i principi, e le pratiche virtuose da impiegare in tale ambito.

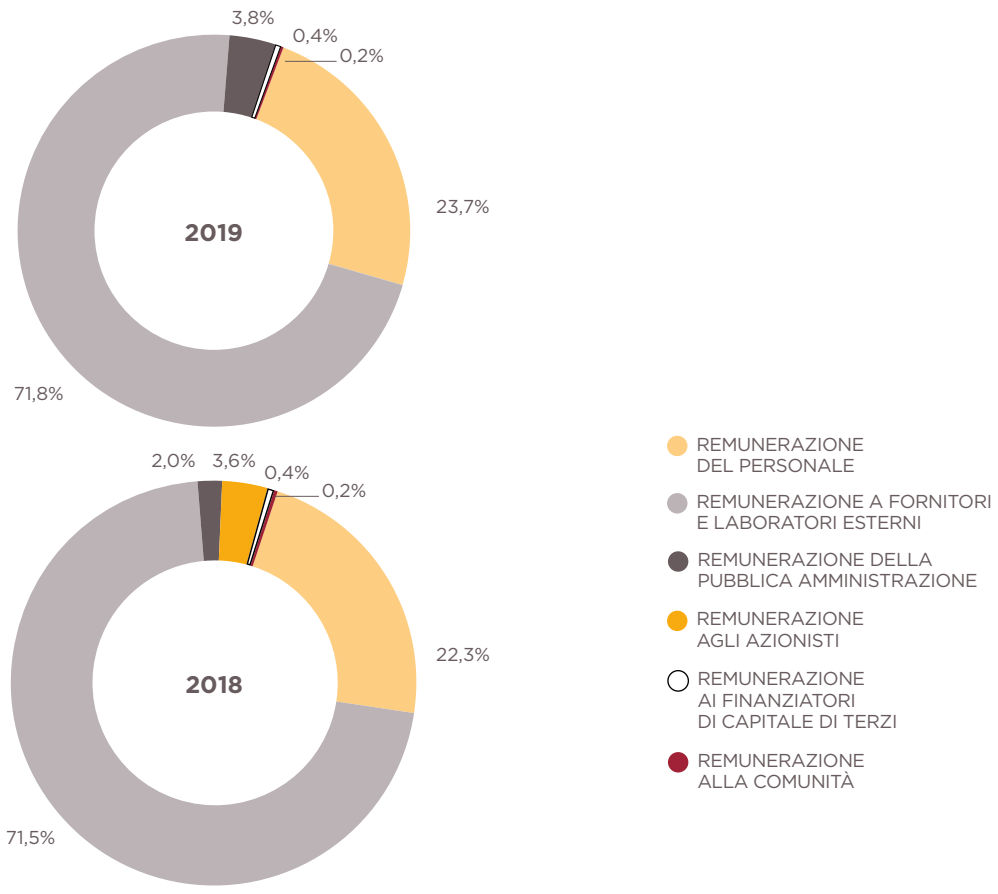
Infine, in relazione alla potenziale esposizione a rischi inerenti la catena di fornitura, stante le tipicità del settore di operatività del Gruppo, potrebbero sussistere casistiche per le quali soggetti esterni, che intraprendono o hanno intrapreso collaborazioni con il Gruppo TOD'S, non rispondano, in violazione degli stringenti obblighi contrattuali in essere con TOD'S, ai requisiti normativi previsti e / o non rispettino le obbligazioni contrattuali assunte, ivi compresi i principi contenuti nel Codice Etico e nel Codice di Condotta Fornitori.
In tale ambito, il Gruppo TOD'S si è dotato di numerosi presidi di controllo, legati ad esempio al rispetto dei diritti umani e alla diffusione di pratiche di approvvigionamento responsabili lungo la catena di fornitura. In particolare il Gruppo ha adottato, con delibera del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. del 7 agosto 2019, il **Codice di Condotta Fornitori**. Inoltre, al fine di monitorare la corretta applicazione dei principi contenuti nel Codice di Condotta Fornitori, il Gruppo ha avviato un processo di *audit* di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici.
Al fine di minimizzare la probabilità che si manifestino i rischi potenziali connessi alle tematiche rilevanti di sostenibilità, il Gruppo ha avviato un processo di strutturazione e formalizzazione dell'approccio alla sostenibilità.
Come rendicontato nella precedente Dichiarazione Non Finanziaria, nel 2018 sono stati implementati e approvati la **Politica di Sostenibilità** e il **Piano di Sostenibilità** di Gruppo, con lo scopo di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale. Per quest'ultimo, inoltre, è stato avviato nel corso del 2019, il processo di aggiornamento.
Infine, sempre nel corso del 2019, il Gruppo ha provveduto ad aggiornare l'analisi di materialità. Tale aggiornamento ha avuto lo scopo di valutare la rilevanza, sia per il Gruppo che per i suoi *stakeholder*, delle principali tematiche di sostenibilità in ambito economico, sociale e ambientale nel settore di riferimento.

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 2019, il **valore economico generato** dal Gruppo TOD'S è stato pari a 990 milioni di euro, in crescita rispetto al valore economico generato nel 2018 pari a 943,9 milioni di euro. Il **valore economico distribuito** è, invece, passato dai 930,6 milioni di euro del 2018 a 944,4 milioni di euro del 2019. In particolare, il 95,4% circa del valore economico creato dal Gruppo TOD'S è stato distribuito agli *stakeholder*, sia interni che esterni, mentre il restante 4,6% è stato trattenuto all'interno del Gruppo. Tra gli *stakeholder*, nel corso del 2019 la categoria Fornitori e Laboratori esterni è stata quella a cui è stata distribuita la quota preponderante di valore economico, per un totale del 71,8% del valore complessivo; tale valore risulta sostanzialmente allineato rispetto a quello registrato nel 2018, che si attestava al 71,5%. Oltre ai Fornitori e Laboratori esterni, in linea con quanto avvenuto nel precedente esercizio, nel 2019 l'altra categoria di *stakeholder* a cui è stata distribuita una quota significativa del valore economico è stata quella del personale, con una incidenza sulla distribuzione del valore economico generato dal Gruppo pari al 23,7% (in crescita rispetto al 22,3% registrato nel 2018). Nessuna distribuzione di valore aggiunto, invece, nel 2019, per gli azionisti (nel 2018 era stata pari al 3,6%).

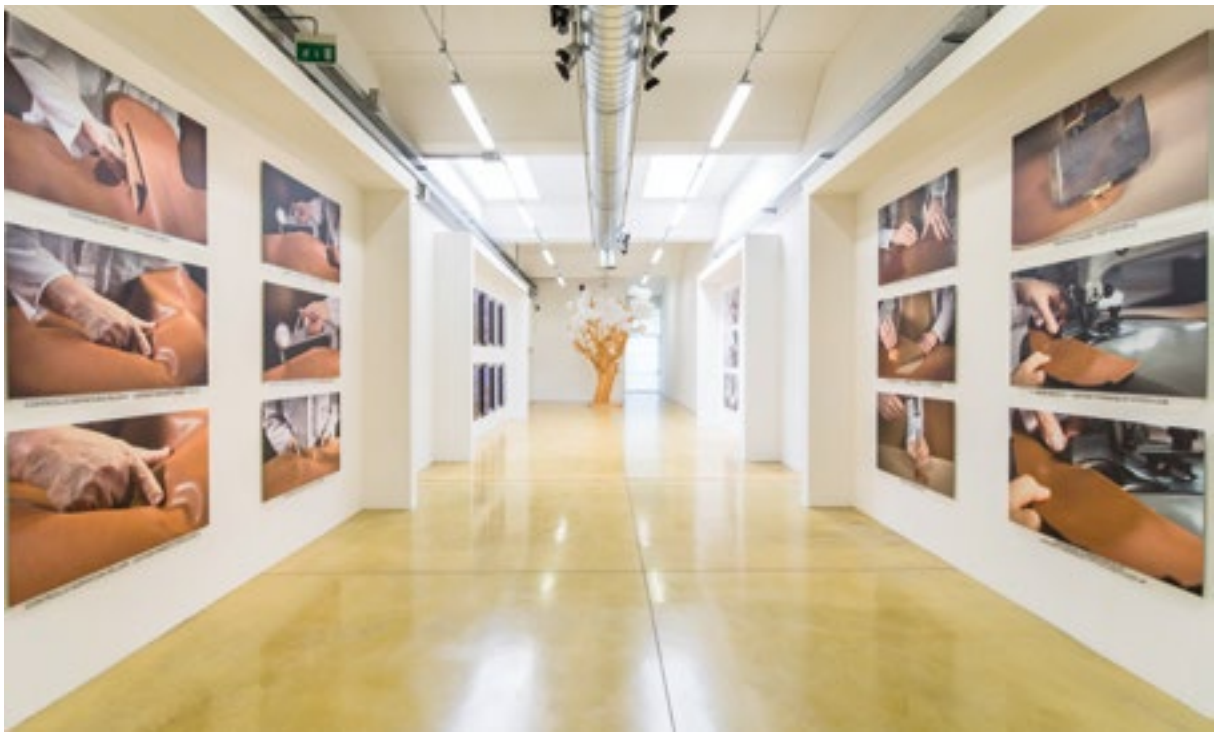
Distribuzione del Valore Economico



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 dei marchi 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.*



Marlboro

3.1 LA STORIA DEL GRUPPO TOD'S

Tradizione, qualità, etica, 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.*

'900

Il nonno di Diego Della Valle, Filippo, crea un piccolo laboratorio da ciabattino

1970

Diego Della Valle trasforma l'azienda familiare del nonno in una società industriale - Calzaturificio Della Valle D. S.p.A.

1983

Creazione e lancio del marchio TOD'S

1985

Gestione in licenza del marchio HOGAN (acquisito nel 2000)

*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 distribuzione di calzature, pelletteria, abbigliamento e accessori di lusso.*

Fay

Roger Vivier PARIS

1989

Gestione in licenza del marchio FAY (acquisito nel 2000)

1998

Apertura dell'attuale sede produttiva del Gruppo a Sant'Elpidio a Mare

2000

TOD'S S.p.A. si quota sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

2003

Gestione in licenza e rilancio del marchio ROGER VIVIER (acquisito nel 2016)

I MARCHI DEL GRUPPO TOD'S

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

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

Icona del Made in Italy*, il marchio* ***TOD'S*** *rappresenta uno stile di vita che unisce eleganza senza tempo e qualità senza compromessi. Un* lifestyle *intrinsecamente legato al concetto di italianità, al buongusto e al saper vivere. Sinonimo nel mondo di uno stile inconfondibile, sobrio e raffinato, nelle proprie collezioni donna e uomo di calzature e pelletteria, TOD'S ha dato vita, nel corso della sua storia, a modelli divenuti vere icone di stile del lusso moderno. Primo tra tutti il Gommino nelle sue molteplici declinazioni, la* D Bag *e molti altri.*

Ogni prodotto è realizzato seguendo le accurate tecniche dell'alto artigianato italiano, che permettono la creazione di oggetti straordinari, imitati e desiderati in tutto il pianeta. Attraverso una serie meticolosa di passaggi e controlli, prendono forma ogni giorno prodotti esclusivi, amati da celebrity *e* leader *in tutto il Mondo.*

'80

Nasce il **Gommino** e a distanza di pochi anni il **Winter gommino**, icone del marchio e autentici emblemi dei valori di tradizione e innovazione che Tod's persegue in ogni suo prodotto

'90

Nasce **D-bag**, ispirata alla principessa Lady Diana, esempio di altissima tecnica artigianale, realizzata solo con pellami pregiati, espressione perfetta del lusso interpretato da Tod's

2009

Nasce la **D-styling**, borsa moderna, funzionale, con una *silhouette* contemporanea che conquisterà per anni il favore di *celebrity* e consumatrici sofisticate

2015

Nasce la **Wave bag**, un vero e proprio oggetto di design caratterizzato dal *trademark* del gommino sul toppone, sempre interpretato in materiali di qualità e versioni speciali ad alto contenuto stile

2016

Lancio di **Double T collection**, collezione trasversale del marchio, identificata dall'accessorio *Signature* in metallo o ricoperto in pelle

2017 — 2019

Tod's crea il laboratorio di innovazione **No Code**, e presenta la **shoeker 01** e la **02.** Nel 2019 la collezione No Code si amplia con la **No Code X**

2019

Ripreso dagli archivi Tod's e reinterpretato in chiave contemporanea l'accessorio **T timeless** diventa il *fil rouge* di una collezione di oggetti iconici di lusso uomo e donna ispirati al mantra dell'eleganza senza tempo

6TH SENSE

Roger Vivier
PARIS

Monsieur ***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. Oggi il patrimonio artistico e le eccellenti radici tradizionali della* Maison Vivier *trovano ogni giorno nuova espressione.*
Grazie al lavoro del Gruppo, la creatività e la visione di Monsieur Roger Vivier *continuano a vivere e nuovi capitoli si aggiungono ogni stagione a questa storia unica, che va oltre l'*expertise *calzaturiera e include borse, piccola pelletteria e gioielli.*
La donna ROGER VIVIER è una donna sofisticata ed elegante ma anche 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

2016
Appare sulle scene la borsa "**Viv' Cabas**". Si fa subito notare grazie all'originale forma a trapezio e alla fibbia inconfondibile della *maison*, con curve accentuate che omaggiano la *silhouette* femminile

2018
Viene lanciata la nuova **sneaker Viv'Run** ispirata all'autentico tacco Choc dall'inconfondibile linea curva

2019
Gherardo Felloni crea la borsa "**Très Vivier**": ispirata alle linee eleganti delle scarpe Belle Vivier, si distingue per la fibbia *oversize* in metallo leggermente ricurva e la tracolla metallica regolabile

2020
Gherardo Felloni rilancia il tacco disegnato nel 1953 per Marlène Dietrich con la famosa sfera in *strass*

HOGAN

HOGAN

Era il 1986, ***HOGAN*** *nasceva e con esso un nuovo* concept *di calzatura: la* luxury sneaker*, capace di fondere armonicamente codici sportivi ed eleganza urbana. Oggi come allora, il marchio rappresenta la visione pioneristica del concetto di* casual luxury *con il suo* lifestyle *esclusivo, che bene si adatta ad ogni occasione: contemporaneo e dinamico, insieme informale e ricercato.*

Il Brand *è stato artefice di un vero e proprio cambiamento del costume sin dai primi anni '90 con la* sneaker ''Interactive''*: icona per eccellenza, ancora oggi tra i modelli HOGAN più imitati, nata da un'innovativa intuizione dell'imprenditore, che ha reso il codice distintivo 'H' simbolo del* Brand *nel Mondo.*

Marchio italiano con un forte appeal *internazionale, HOGAN ama incrociare tradizione e innovazione estetica alla qualità dei migliori materiali. Un binomio che contraddistingue l'approccio atemporale rappresentato dai prodotti iconici del* Brand*: oggetti destinati a mantenere inalterato il loro valore nel tempo, interpretando con grande contemporaneità lo stile di vita di chi li indossa.*

1986

Nasce **Traditional**, *sneaker* ispirata al mondo del *cricket*

1997

Nasce **Interactive**, modello iconico del marchio, nonché simbolo di dinamismo urbano e lusso funzionale

2004

Nasce **Olympia**, *sneaker* leggera e moderna, capace di conquistare le nuove generazioni

2016

Nasce **MAX H222**, espressione *fashion* del mondo *sneaker* di Hogan

2018

Si evolve un'icona: **Interactive Cube** è un'autentica innovazione in stile e tecnologia

2018

Nasce **Hogan ActiveOne**, dinamica e dalle forme sportive, ha un fondo audace ed ergonomico

2019

Nasce **Maxi I Active**, nuvoa icona dalle linee *oversize*, che enfatizza i volumi Interactive in una proposta ultramoderna

Fay

La storia del marchio ***FAY*** *nasce nei primi anni '80, negli Stati Uniti, quando Diego e Andrea Della Valle scoprono le giacche da lavoro indossate dai pompieri del Maine. Intuendone il potenziale, rilevano il marchio FAY, specializzato in abbigliamento tecnico per pescatori e vigili del fuoco, introducendolo in Italia con un'idea precisa: prestare il* workwear *all'uso urbano.*

La giacca da lavoro diventa quindi un eccellente capo cittadino, elevandosi velocemente ad oggetto cult *nelle capitali internazionali: il 4 Ganci Fay. Un giaccone iconico, costantemente reinterpretato ed accompagnato da una linea di abbigliamento, capispalla in particolare, che si distingue per il trattamento tecnico dei tessuti, il culto dei dettagli e l'estrema funzionalità dei capi.*

Fortemente legato alla tradizione e all'eleganza del Made in Italy, *oggi FAY continua a comunicarne l'essenza, combinando materiali innovativi e caratteristiche senza tempo dell'autentico* outerwear *italiano: stile, eccellenza e versatilità.*

'80

Lancio del "**Quattro Ganci**", il primo giaccone Fay in cordura di *nylon* super resistente divenne segno di riconoscimento. Seguirono declinazioni in nuovi materiali dal *nylon* al pile ai tessuti antistrappo

1990

Lancio dello "**Stadium Jacket**", soluzione ultra - *light iper* - confortevole e con una doppia anima. Piumino all'interno e coprigiacca con tasconi e scaldamani in pile all'esterno. Una pattina sbottonabile si trasforma in copriseggiola

1992

Lancio del "**Double Coat**", perfetta fusione tra eleganza e funzionalità. Un capo dalle linee semplici e raffinate, caratterizzato dalla possibilità di essere indossato in situazioni climatiche differenti grazie al suo *gilet* interno removibile

2003

Lancio del "**Virginia Coat**", un cappotto senza tempo, dall'allure intramontabile, contraddistinto dalla tipica chiusura a tre ganci e dalla *silhouette* femminile ed elegante

2006

Lancio del Progetto "**City Hunter**", idea vincente della collezione donna, soddisfa le esigenze di gentiluomini metropolitani affascinati dall'eleganza del guardaroba femminile. un fascino d'estrazione *british* aleggia perciò su capispalla in raso di *nylon* sia lucido sia opaco, imbottiti con il leggerissimo e caldissimo *thermos*

2017

"**The original 4 Ganci**". Rilancio del capo storico del *Brand* nella sua versione classica, reinterpretata in chiave moderna con nuove forme e materiali. Il gancio torna ad essere dettaglio caratterizzante nelle collezioni Fay, un vero e proprio oggetto di culto che celebra le origini del marchio.

2019

Fay presenta **Fay Archive**: lo *spin-off* nato per celebrare l'*heritage workwear* attraverso capi versatili da indossare a lungo, capaci di raccontare la grande storia del marchio alla scoperta dell'incontro tra lo spirito delle giacche da lavoro americane e il gusto innato degli uomini italiani

FAY
ARCHIVE
FAY.COM
LOFOTEN ISLANDS
68°N 14°E

FAY
ARCHIVE
FAY.COM
LOFOTEN ISLANDS
68°N 14°E

WALTER CHIAPPONI
Nuovo Direttore Creativo Tod's

A ottobre 2019 il Gruppo TOD'S ha annunciato la nomina di **Walter Chiapponi** come nuovo Direttore Creativo delle collezioni donna e uomo del marchio TOD'S, a partire dalla collezione Autunno-Inverno 2020/21, nei negozi dall'autunno 2020.
Il Presidente Diego Della Valle ha descritto il nuovo direttore come "*un creativo italiano di talento che conosce e sa coniugare nel modo migliore l'Italian lifestyle di TOD'S con un tocco di modernità, senza mai perdere di vista la grande qualità e l'artigianalità che rappresentano il DNA del marchio*".

T FACTORY 2 - *Tod's Happy Moments by Alber Elbaz*

TOD'S ha avviato negli scorsi anni la **T FACTORY**, una serie di collaborazioni con personalità provenienti da differenti ambiti creativi, chiamati ad interpretare il *DNA* TOD'S secondo la loro sensibilità ed il loro punto di vista. Da questo dialogo sono nate diverse *capsule collections* e *limited editions in season*, che hanno coniugato lo stile di TOD'S in base al punto di vista creativo degli artisti.

Nel corso del 2019, **Alber Elbaz** è stato accolto nella T Factory e ha disegnato, in tale ambito, la *capsule collection "Tod's Happy Moments by Alber Elbaz".* Egli ha dato il suo tocco personale al DNA di TOD'S; partendo dall'iconico gommino, ne ha trasformato l'essenza per una nuova generazione, creando nuovi scenari per le *driving shoes*, rendendole aereodinamiche, colorate, destrutturate o montate su suole da *sneaker*.
Tod's Happy Moments racconta la felicità che TOD'S regala in diversi momenti della giornata o in diversi momenti della vita. Il concetto fondante alla base della collezione è che TOD'S rende felici! Felici di essere puntuali al primo colloquio di lavoro, di ballare per strada, di coordinare lui e lei il giorno del matrimonio, di ricevere TOD'S come regalo di compleanno; una famiglia felice e inclusiva, tutta insieme in TOD'S. TOD'S è parte dei momenti felici nella vita di tutti i giorni; colpisce ed energizza a tutta velocità e va dritto al cuore. TOD'S fa correre più veloci verso la meta, con stile e *comfort*.
Gli incontri fortuiti possono accadere. E proprio così, per una felice coincidenza, Alber Elbaz ha utilizzato il neoprene per dare una nota tecno e rifiniture metalliche per un tocco di lucentezza. La sua idea di felicità è totalizzante, avvolge tutto, dal logo al *packaging* del prodotto, dalle scarpe alle borse, fino alle *T-shirt*. La felicità è contagiosa e immediata, così come dovrebbe sempre essere la gioia.
"Tod's Happy Moments by Alber Elbaz" è stata presentata per la prima volta a Parigi nel mese di luglio e, successivamente, è stata portata anche in altre capitali internazionali, presso selezionate *boutique* e sui canali *on line* di TOD'S.

"Shoes! Shoes! Shoes!"

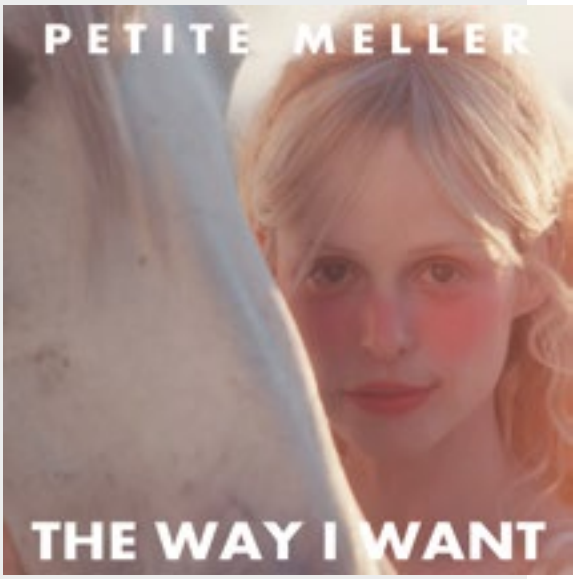
Roger Vivier ha presentato **"Shoes! Shoes! Shoes!"**, una produzione *Cinema Vivier* ispirata all'amore per il cinema del Direttore creativo Gherardo Felloni. Girato con una videocamera *vintage*, questo filmato arguto e spiritoso richiama lo stile inconfondibile del regista francese Charles Pathé nel giornalismo cinematico, un genere che univa informazione e intrattenimento.
Omaggiando il periodo aureo della moda parigina, quando le sfilate e le prove degli abiti si svolgevano direttamente nella sede della *maison*, *"Shoes! Shoes! Shoes!"* ha svelato i segreti dell'*atelier* in cui l'immaginazione del *designer* dà vita ai prodotti. La modella, ***Pauline Jacquard***, ha mostrato la nuova collezione sfilando davanti al *designer* e alla sua assistente, interpretata dall'attrice teatrale francese Angèle Micaux. Paio dopo paio ha sfoggiato una raffinata selezione di calzature, fino all'ingresso trionfale dell'ambasciatrice della *maison*, l'inimitabile Ines de la Fressange, che insegna a tutti come incarnare lo stile *Vivier*.

"Abracashoes!"

Roger Vivier ha presentato ***"Abracashoes"***, un nuovo filmato che accende i riflettori su uno dei modelli più iconici della *maison: Belle Vivier*. Nato da un'idea del Direttore creativo Gherardo Felloni, "*Abracashoes*" vanta la partecipazione delle attrici *hollywoodiane* Christina Ricci e Dianna Agron.
Ricci ha conquistato numerosi premi nella sua carriera, tra cui un *Satellite Award* come Migliore Attrice, e ha ottenuto svariate candidature tra *Golden Globe, Emmy* e *Screen Actors Guild*. Felloni la considera un'attrice *cult,* essendo cresciuto con i suoi *film* e avendo la sua stessa età.

Ripercorrendone la filmografia, da Sirene a La Famiglia *Addams*, fino a *Buffalo 66*, Felloni ha solo ricordi positivi. "*Christina è una delle mie attrici preferite, la ammiro tantissimo*" dice. "*Ha partecipato al nostro evento Hotel Vivier a Los Angeles e oltretutto lavora con Tim Burton, che mi piace molto come regista.*"
Agron è famosa per il ruolo di Quinn Fabray in Glee. Felloni si è ispirato alla celebre serie *TV* per *Hotel Vivier Call Time*, dedicando una delle stanze alla *performance* del *cast* sulle note di "*I Say A Little Prayer*" di *Aretha Franklin*. Secondo il Direttore creativo, Dianna è "*una giovane attrice di enorme talento. La sua bellezza ha subito attirato la mia attenzione*."
"*Il punto di partenza erano le iconiche scarpe con fibbia Vivier, e in particolare l'idea che le donne potessero collezionare e desiderare anche 100 o 200 paia di scarpe.*" – ***Gherardo Felloni***

"The Way I Want"



Roger Vivier ha presentato "**The Way I Want**", un video musicale lanciato il 28 ottobre 2019. Girato a Los Angeles, ha per protagonista Petite Meller, una cantante *avant-garde* francese nota per il *look* inconfondibile e le sonorità tra il *nouveau* e il *jazzy-pop*. *"Adoro collaborare con artisti diversi la cui creatività è fonte di ispirazione per me, come ballerini, attori e musicisti*" spiega il Direttore creativo **Gherardo Felloni**.
"Petite è un'artista con una fervida immaginazione, contraddistinta da un look e uno stile meravigliosi. Ovviamente è anche una cantante straordinaria e il fatto che abbia scritto un brano in esclusiva per Roger Vivier ci riempie di orgoglio."
La *maison* e l'artista hanno collaborato a questo progetto per presentare le *sneaker* Viv' Skate, uno dei modelli più apprezzati della stagione. La canzone del video, "The Way I Want", è stata scritta da Petite Meller apposta per Roger Vivier, con l'intento di cogliere lo spirito giovane e spensierato delle Viv' Skate. "*Per me la collaborazione con la storica maison francese Roger Vivier ha coinciso con un sublime momento di creatività*" ha commentato Meller. "*Roger Vivier rappresenta la corrente cinematografica della Nouvelle Vague, con cui sono cresciuta e a cui mi sono ispirata. Vedere Catherine Deneuve indossare le scarpe Roger Vivier in Bella di giorno, il mio film preferito, e ritrovarmi a collaborare con la stessa maison a distanza di decenni è stato un vero e proprio sogno. Girare a Los Angeles con le mie amiche mi ha fatto capire che la mia vita è esattamente 'The Way I Want', come la voglio.*" Il brano verrà lanciato in tutto il mondo anche sul canale YouTube di Petite Meller.

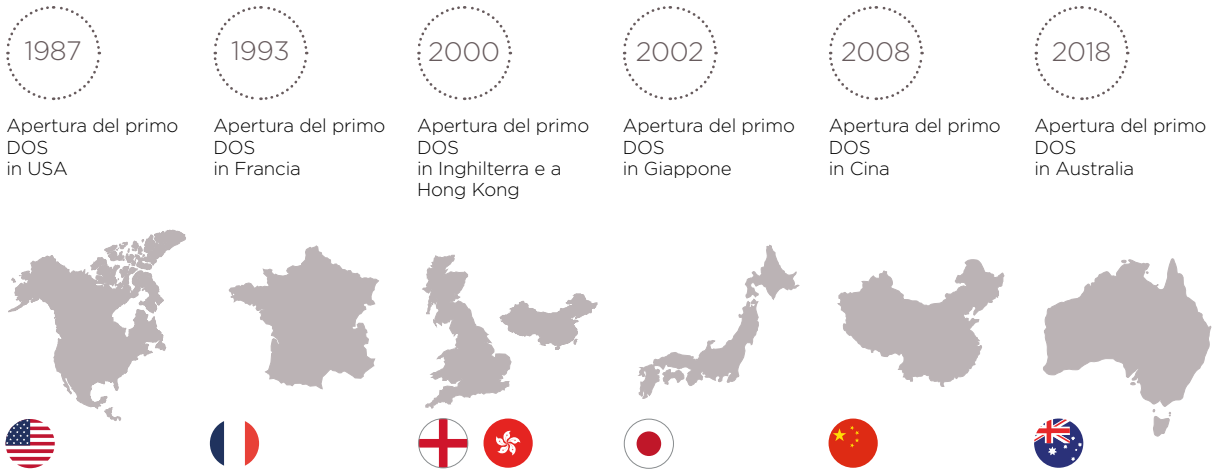
FAY Archive: *Forged in the Usa, cooled In Italy*

Nel 2019 inizia il viaggio negli Archivi del *brand*, alla scoperta dell'incontro tra lo spirito autentico del *workwear* americano e l'innato gusto italiano: **Fay Archive** riparte dal *DNA* di Fay, celebrandone le origini e allargandole alle esigenze di avventura a tutto campo, dalla città ai grandi spazi aperti.
Nasce così un'edizione in chiave contemporanea del glorioso 4 Ganci, che introduce nuovi capitoli di una storia ricca di capi versatili da indossare a lungo, icone senza tempo, libere dal susseguirsi delle stagioni e delle mode. Possedere un Fay Archive significa esprimere un'attitudine *outdoor* sempre attuale.

La rete distributiva e l'espansione internazionale

Il prestigio dei marchi distribuiti e l'elevata specializzazione necessaria per presentare alla clientela 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***). A ciò si aggiunge il **canale *e - commerce*** che sta assumendo sempre maggiore rilevanza sia dal punto di vista strategico che in termini di valori.

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



Il *focus* strategico del Gruppo si è storicamente incentrato sullo sviluppo della rete dei *DOS* e dei *Franchised store*, in considerazione del fatto che tali canali consentono un maggiore controllo della distribuzione e una più fedele trasmissione dell'immagine dei singoli marchi. Inoltre, in alcuni mercati, il Gruppo è presente attraverso i negozi multimarca indipendenti, canale la cui importanza riveste un ruolo comunque centrale per il Gruppo. Al 31 dicembre 2019, la rete distributiva dei punti vendita monomarca si componeva complessivamente di **290 *DOS*** e **115 *Franchised Store*** sostanzialmente in linea rispetto alla rete distributiva dei punti vendita monomarca al 31 dicembre 2018 che si componeva di 284 *DOS* e 120 *Franchised store*.

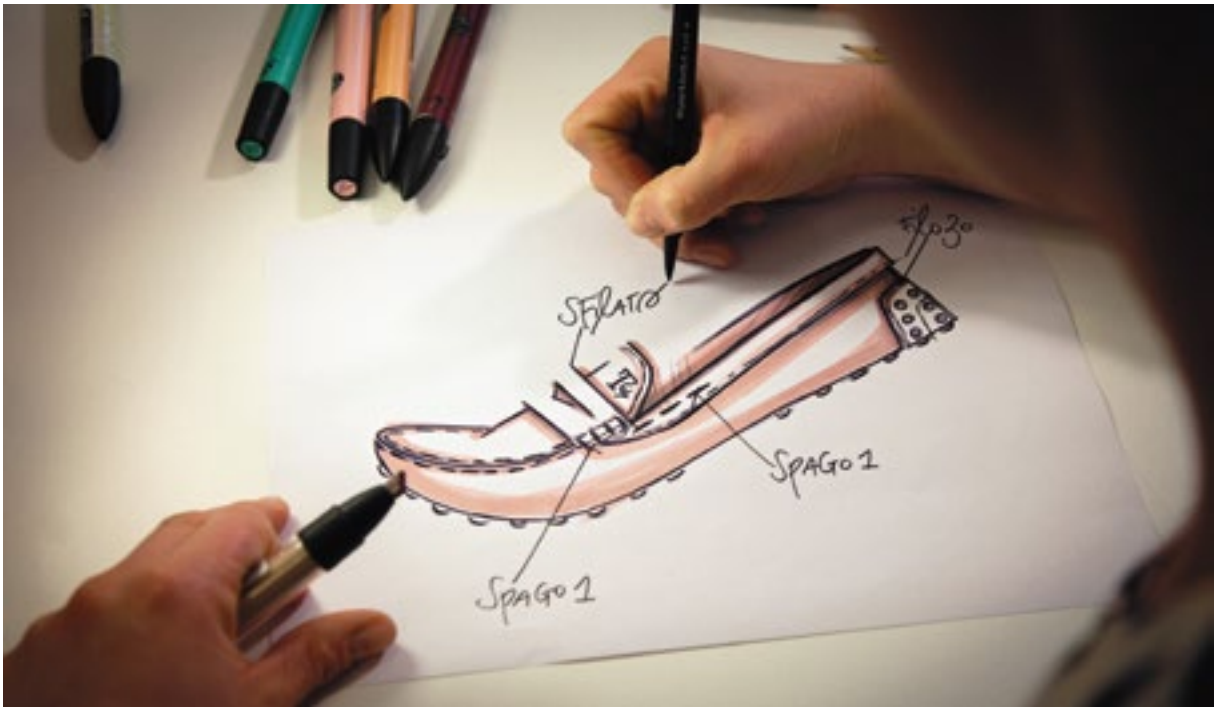
Il canale dell'***e - commerce***, il cui sviluppo, avviato da alcuni anni, sta assumendo, coerentemente con le rapide dinamiche del settore, un ruolo sempre più centrale nell'evoluzione delle strategie distributive del Gruppo. Attualmente i siti *e-commerce* dei *brand* del Gruppo operano in 34 Paesi del Mondo (1 dei quali attivato nel 2019) 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 abilità manuale e di professionalità per l'esecuzione delle lavorazioni. Per la produzione della linea di abbigliamento il Gruppo si affida, invece, a selezionati laboratori esterni specializzati.

L'unicità dei prodotti del Gruppo da sempre si fonda sui **valori** quali l'artigianalità, il *design*, la creatività, la tradizione, l'innovazione, la qualità e la valorizzazione del *Made in Italy*. Nel corso degli anni, l'offerta merceologica del Gruppo si è evoluta, in linea con le esigenze della clientela e con i valori insiti in ciascuno dei marchi del Gruppo. Tali valori trovano espressione all'interno del **Codice di Condotta Fornitori,** approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 7 agosto 2019 e consultabile al seguente *link* (http://www.todsgroup.com/system/document_its/665/original/TODS_Codice_Condotta_Fornitori_FINALE__IT.pdf).



Codice di Condotta Fornitori

Il Codice di Condotta, basato su **convenzioni e *standard* internazionali** (*ILO - International Labour Organization*, *UN* - Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite) - definisce i principi e le norme di comportamento di cui il Gruppo richiede il rispetto, al fine di garantire condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo la propria catena di fornitura.

Il Codice contempla i principi etici e le regole di comportamento che integrano e arricchiscono le disposizioni legali, contrattuali, regolamentari e procedurali, che caratterizzano le relazioni commerciali tra il Gruppo e i principali *partner* strategici lungo la filiera produttiva.

Il Codice racchiude *standard* e norme di comportamento inerenti, tra gli altri, l'integrità e l'etica del *business*, la responsabilità sociale e l'attenzione ai lavoratori, la responsabilità di prodotto, il rispetto dell'ambiente, la salute dei lavoratori e il benessere degli animali.

Nel corso del 2019 sono state intraprese tutte le necessarie iniziative di informazione e sensibilizzazione dei destinatari del Codice. Tali attività hanno incluso l'impegno formale al rispetto dei principi e delle regole dallo stesso disciplinate, nonché l'implementazione di un processo di monitoraggio volto a verificare la conformità alle disposizioni in esso contenute mediante attività di *audit* di terza parte.

Tutti i destinatari, nel caso in cui vengano a conoscenza di comportamenti non conformi alle regole adottate dal Gruppo TOD'S o a presunte violazioni del Codice, sono tenuti ad informare tempestivamente le Funzioni preposte del Gruppo tramite i canali di segnalazione istituiti.

Qualità nella catena di fornitura

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

Artigianalità: un valore da tramandare

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

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

Le attività formative nel 2019 hanno avuto come obiettivo sia la formazione dei nuovi dipendenti per l'avvio della nuova sede produttiva di Arquata, realizzata come progetto di responsabilità sociale in un territorio devastato dal terremoto del 2016 al fine di evitare lo spopolamento dell'area, sia il supporto al passaggio generazionale negli stabilimenti

produttivi del Gruppo con particolare riferimento agli stabilimenti della divisione Pelletteria.
Il progetto, nel corso del 2019, è stato esteso all'estero attraverso la collaborazione con delle scuole cubane, con l'obiettivo di definire un piano formativo duraturo negli anni.
L'espansione del progetto ha previsto l'apertura di un laboratorio per la produzione di manufatti di *design* contemporaneo ed alto artigianato nei settori della pelletteria e della lavorazione dei metalli, con l'obiettivo di rappresentare una proposta innovativa che persegua modelli di sviluppo sostenibile. Il progetto, con una sede in Italia ed una operativa a Cuba (*Cuba Lab*), unisce sia la tradizione del *Made in Italy* sia la memoria artigianale della tradizionale cuoieria cubana, in un'ottica di sostenibilità sociale ed ambientale. Infatti, per la realizzazione di tutti i prodotti, *Cuba Lab* utilizza **materiali sostenibili** (pellami provenienti da scarto alimentare, conciati con sostanze non dannose per l'ambiente, tessuti e carta riciclati), e per la lavorazione degli stessi impiega tra i vari laboratori di produzione, anche quello di San Patrignano, realtà di recupero sociale in cui il lavoro è strumento di rieducazione e di dignità sociale.

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 2019, la spesa complessiva per **approvvigionamenti di materie prime da fornitori italiani** si è attestata al 97% del *budget* complessivo per la Divisione Calzature, al 99% per la Divisione Abbigliamento e al 97% per la Divisione Pelletteria & Accessori.
Nel corso del 2019, il Gruppo ha collaborato complessivamente con 543 fornitori, di cui 253 per la Divisione Calzature, 71 per la Divisione Pelletteria & Accessori e 219 per la Divisione Abbigliamento. Il dato complessivo risulta in crescita del 9,7% rispetto allo scorso anno.

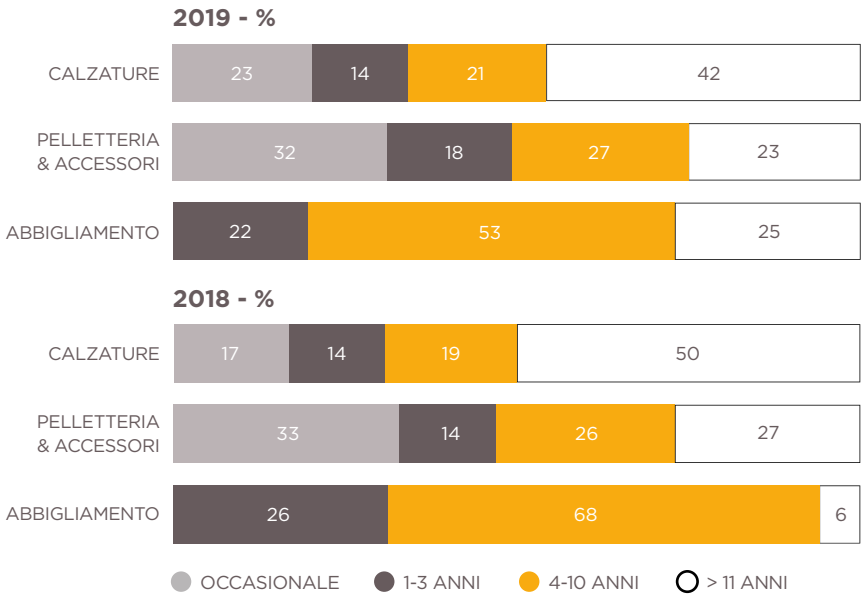
N. di fornitori per area geografica e categoria merceologica

	2019			2018		
Region (dati in %)	**Calzature**	**Pelletteria & Accessori**	**Abbigliamento**	**Calzature**	**Pelletteria & Accessori**	**Abbigliamento**
Italia	**92,1**	**95,8**	**93,6**	**91,1**	**97,3**	**94,3**
Marche	*30,8*	*14,1*	*10,0*	*28,2*	*19,2*	*12,0*
Toscana	*26,5*	*46,5*	*23,7*	*29,1*	*38,4*	*23,4*
Lombardia	*13,4*	*18,3*	*29,2*	*15,0*	*20,5*	*29,2*
Veneto	*11,5*	*8,5*	*8,7*	*9,9*	*9,6*	*9,1*
Altre Regioni Italiane	*9,9*	*8,5*	*21,9*	*8,9*	*9,6*	*20,6*
Europa	**7,5**	**4,2**	**5,0**	**8,0**	**2,7**	**4,3**
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	**0,4**		**1,4**	**0,9**		**1,4**
Totale	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Si segnala nel 2019 una rilevante incidenza percentuale dei **fornitori italiani** sul totale per tutte le categorie merceologiche, con particolare rilievo per la Divisione Pelletteria & Accessori (pari a circa il 96%).
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



Materie prime acquistate per tipologia*

Tipologia di materia prima	Unità di misura	2019 Quantità/000	2018 Quantità/000
Pellami	Pq/000	17.551	19.651
Accessori metallici e altri materiali	Pezzi/000	26.605	28.325
Tessuti per abbigliamento	Metri/000	554	458
Tessuti fodere per abbigliamento	Metri/000	290	276
Fondi	Paia/000	1.933	2.111
Accessori	Paia/000	883	1.054

** 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 dei controlli delle autorità preposte, TOD'S si assicura che i propri prodotti siano conformi alle proprie *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 fornitile, attraverso la sottoscrizione di apposite *RSL* in cui sono elencati gli obblighi a carico di ciascun fornitore e sono riportate le sostanze e i 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 fornitigli al fine di verificarne la conformità alle normative in vigore. TOD'S ha avviato, inoltre, nel 2019, un processo di *audit* di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici.

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

Anche nel 2019, TOD'S ha proseguito la collaborazione in essere con un'altra 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 diventata così una collezione di calzature e pelletteria di inconfondibile valore che si caratterizza per l'impiego di materiali pregiati, per qualità ed eleganza.

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

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

Green Carpet Fashion Awards

A settembre 2019, in occasione del *Green Carpet Fashion Awards* organizzato a Milano, TOD'S ha creato un esclusivo abito da *cocktail* con dettagli *laser-cut* e lustrini, per l'attrice Kasia Smutniak. L'abito è stato creato in pelle di pecora, priva di cromo, lavorata con la concia al vegetale e tinto con tecniche tradizionali italiane e di tipo naturale.

Il *Brand* TOD'S, infatti, continua a collaborare con Livia Firth, fondatrice di EcoAge, al fine di sviluppare linee creative, che minimizzino l'impiego di materiali attraverso l'innovazione e la **diffusione di pratiche sostenibili**.

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 e ampia utilizzabilità di ogni prodotto.

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

Il processo produttivo delle calzature, della pelletteria e degli accessori in pelle è realizzato all'interno degli stabilimenti e laboratori di proprietà del Gruppo o in laboratori esterni specializzati. Attualmente il Gruppo dispone, per la produzione di calzature, di cinque stabilimenti, di cui quattro in Italia (uno

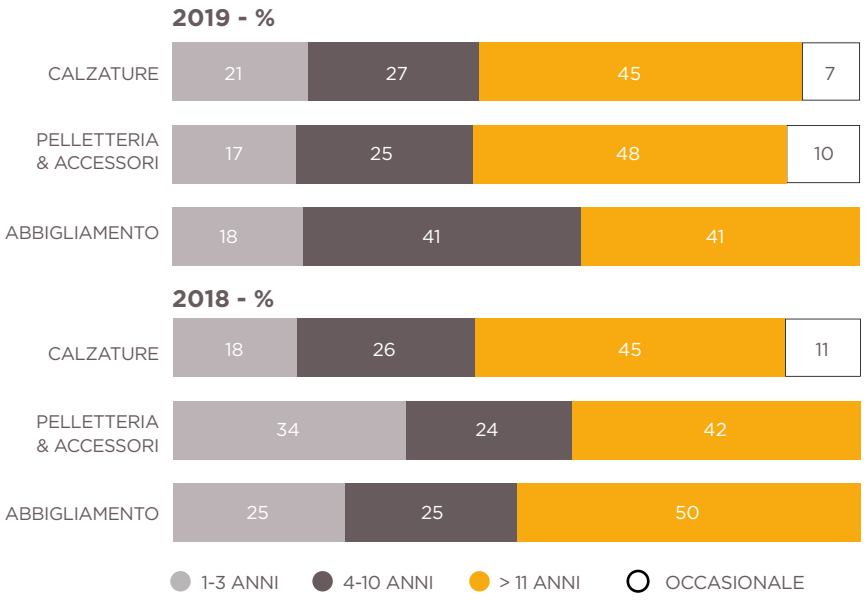
a Sant'Elpidio a Mare, uno ad Arquata del Tronto e due a Comunanza) e uno in Albania, nonché un laboratorio specializzato in Ungheria, dove sono realizzate alcune specifiche *sub* - fasi di lavorazione, mentre dispone di tre stabilimenti per la produzione di pelletteria in Italia (due a Vallina e uno a Tolentino).
La fase di lavorazione all'interno degli stabilimenti del Gruppo è realizzata da **esperti artigiani** che, anche grazie ai rapporti di lavoro consolidati con il Gruppo, sono detentori dell'autentico *know how* e delle abilità artigiane e manuali, imprescindibili componenti della qualità dei prodotti. Quanto ai laboratori esterni specializzati, sono dislocati in aree caratterizzate dalla radicata tradizione artigiana. Per la produzione dei capi di abbigliamento il Gruppo si avvale di laboratori esterni altamente specializzati in possesso dei requisiti di eccellenza tecnica e qualitativa necessari per la realizzazione dei singoli prodotti che costituiscono l'offerta della linea abbigliamento.
Nel continuo perseguimento di elevati *standard* qualitativi, il Gruppo si avvale della collaborazione di lungo 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 e del Codice di Condotta Fornitori.
Qualsiasi violazione delle citate normative e / o del Codice Etico e / o del Codice di Condotta Fornitori del Gruppo TOD'S può comportare la risoluzione del rapporto contrattuale.
TOD'S ha avviato, inoltre, nel 2019, un processo di *audit* di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici.
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.

N. di Laboratori esterni per area geografica e categoria merceologica (%)

Region (dati in %)	2019			2018		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Italia	**79,2**	**95,2**	**100,0**	**76,4**	**92,4**	**100,0**
Marche	*65,4*	*41,0*	*41,2*	*59,7*	*36,8*	*45,0*
Toscana	*0,8*	*31,3*	*5,9*	*0,7*	*38,7*	
Lombardia		*2,4*	*17,6*		*2,8*	*10,0*
Veneto		*2,4*	*5,9*		*1,9*	*10,0*
Altre Regioni Italiane	*13,1*	*18,1*	*29,4*	*16,0*	*12,2*	*35,0*
Europa	**18,5**	**3,6**		**21,5**	**5,7**	
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	**2,3**	**1,2**		**2,1**	**1,9**	
Totale	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

I laboratori esterni, pur mostrando nel 2019 una composizione geografica pressoché in linea con quella dello scorso anno, registrano una crescita dell'incidenza percentuale dei **laboratori italiani** sul totale per la Divisione Calzature e la Divisione Pelletteria & Accessori. Inoltre, sia nel 2019 che nel 2018, la Divisione Abbigliamento ha collaborato esclusivamente con laboratori italiani.

Laboratori esterni per anni di collaborazione e categoria merceologica (%)



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 e 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 interessano le diverse fasi del progetto di un nuovo prodotto, dalla scelta dei requisiti dei materiali alle tecniche di costruzione, all'industrializzazione, passando ai controlli ispettivi sulla qualità della materia prima, componenti e semilavorati, per concludersi con i controlli sulla qualità del prodotto. La gestione della qualità dei processi è orientata ad assicurare il rispetto dei parametri tecnici e ad 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 produzioni 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

Selezione materiali

↓

Analisi statica dei materiali e *test* di laboratorio

↓

Costruzione prototipo, analisi e verifica dell'idoneità del materiale

↓

Qualifica materiali e componenti

↓

Controllo Qualità materie prime

↓

Monitoraggio e controllo fasi di produzione

↓

Controllo Qualità Prodotti

La sicurezza chimica dei prodotti

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

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

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

1. Rispetto delle principali normative mondiali:
- Regolamento dell'Unione Europea n. 1907/2006, denominato *REACH*, concernente la registrazione, la valutazione e la restrizione di sostanze chimiche;
- Norme nazionali cinesi (*GB standard*), specifiche per ogni materia prima (pellami, tessili, accessori);
- Legge coreana del *Safety Quality Mark Act (KC Mark)*;
- Normativa statunitense *CPSIA - "Consumer Product Safety Improvement Act - of 2008"*, che stabilisce dei limiti rispetto ai livelli di materiali pericolosi importati o realizzati negli Stati Uniti, soprattutto in funzione dei destinatari degli stessi;
- Principi della "*Proposition 65 Settlement*" californiana.

2. Progressiva eliminazione dal processo produttivo di alcune sostanze chimiche, benché consentite nel rispetto dei termini di legge. Da tale punto di vista, molti parametri di riferimento, espressamente richiamati dalle *RSL* TOD'S, hanno valori significativamente più bassi rispetto a quanto consentito dalle normative vigenti.
Si segnala che, nel corso del 2019, TOD'S ha diffuso una nuova release delle *RSL*, con l'obiettivo di semplificare il processo di verifica e di integrazione delle novità normative in materia di impiego di sostanze chimiche.

Controlli chimici
Il Gruppo TOD'S effettua Piani di *test* a campione sui materiali forniti al fine di verificarne la conformità 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 internazionali vigenti, considerate quelle 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 della necessità che i Prodotti contraddistinti dai propri marchi debbano indispensabilmente e costantemente presentare caratteristiche di unicità ed assoluta qualità, ha da sempre profuso risorse ed energie nella lotta al fenomeno, dilagante, della contraffazione.

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

A tali iniziative con finalità repressive, si affiancano quelle con finalità preventive, quali attività di *training* presso le dogane e le forze dell'ordine, nonché un servizio mondiale di sorveglianza marchi, che consente al Gruppo TOD'S di intercettare eventuali depositi usurpativi, al fine di attivarsi per impedire la registrazione di quei marchi ritenuti lesivi dei propri diritti. Dal 2012, il Gruppo TOD'S, 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 *on-line***, che è stato affinato anno dopo anno, alla luce della lettura dei dati acquisiti.

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

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

I risultati della contraffazione

Anche nel corso del 2019, le attività mirate alla lotta della contraffazione sono proseguite con grande impegno e hanno portato al raggiungimento di significativi risultati.

	2019	2018
Siti abusivi rimossi	≈1.000	≈1.800
Aste abusive rimosse	>16.800	>36.500
Pagine social rimosse	≈13.600	≈7.200
Nomi a dominio recuperati	7	5
Merce sequestrata dalle forze dell'ordine	> 9.200	> 8.100
Prodotti finiti sequestrati a seguito di raid in Cina	≈1.400	≈2.100

Con riferimento alla merce sequestrata, si evidenzia un incremento di circa il 13% del numero di casi nel 2019 rispetto all'anno precedente. Nel caso dei *raid* in Cina, la riduzione di oltre il 30% è coerente con un

trend decrescente dovuto ad una attività repressiva posta in essere nel territorio da oltre dieci anni, che registra risultati apprezzabili in continuità con gli scorsi anni.
La crescita rilevante del numero di pagine *social* rimosse rispetto allo scorso anno è coerente, da un lato, con l'intensificarsi del fenomeno della contraffazione sul *web* e, dall'altro, con la crescente visibilità dei marchi del Gruppo e l'appetibilità dei propri prodotti.
La crescente diminuzione del numero di aste abusive rimosse nel 2019, così come dei siti *web* abusivi intercettati e rimossi, è stato il risultato positivo di un percorso pluriennale volto alla costante azione di contrasto che ha consentito negli anni di contenere il fenomeno scoraggiando i contraffattori e gli usurpatori.
Inoltre il Gruppo sta valutando di avviare ulteriori azioni da porre in essere nel 2020, tra cui la diversificazione del programma anticontraffazione in Cina avviando azioni mirate contro i contraffattori seriali, al fine di contrastare ulteriormente l'evoluzione del fenomeno, oltre all'ampliamento delle attività di monitoraggio dell'anticontraffazione nei mercati emergenti africani e all'implementazione di ulteriori procedure di *UDRP (Uniform Domain-Name Dispute Resolution Policy)* al fine di recuperare in via amministrativa, tra i nomi a dominio che includono i marchi del Gruppo, quelli che non si riescono a bloccare per via ordinaria.
L'impegno del Gruppo TOD'S in questo campo non si limita peraltro alle attività sopra descritte, ma si sostanzia nella adesione a realtà associative, nonché alla partecipazione a *round table* specifici in tema di lotta alla contraffazione, spesso organizzati in sinergia con altre aziende del lusso. Tra le organizzazioni a cui il Gruppo aderisce, si riporta **INDICAM** - Istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione da sempre in prima fila nella battaglia ai prodotti contraffatti con l'obiettivo di promuovere una cultura dell'anticontraffazione da una prospettiva intersettoriale e interprofessionale.
Unitamente alla lotta alla contraffazione, il Gruppo si impegna a preservare la qualità e l'unicità dei propri prodotti garantendone una sempre maggiore tracciabilità lungo l'intera filiera produttiva; con questo obiettivo, il Gruppo ha, inoltre, avviato negli ultimi anni diverse iniziative progettuali finalizzate all'impiego di **etichette *RFID*** *(Radio Frequency Identification)* su ordini per campionari di pelletteria e calzature dei marchi TOD'S, ROGER VIVIER e HOGAN.

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 inespresse, 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 ai servizi *post - vendita* e di personalizzazione dei prodotti, fino alla creazione di contenuti sui *social media*. Il Gruppo si impegna al fine di garantire che tutte le esperienze realizzate per i propri clienti siano momenti unici e di qualità e che rappresentino al meglio i valori su cui il Gruppo ha costruito la propria identità.
Al fine di massimizzare i benefici dell'interazione tra il Gruppo e la clientela risulta essenziale disporre di una strategia di contatto efficace e pianificata, basata su 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, il Progetto *CRM*, volto all'introduzione e alla messa a punto di strumenti e processi *ad hoc* per le diverse categorie di clientela identificate e che ha visto la collaborazione di più dipartimenti, che hanno messo a fattor comune le proprie conoscenze e le proprie esperienze, sotto la guida della Divisione *CRM Corporate*. Tale progetto ha permesso di raccogliere informazioni anagrafiche e di contatto, di incrociare i dati attitudinali con le informazioni di vendita e condurre il Gruppo all'elaborazione di nuove occasioni di contatto personalizzate con la clientela di ciascuno dei marchi, in grado di rispondere maggiormente ai loro gusti e alle loro abitudini personali. È stata, quindi, avviata una vera e propria *contact strategy* nell'ambito della quale sono condotte alcune iniziative rivolte ai migliori clienti del Gruppo che saranno

considerati dei veri e propri *ambassador* del *brand* di riferimento. Sono comprese in tali iniziative le attività di *Customer Delight*, volte all'offerta di esperienze e servizi non acquistabili, servizi che hanno quale obiettivo quello di rispondere alle esigenze della clientela attraverso esperienze uniche e riservate, quali, la possibilità di acquistare articoli in anteprima esclusiva, appuntamenti privati anche al di fuori dell'orario di apertura, servizi di personalizzazione e *customer service* dedicato.

Nel 2019, le principali aree di intervento, nell'ottica di sviluppo della *contact strategy* hanno riguardato:

a) ***Prospects-into-Customers***: lo sviluppo del tasso di conversione dei *prospects* ad effettivi *customers* a partire dall'incremento della rilevazione dei *visitors*, con particolare attenzione alla comunicazione nel contatto successivo al primo "incontro" con il *brand*, con un *focus* particolare sulla scoperta dei marchi, il loro valore e *DNA*;

b) ***Store-driven Campaigning***: implementazione di un *tool* volto a promuovere un forte ingaggio da parte dei negozi nel contattare la clientela sulla base di specifiche opportunità e esigenze commerciali, consentendo al contempo il monitoraggio del ritorno del cliente;

c) ***Tourist - into - Local***: attività di contatto volte a stimolare il ritorno dei clienti turisti nelle *boutique* una volta rientrati nei rispettivi paesi (con specifico *focus* su paesi asiatici e USA).

Inoltre, 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 trattato 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, fino ad arrivare alla *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 della centralità del cliente al proprio interno. A tal fine, all'interno di ogni singolo punto vendita è stato implementato uno speciale *software* di *clienteling*, la cui responsabilità è stata affidata al *CRM Specialist*. 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* del Gruppo si pone 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* oggi a disposizione consentono infatti 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

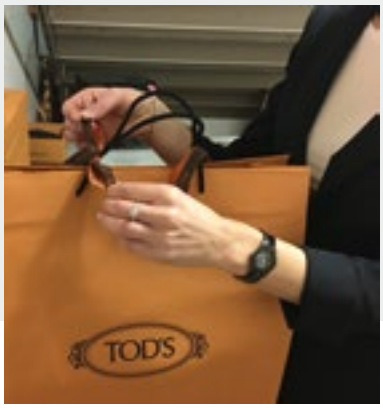
A conferma della cura che il Gruppo ripone nell'esperienza di acquisto, i diversi marchi prevedono cerimonie di vendita differenziate, in grado di rispecchiarne i valori fondanti, il posizionamento e le caratteristiche peculiari.

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.

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

Per **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.



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

La *Corporate App* è disponibile in sei lingue 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.

Inoltre, sono costantemente organizzate delle settimane di *Italian Orientation* dedicate ai diversi *Brand*, 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 condividere al meglio con i propri clienti 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, nel 2019, il Gruppo ha focalizzato l'attenzione sui seguenti ambiti:

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

My Ride

A maggio 2019, sul sito *web* di TOD'S (https://www.tods.com/it-it/stories/follow-my-ride.html) è stato lanciato il progetto "**My Ride**", una serie di cortometraggi girati a New York, studiati al fine di esplorare l'idea del movimento attraverso l'iconico Gommino, protagonista dei corti. Tale movimento viene rappresentato attraverso la lente della *guru* della salute e del benessere Taryn Toomey, il ristoratore Louis Levy, l'artista Richard Phillips, l'attore Tong Dawei e la modella Katrin Thormann. Ogni personaggio esprime la propria passione attraverso il movimento. Il Gommino diventa quindi un simbolo di libertà, lasciandosi andare ad abbracciare la propria passione.

Katrin Thormann, West Village – New York (US)

"Jewels to Shoes"

Ispirandosi al film *cult "Io la conoscevo bene"* del regista Antonio Pietrangeli (1965), il Direttore creativo Gherardo Felloni ha ricreato la storia di una giovane aspirante attrice che insegue i suoi sogni di gloria, realizzando un contesto decisamente animato per la collezione Autunno / Inverno 2019.
La storia si è svolta nel cuore dei quartieri bene di New York, in una residenza barocca costruita all'inizio del XX secolo da un gentiluomo eclettico con un gusto eccellente per gli arredi: antiche balaustre in legno, vetrate colorate e sculture in marmo, il tutto proveniente da ogni parte del mondo. Oltre i giardini perfettamente curati e la porta massiccia, il premio *Oscar* Susan Sarandon ha accolto gli allievi per la sua lezione. Il suo personaggio, divertente e sopra le righe, ha mostrato una spiccata propensione per la teatralità e un'ossessione per le scarpe. Con il fedele cagnolino Tuna ha atteso i giovani studenti, ansiosa di insegnare loro l'intricata arte della recitazione.
AnnaSophia Robb, giovane e talentuosa attrice, è pronta a imparare dalla migliore in assoluto. Qualcuno le ha detto che l'insegnante ha una passione per la moda, così arriva alla residenza vestita *ad hoc*: stivaletti *Très Vivier* con la fibbia tirata a lucido e borsa coordinata *Beau Vivier,* un modello classico che la padrona di casa apprezzerà senz'altro. Arrivata nel sontuoso salone si è unita agli altri giovani attori, un curioso *mix* di personaggi eclettici come le scarpe ai loro piedi. Tra gli accessori indossati spiccano stivali *Viv' Utility*, stivaletti da neve e *sneaker Viv' Run*, borse *Belty Viv'* e bracciali *Broche Vivier*, tutti con fibbie luccicanti: il connubio perfetto tra ricercatezza e stile urbano, per chi vuole colpire nel segno.

"*Lavorare con due donne così straordinarie è stata un'esperienza incredibile per me. Senza dimenticare Tuna, il cagnolino più tenero del mondo, che era parte integrante di questo fantastico progetto! La mia passione per il cinema d'auteur mi ha spinto a trarre ispirazione da un'altra delle mie ossessioni, Io la conoscevo bene, forse l'opera più toccante di Antonio Pietrangeli, un vero mostro sacro del cinema. Roger Vivier è sempre stata una maison fortemente legata alla cinematografia, e per tenere vivo questo eccezionale retaggio non esiste modo migliore che una produzione del genere.*" – **Gherardo Felloni**

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

Al fine di favorire la condivisione dei valori che contraddistinguono il marchio e ottimizzare il processo di formazione e apprendimento del personale *retail* e *corporate*, il Gruppo ha sviluppato strumenti / piattaforme *on - line*:
1. **TOD'S *Retail Sharepoint***: piattaforma costantemente aggiornata riportante tutte le informazioni correlate al mondo *retail, operations* e *training*.
2. ***Corporate App***: punto di riferimento del mondo *training*, tale *App* è focalizzata sulla storia dell'azienda, sui valori e sulle caratteristiche del *brand*. Al suo interno sono sviluppate tematiche inerenti i prodotti iconici con l'obiettivo di arricchire lo *storytelling* con la clientela.
3. ***Retail App***: punto di riferimento dei moduli di formazione stagionali contenente presentazioni e video. Tale *App* consente ai dipendenti di restare in contatto con le fasi di produzione, le sfilate e i progetti speciali.

4. ***Intranet***: costituisce un archivio della documentazione aggiornata dei moduli di formazione erogati, delle collezioni delle precedenti stagioni e delle *policy* e procedure aziendali ("*Store Handbook*") inerenti le *operations retail*.

Nel corso del 2020 è previsto il lancio del progetto "*Digital Knowledge*", una nuova piattaforma digitale per rendere il servizio di formazione interattivo, partecipativo, mobile e fruibile da qualsiasi *device* e in qualsiasi momento. La piattaforma, accessibile a tutti, è in grado di ospitare qualsiasi tipo di contenuto formativo, per tutti i marchi del Gruppo, nonché tutti i servizi aziendali.
L'ulteriore obiettivo della formazione è, da una parte, rendere il personale di vendita consapevole dei **valori del Gruppo**, garantendone così un'adeguata trasmissione alla clientela e dall'altra 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 2019, circa 28.000 ore di formazione in ambito *retail* (in crescita di circa il 38% rispetto alle circa 20.280 ore del 2018).
In un'ottica di continuo miglioramento dell'esperienza offerta ai Clienti, a partire dal 2014 il Gruppo effettua valutazioni del livello di assistenza offerto in *boutique*, attraverso indagini di ***Mystery Shopping***. Tale iniziativa consente, mediante *mystery shopper* ("clienti professionali" che effettuano acquisti in incognito), di osservare e analizzare i punti di forza e le aree di miglioramento del personale di vendita. L'attività si conclude con la compilazione di un questionario da parte dei *mystery shopper* relativamente all'esperienza d'acquisto e al livello di assistenza ricevuto. Sulla base di quanto emerso dai questionari, il Gruppo identifica piani di formazione mirati per il personale di vendita, volti a potenziare le competenze attraverso programmi formativi il più possibile customizzati sulle esigenze dei singoli. Nel corso degli ultimi cinque anni sono state effettuate oltre 4.000 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.
Il Gruppo, a partire dal 2019, ha spostato l'enfasi sempre più sul concetto di *Customer Experience Evaluation* per passare dall'approccio più normativo di controllo della *compliance* con processi / procedure tipico del *Mystery Shopper* tradizionale, ad uno più *customer centric* volto ad enfatizzare l'*engagement* del cliente con il *Brand / Store* con la rilevazione della sua esperienza complessiva e del suo livello di coinvolgimento, espresso da un nuovo indice di soddisfazione: l'*Ambassador & Advocate index*. Il primo *test* di tale nuova metodologia è stato completato nel 2019 su un perimetro circoscritto di negozi, per poi essere esteso, a partire dal 2020, *world-wide* su alcuni marchi del Gruppo.
Nel corso del 2019 è stata avviata una rilettura evolutiva della cerimonia di vendita in chiave di *adaptive selling* per far evolvere la *selling cerimony* nella direzione del *customer engagement* rendendo dinamica l'interfaccia con il cliente *in-store* e valorizzando l'iniziativa dello *staff*.
A tal fine, a partire dal secondo semestre 2019, è stato lanciato in Europa e negli USA un nuovo progetto di *training* fortemente esperienziale mirato al rafforzamento della capacità di lettura dei profili comportamentali e attitudinali dei clienti e dei loro *feedback* al fine di consentire un utilizzo ed applicazione più agile e flessibile della cerimonia di vendita.
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 della clientela che ha effettuato un reso, è stata definita una *policy* aziendale che prevede di contattare il Cliente qualora i **tempi di riparazione** stimati dovessero essere superiori alle due settimane lavorative. In questo modo, il Cliente ha la possibilità di scegliere se attendere la riparazione del prodotto o se ricevere, alternativamente, un buono per l'acquisto di un nuovo prodotto.

TOD'S NO_CODE

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

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

No_Code è una nuova filosofia di prodotto che nasce dal matrimonio tra una calzatura classica realizzata secondo la migliore tradizione italiana e il mondo delle *sneaker*, quindi tra la massima qualità artigianale e l'innovazione tecnologica. Una terza via con cui TOD'S rivoluziona il modo di muoversi nel mondo.

TOD'S ha affidato il progetto No-Code al *designer* coreano Yong Bae Seok, primo progettista della nuova categoria di *footwear*, chiamato a interpretare la filosofia dei prodotti No_Code che, nei modelli ad oggi presentati, ha una suola in gomma reticolata espansa, speciale miscela che stabilizza il passo, la leggerezza di tomaie in pelle e neoprene o intersecate da maglie speciali, firmate dall'iconica allacciatura.

"Tod's No_Code" prosegue il suo percorso di ricerca, continuando a indagare sulle risposte che il mondo contemporaneo dà ai cambiamenti sociali che si susseguono sempre più veloci.

In tale ambito nel 2019, in occasione del Salone del Mobile tenutosi a Milano, TOD'S ha presentato il progetto *"No_Code Shelter: Stories of Contemporary Life"* realizzato in collaborazione con lo studio di architettura e *design* di fama internazionale Andrea Caputo.

Questo ha permesso di far coincidere la filosofia di "Tod's No_Code" con un allestimento che aveva come obiettivo quello di tratteggiare una mappatura del contemporaneo, sfruttando lo *shelter*, il rifugio come luogo di riflessione e di testimonianza.

Esplorando la vita di persone di estrazione e di età anagrafica differenti, in relazione a una società che sta velocemente mutando i propri codici.

La Collezione J.P. TOD'S Sartorial

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

Attualmente la Collezione J.P. TOD'S Sartorial è disponibile in una selezione di *boutique* TOD'S. 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 una serie di 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 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.

Daydream Vivier – Presentazione alla Stampa A/I 2019

Entrate nel mondo di **Daydream Vivier**, dove i sogni delle donne diventano realtà grazie alla fantasia del Direttore creativo Gherardo Felloni. Daydream Vivier vi accompagna in un viaggio temerario tra i desideri, le passioni e i sogni più folli delle donne.

In questa casa immaginaria ci sono sette stanze, abitate da diversi personaggi. Ogni stanza rappresenta sette sogni meravigliosi, che a volte possono trasformarsi in splendidi incubi: un bosco infestato, una casa degli specchi, una stanza piena di unicorni, le camere di Madame Freud, una sala cinematografica in cui viene proiettato Bella di giorno e un ambiente con un gruppo *country*. Le stanze sono abitate da personaggi eclettici, come un'interprete dei sogni con la sua paziente o una donna dispersa nei boschi. A volte rimangono nascosti ai visitatori, che avanzano come in un sogno a occhi aperti cercando la via per scoprire la collezione.

"I sogni sono una metafora della realtà. Per il lancio della collezione Autunno / Inverno 19-20, mi sono ispirato a ciò che le donne potrebbero vedere nei loro sogni." – **Gherardo Felloni**.

Call Time Vivier – Presentazione alla Stampa P/E 2020

Per la Primavera / Estate 2020, il Direttore creativo Gherardo Felloni ha invitato a scoprire i misteri che si nascondono dietro le quinte dell'**Hotel Vivier Call Time**. Presentandosi come un albergo immaginario in cui la fantasia si intreccia alla realtà, l'Hotel Vivier Call Time ha ospitato diverse donne, che in vari camerini si sono preparate per la *performance* più importante della loro vita. Ci sono *showgirl* che fanno le prove per uno spettacolo di *cabaret* e giovani ballerine che perfezionano la coreografia insieme all'insegnante prima di salire sul palco. In un altro camerino c'è un gruppo di *cheerleader* intente a truccarsi, che in silenzio si sfidano l'un l'altra: la scena si è ispirata alla *performance* del *cast* di *Glee* sulle note di *"I Say A Little Prayer"* di Aretha Franklin.

Tra i vari personaggi non mancano le candidate di *Miss* Universo, che con le loro corone si contendono il titolo di reginetta di bellezza. Vi è poi una stanza magica, dove la *top model* Anna Cleveland si è fatta aiutare da una stilista prima di solcare la passerella. La scena ha rappresentato il legame della *maison* con la moda, e in particolare con l'*haute couture*. I due personaggi sono l'omaggio di Felloni alla moda francese: da un lato la *top model*, emblema del *glamour* parigino; dall'altro la stilista, ispirata a donne come Elsa Schiaparelli, che lasciò il suo Paese per trasferirsi a Parigi, diventando così una delle figure più influenti nella storia della moda.

Frutto di un senso dell'umorismo vagamente spinto, Hotel Vivier Call Time ha radunato un *cast* di personaggi eclettici che hanno regalato agli spettatori un finale a sorpresa, proiettandoli in un'ironica sfilata dal valore metaforico.

"Tra le mie fonti di ispirazione spiccano da sempre il teatro, i musical e il cabaret. L'idea di performance è una costante per me e in questo caso volevo mostrare agli ospiti dell'Hotel Vivier quella parte dello spettacolo che in genere rimane nascosta, il cosiddetto 'dietro le quinte'." – **Gherardo Felloni**

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

Una cerimonia di vendita all'altezza dei valori del Gruppo e delle aspettative della clientela è solo una delle modalità in cui si articola l'attenzione di TOD'S verso la propria clientela: l'obiettivo primario del Gruppo è, infatti, quello di accompagnarla 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, se non al centro del *Brand*.

Personalizzazione: l'offerta di prodotti unici

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

MyGommino

L'iconico mocassino Gommino è uno dei protagonisti del servizio di personalizzazione del *brand* TOD'S. Disponibile sia nelle *boutique* TOD'S che *online*, il programma "My Gommino" consente al Cliente di creare la propria versione tra milioni di combinazioni disponibili. Oltre al materiale e al colore si possono scegliere anche dettagli come le cuciture, il 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.

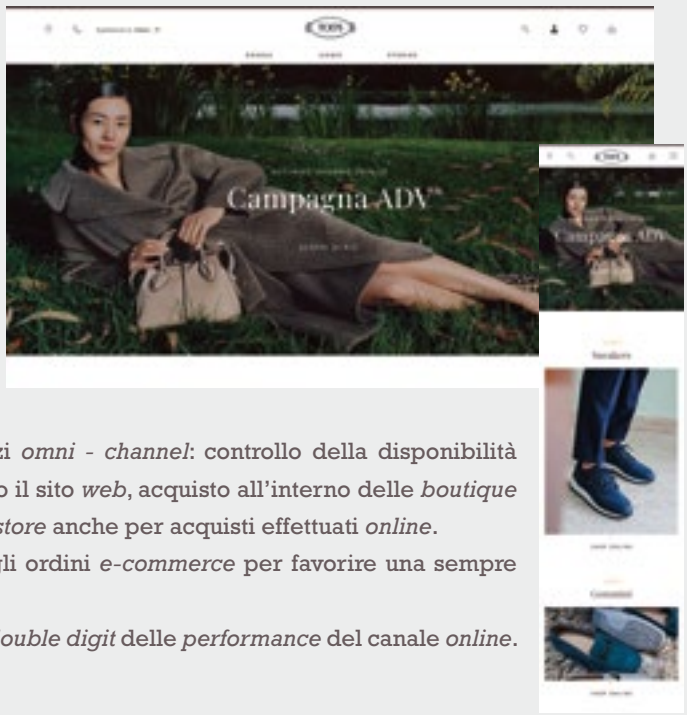
Il canale digitale, in costante rinnovamento e capace di coniugare perfettamente lo *storytelling* dei *brand* con la presentazione dei prodotti delle ultime collezioni, è attualmente attivo in 34 Paesi (1 dei quali attivato nel 2019), con un *focus* principale sul mercato nord americano, europeo e cinese. Il Gruppo ha inoltre pianificato per il biennio 2020-2021 nuove importanti aperture dei siti *e - commerce* in Asia.
L'integrazione del canale digitale nelle strategie distributive del Gruppo consentirà, inoltre, di accelerare i tempi per la realizzazione del progetto relativo all'omnicanalità, volto a rendere più fluida l'esperienza del Cliente tra i canali di vendita, quello fisico e quello digitale, ad esempio offrendo la possibilità di visualizzare *online* i prodotti presenti nel negozio più vicino, di effettuare prenotazioni presso il negozio più comodo o di acquistare *online* direttamente dal negozio stesso.
In parallelo, il Gruppo sta ponendo sempre maggior attenzione all'esperienza dei clienti in remoto e alla cura nel fornire un'assistenza impeccabile anche attraverso il servizio di *Customer Service*, gestito internamente.

HOGAN.COM

Il sito Hogan.com ha fatto da "apri-pista" verso un nuovo approccio digitale del Gruppo, volto al miglioramento dell'esperienza del Cliente, in funzione delle nuove logiche ***Omnichannel***.
In primo luogo, il *brand* ha lavorato all'attuazione di una strategia *mobile first* per facilitare la navigazione da *smartphone* e *tablet*, che rappresenta oltre il 73% del traffico.
La parte più esperienziale del sito è stata strategicamente integrata con l'*e-shop*, attraverso un nuovo *look&feel* innovativo, in linea con le caratteristiche e la filosofia del *brand*.
Il sito Hogan.com è diventato un contenitore flessibile e versatile, in grado di ospitare contenuti dinamici e di *storytelling*, per accrescere l'*awareness* del *brand* e dei prodotti iconici.
Anche le strategie di *marketing* e *merchandising* hanno rivolto la propria attenzione al canale digitale, lanciando il progetto "*online limited edition*", modelli speciali disponibili in esclusiva su hogan.com.
In parallelo si è lavorato sulla semplificazione dei processi di acquisto, guidando e facilitando l'esperienza dell'utente attraverso un'interfaccia intuitiva per migliorare i tassi di conversione e l'acquisizione di nuovi utenti registrati.
Il lancio del nuovo sito ha dato inizio al progetto di attivazione dei primi servizi *Omnichannel*:

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

TODS.COM



Nell'ambito dell'esperienza digitale la piattaforma *e-commerce* è stata arricchita di importanti funzionalità per supportare il *business* crescente.

- Sono stati integrati nuovi *warehouses* per consentire una migliore gestione dello *stock* e della *delivery* verso il cliente finale.
- È stata lanciata la vendita attraverso un sito interamente dedicato al mercato australiano.
- Sono continuati gli investimenti relativi ai servizi *omni - channel*: controllo della disponibilità degli articoli all'interno delle *boutique* utilizzando il sito *web*, acquisto all'interno delle *boutique* utilizzando il canale *e-commerce*, resi e cambi in *store* anche per acquisti effettuati *online*.
- È stato ulteriormente arricchito il *packaging* degli ordini *e-commerce* per favorire una sempre migliore esperienza al consumatore finale.

Tali miglioramenti hanno concorso ad un aumento *double digit* delle *performance* del canale *online*.

4. ETICITÀ

*L'**eticità** è il valore che sottende tutte le attività di* business *del Gruppo TOD'S ed è intesa 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 2019, l'**organico del Gruppo TOD'S** risulta composto da **4.815 dipendenti**, in lieve crescita (+2,3%) rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. La percentuale di **dipendenti con sede in Italia** si attesta al 46,5% a conferma del forte legame del Gruppo con il territorio italiano.

Dipendenti del Gruppo TOD'S suddivisi per *Region*

	31/12/2019				31/12/2018			
N. dipendenti per Region	**Uomini**	**Donne**	**Totale**	**Incidenza %**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**	**Incidenza %**
Italia	1.001	1.236	**2.237**	**46,5**	980	1.216	**2.196**	**46,7**
Europa	264	718	**982**	**20,4**	286	731	**1.017**	**21,6**
Americhe	121	116	**237**	**4,9**	112	109	**221**	**4,7**
Greater China	222	693	**915**	**19,0**	228	633	**861**	**18,3**
Resto del mondo	92	352	**444**	**9,2**	88	322	**410**	**8,7**
Totale	**1.700**	**3.115**	**4.815**	**100,0**	**1.694**	**3.011**	**4.705**	**100,0**

In considerazione della natura delle attività del Gruppo, la percentuale di dipendenti impiegati in attività *retail* alla fine del 2019 si attesta a circa il 48% dell'organico.
Le **donne** rappresentano il **65% dell'organico complessivo**, generalmente più numerose degli uomini in quasi tutti gli inquadramenti professionali.
L'inquadramento professionale "**impiegati**" risulta essere quello con il maggior numero di dipendenti (3.158), seguito da quello degli operai (1.271 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** (con circa il 21%), in linea con la propensione di TOD'S 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, TOD'S 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 2019, sono **entrati a far parte del Gruppo 1.572** nuovi dipendenti, il 49% circa dei quali è di età inferiore ai 30 anni. I dipendenti che hanno lasciato il Gruppo si sono, invece, complessivamente attestati a 1.462, cui corrisponde un ***turnover* in uscita** pari al 30,4% (in leggero calo rispetto al 31,2% del 2018), che sale al 42% tra i dipendenti di età inferiore ai 30 anni (in netto calo rispetto al 51% del 2018). Tra le uscite, le **dimissioni volontarie** nell'anno 2019 si sono attestate a 799, facendo registrare un tasso di dimissioni pari a circa il **17%**. La significatività di tali percentuali è imputabile principalmente alle entrate e alle uscite del personale *retail*, fenomeno fisiologico in considerazione delle dinamiche competitive del settore di operatività del Gruppo.

Assunzioni e Cessazioni dei dipendenti del Gruppo TOD'S - 2019

	Assunzioni per fasce d'età 2019				Cessazioni per fasce d'età 2019			
Genere	**<30 anni**	**30-50 anni**	**>50 anni**	**Totale**	**<30 anni**	**30-50 anni**	**>50 anni**	**Totale**
Uomini	236	205	13	**454**	211	216	23	**450**
Donne	533	540	45	**1.118**	408	545	59	**1.012**
Totale	**769**	**745**	**58**	**1.572**	**619**	**761**	**82**	**1.462**
%	**48,9**	**47,4**	**3,7**	**100**	**42,3**	**52,1**	**5,6**	**100**

Nel 2019, inoltre, sono stati **assunti dal Gruppo** 677 dipendenti con **contratto a tempo indeterminato** (in crescita del 20% rispetto al 2018) - con un'incidenza dei dipendenti con età inferiore a 30 anni pari al 50,6% e di circa il 47% per i dipendenti con età tra i 30 e i 50 anni.

Attrazione dei giovani talenti: collaborazioni con scuole e università

Annualmente la Direzione Risorse Umane del Gruppo TOD'S definisce la propria partecipazione a *Career Day e Job Fair* nei principali atenei italiani ed internazionali, al fine di attrarre ed ingaggiare i migliori talenti delle realtà scolastiche e accademiche. In particolare, attraverso il dipartimento *HR People Excellence*, vengono mantenute relazioni e *partnership* strategiche con il mondo accademico e con le principali piattaforme di *social recruiting*, focalizzandosi nelle aree geografiche e nei dipartimenti aziendali cruciali per lo sviluppo del *business* anticipandone i fabbisogni in termini di competenze necessarie.

Anche nel corso del 2019, il Gruppo ha incontrato moltissimi studenti laureati e laureandi in giornate appositamente organizzate presso le diverse sedi, italiane o estere, di prestigiosi atenei tra cui l'Università Bocconi, l'Università Politecnica delle Marche, l'Università di Bologna, l'Università di Camerino, l'Università Cattolica e la Luiss. Complessivamente questi eventi hanno contribuito a diffondere l'***employer branding*** e a far conoscere il Gruppo presso una corposa platea di potenziali candidati, finalizzando poi, con un bacino più ristretto di questi, dei colloqui di gruppo o individuali che hanno permesso l'attivazione di tirocini curriculari o *extracurriculari*.

Nel corso del 2019, il Gruppo ha mantenuto e ulteriormente sviluppato alcuni importanti **accordi con realtà accademiche**. In Italia è proseguita la *partnership* pluriennale siglata con l'Università Bocconi, finalizzata al sostegno delle attività di ricerca, didattica e istituzionali nel settore del *Fashion and Luxury Management*, che prevede diverse modalità di interscambio. Tale accordo, oltre a prevedere la partecipazione di TOD'S a tutti gli eventi organizzati dall'Università, sia presso la sede di Milano sia all'estero, consente al Gruppo di pianificare, su una platea di studenti selezionati, visite ed incontri *ad hoc* presso le sedi aziendali e di coinvolgerli in attività di *employer branding*, *project work* o sessioni di scambio ed approfondimento reciproco. In tale contesto, il Gruppo TOD'S ha partecipato al Career Day Bocconi & Jobs sia in Italia che in Asia, presso alcune delle università locali di maggior importanza quali ad esempio la Fudan University, permettendo ad alcuni studenti di finalizzare un'esperienza di tirocinio negli uffici della sede cinese del Gruppo.

In continuità con lo scorso anno, TOD'S ha organizzato delle giornate di *"In company training"*, al fine di introdurre ad alcuni studenti i *brand* del Gruppo e farne percepire l'essenza, attraverso incontri con i *manager* aziendali e illustrando le opportunità aziendali e i percorsi di sviluppo interni. Tale programma è stato realizzato sia nelle sedi italiane maggiormente rappresentative che in specifiche sedi estere, presenti in alcuni dei mercati più rilevanti, come quelli di Hong Kong e di New York. In tale ambito, nel corso del 2019 sono state realizzate sessioni di incontri con gli studenti, con particolare riferimento al *brand* TOD'S e su tematiche rilevanti e di attualità, quali "l'Omnicanalità".

In Italia, nel 2019, si è consolidata la collaborazione con l'Università Cattolica di Milano, mediante la partecipazione di alcuni *manager* del Gruppo al Comitato tecnico creato nei corsi di Laurea in Comunicazione. TOD'S ha, inoltre, fornito il proprio supporto ad alcuni corsi di laurea e *Master* con diverse testimonianze aziendali in aula su tematiche di attualità e specifiche del settore del lusso.

La collaborazione con l'Università di Camerino (UNICAM), è proseguita attraverso la partecipazione da parte del Gruppo al Comitato dei Sostenitori, organo tecnico che supporta le attività progettuali e favorisce l'avvicinamento fra mondo accademico e imprese orientando ed anticipando le necessità aziendali soprattutto in ambito digitale. Nel 2019, tra le attività didattiche oggetto di analisi, si segnala lo sviluppo di un *Master* incentrato sull'uso dei materiali innovativi e sostenibili.

Il Gruppo continua, inoltre, ad essere fra i maggiori *sponsor* di un prestigioso ente di formazione marchigiano, l'Istituto Adriano Olivetti di Ancona (ISTAO). Tra i percorsi promossi dall'ente, TOD'S partecipa, in particolare, ai corsi *executive* tra cui *"Living Operation: machine learning e people feeling"*, il cui obiettivo è fornire strumenti per affrontare il cambiamento secondo le logiche dell'Industria 4.0, mettendo al centro dell'organizzazione le persone e le loro potenzialità con *focus* sui modelli organizzativi della *Lean Production* e della *World Class Manufacturing*. Nel 2019, TOD'S ha, inoltre, contribuito anche tramite docenze e un *case history* al

nuovo *Master "Data Science"*.

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

Tale collaborazione permette di entrare in contatto con studenti provenienti da ogni continente e, con alcuni di loro, opportunamente selezionati, viene realizzato ogni anno un nuovo *project work* che prevede una presentazione finale al *Top Management* aziendale. Nel 2019, ad esempio, il *focus* è stato sull'analisi del posizionamento nel mercato cinese di uno dei marchi del Gruppo rispetto al *target* individuato nei *millennials*.

Per quanto riguarda le professionalità più creative ricercate dal Gruppo, nel corso del 2019 è stata realizzata un'importante installazione in collaborazione con lo studio Andrea Caputo, "TOD'S NO-CODE Shelter". Durante il fuori salone di Milano è stato ricostruito un villaggio ideale con l'obiettivo di far risaltare la contemporaneità, armonizzando tecnologia e artigianalità attraverso l'uso del "rifugio" come luogo di riflessione.

Nel corso del 2019 è stata, inoltre, realizzata l'iniziativa di *"Coaching for innovation"* in collaborazione con il Politecnico di Milano. Il progetto caratterizzato da due fasi, ha avuto l'obiettivo di analizzare nuovi scenari in ambito strategico e comunicativo con riferimento ai prodotti del *brand* Hogan del Gruppo.

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

A tal proposito, nel corso del 2019, il Gruppo ha aderito al progetto della Regione Marche "**Alternanza 4.0**", percorso formativo per docenti e dirigenti scolastici dei principali istituti della regione composto da sessioni formative presso le aziende aderenti e momenti di laboratorio tematici negli istituti scolastici. Tale iniziativa ha l'obiettivo di sviluppare progetti di alternanza scuola-lavoro mirati e di qualità nonché di definire percorsi scolastici sempre più in linea con le esigenze formative richieste dalle principali aziende del territorio.

Attraverso tali iniziative, il Gruppo ha avuto la possibilità di interfacciarsi con numerosi giovani, offrendo ad alcuni di loro la possibilità di intraprendere un percorso di formazione e di sviluppo interno: nel corso del 2019, i tirocini avviati in Italia presso le diverse unità locali sono stati 65; di cui 48 *extra-curriculari* con una successiva possibilità di inserimento. Di questi il 69% è stato successivamente inserito in azienda con un contratto di lavoro stabile.

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

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

Promozione dei valori del Gruppo tra i neo - assunti

Trasmettere i valori di Italianità e *Made in Italy* in un contesto fortemente internazionale come quello in cui opera il Gruppo rappresenta un'importante sfida. Affinché questi valori possano essere interiorizzati e promossi in egual misura da tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro provenienza geografica, TOD'S ha avviato da qualche anno il programma ***Italian Orientation***, che offre, ad alcuni nuovi assunti del mondo *retail* un'opportunità di formazione aziendale abbinata ad un percorso culturale.
Il programma dedicato ai dipendenti italiani, ha una durata di tre giorni e consente la visita ai siti produttivi delle Marche e agli uffici *Corporate* di Milano. Per i dipendenti delle sedi estere del Gruppo, invece, 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 2019, la **presenza femminile** si attestava a circa il **65% dell'organico complessivo** del Gruppo.

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

Anche l'offerta di forme contrattuali ***part-time*** avvalora l'impegno del Gruppo nell'ambito delle pari opportunità: al 31 dicembre 2019, il 7,3% 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 2019 risultavano pari a 111 (mentre erano 108 al 31 dicembre 2018). 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, ad integrazione della 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-assunti[4] e lo stipendio minimo locale[5], per *location* significativa di operatività

	2019		2018	
Location significativa	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**
Albania	1,00	1,00	1,07	1,07
Austria	1,08	1,06	1,12	1,09
Australia	1,10	1,10	1,16	1,16
Belgio	1,57	1,57	1,21	1,21
Canada	n.a.	1,50	n.a.	n.a.
Cina	1,21	1,21	1,24	1,24
Corea	1,15	1,15	1,27	1,27
Francia	1,29	1,29	1,26	1,26
Germania	1,26	1,26	1,28	1,28
Giappone	1,54	1,54	1,62	1,62
Hong Kong	1,93	1,93	2,23	2,23
India	2,15	2,15	4,18	4,35
Italia	1,30	1,28	1,23	1,23
Macao	2,10	2,03	2,24	2,24
Olanda	1,00	1,00	1,03	1,03
Regno Unito	1,17	1,17	1,29	1,29
Singapore	1,64	1,64	2,17	2,17
Spagna	1,22	1,22	1,75	1,75
Svizzera	1,07	1,07	1,07	1,07
Stati Uniti d'America	1,80	1,91	1,75	1,73
Ungheria	1,00	1,00	1,00	1,00

La componente salariale e di remunerazione del personale, invece, presenta lievi differenze tra uomini e donne in alcune categorie professionali (seppur in miglioramento rispetto all'anno precedente), di natura fisiologica in considerazione dei diversi ruoli e responsabilità ricoperti dai dipendenti.
Pur con alcune peculiarità a livello di singole *Region*, sia per il salario base, che per la remunerazione totale, i rapporti (sia per l'anno 2019 che per l'anno 2018) non mettono in luce particolari situazioni di disparità tra uomini e donne.
In Italia, in Europa e nelle Americhe, entrambi i rapporti risultano, nell'inquadramento professionale degli impiegati, lievemente sbilanciati a favore delle donne. Infine, con riferimento ai *benefit* offerti, il Gruppo cerca di ridurre al minimo le diseguaglianze e di uniformare l'offerta per tutti i dipendenti a prescindere dalla loro tipologia contrattuale e professionale. In un numero limitato di casi e di società del Gruppo, ai soli dipendenti *full-time* sono messi a disposizione *benefit* aggiuntivi di natura sociale e finanziaria: tra questi rientrano, ad esempio, assicurazioni sanitarie, assicurazioni sulla vita e contributi pensionistici.

4. Per "salario base dei neo - assunti" si intende lo stipendio inferiore base corrisposto al neo - assunto nell'esercizio di riferimento.
5. 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.

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, TOD'S 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.
Coerentemente con la strategia aziendale, uno dei cui capisaldi è "costruire un'organizzazione piena di talenti che possa contribuire con passione alla crescita aziendale", l'azienda si impegna in modo deciso e continuo sul tema della formazione, cercando costantemente di allinearsi alle competenze richieste dal mercato e dalle nuove tecnologie.
Nel corso del 2019, il Gruppo TOD'S ha erogato circa 44.300 ore di formazione (in crescita di circa il 30% rispetto alle ore di formazione erogate nel 2018). Di queste, circa il 63% è rappresentato dalle ore di formazione *retail*, mentre il restante 37% è dedicato alla formazione *corporate*.

Ore di formazione erogate, per genere dei dipendenti e tipologia di formazione (*corporate* e *retail*) 2019 – 2018

	2019			2018		
N. Ore	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	8.766	7.595	**16.361**	7.380	6.600	**13.980**
Retail	7.969	19.960	**27.929**	5.267	15.015	**20.282**
Totale	**16.735**	**27.555**	**44.290**	**12.647**	**21.615**	**34.262**

Formazione in ambito *retail*

Il Gruppo, in ambito *retail*, ha ideato alcuni percorsi di formazione denominati *Sales Efficacy* & *Self Efficacy* in *CRM* con l'obiettivo di rafforzare l'efficacia del processo di vendita. In particolare, la formazione è 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 che prevedono momenti di condivisione degli obiettivi e dei relativi *feedback*.
La tematica della multiculturalità è stata affrontata anche in ambito *retail* mediante attività focalizzate sull'accoglienza della clientela internazionale, con l'obiettivo di migliorare non solo le competenze linguistiche ma soprattutto la comprensione di codici culturali da parte del personale di vendita, 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.

In ambito di **formazione *corporate***, il Gruppo, nel 2019, ha proseguito le attività volte all'allineamento delle competenze sia tecniche sia manageriali delle sue risorse, al fine non solo di incrementare la produttività e l'efficienza, ma anche di migliorare le relazioni interpersonali e il clima aziendale. A tal proposito è stato definito un calendario formativo aziendale, il *"Tod's Educational Catalogue" (TEC)*, composto da diversi capitoli in ambito sia tecnico-specialistico sia manageriale, orientato allo sviluppo di *soft skill*. Per queste ultime, i temi significativi sono: *cross* - culturalità, *team management*, *team building*, *leadership*, comunicazione ed assertività. Particolare attenzione riveste la parte di formazione tecnica a tutti i livelli per allineare i processi

aziendali alle nuove richieste del mercato, come ad esempio l'approccio *omnichannel* al cliente, l'*e-commerce* e la destagionalizzazione delle collezioni con uscita di prodotti nuovi in tempi più ridotti rispetto al passato.
Per quanto riguarda la **formazione tecnico-specialistica**, oltre al consueto impegno dedicato al miglioramento delle competenze linguistiche a tutti i livelli, in *primis* della lingua inglese, grande attenzione hanno ricevuto i temi relativi all'introduzione della nuova normativa europea sulla *privacy*, GDPR, e del suo impatto sui diversi dipartimenti aziendali nella gestione di banche dati.
Infine, l'allineamento delle competenze digitali a tutti i livelli ha rivestito e continuerà a rivestire un'importanza strategica, prevedendo una formazione specifica nelle diverse aree aziendali.
Sono stati realizzati diversi w*orkshop* inerenti un nuovo modello di controllo industriale basato sull'uso integrato dei cicli di produzione, con la partecipazione dei *k-user* in prima battuta, e in seguito di tutti coloro che sono coinvolti nei processi oggetto della *review*, compreso il personale tecnico e *blue collar*. Tali attività hanno l'obiettivo di condividere e formare circa l'applicazione pratica del nuovo modello di controllo industriale implementato, il quale ha prodotto effetti anche a livello organizzativo, rendendo necessaria una re-ingegnerizzazione dei processi.
Nel corso del 2019 sono stati svolti anche corsi di formazione al personale operante nel comparto logistico, per il riconoscimento di specifiche certificazioni.
Inoltre è proseguito l'investimento nell'individuazione e nella formazione di **figure di artigiani** attraverso un percorso di *"Train the trainer"*. Il progetto ha favorito sia il processo di apprendimento di nuovi artigiani tirocinanti o apprendisti sia un costante aggiornamento delle metodologie in uso, grazie alla diffusione degli *standard* qualitativi delle materie prime, dei semilavorati in uso e dei processi produttivi.
Nel corso del 2019 è proseguita l'attività *custom made* di creazione di programmi formativi specifici per gli *stores* del Gruppo. L'attività ha avuto come principale obiettivo il consolidamento della cultura aziendale, lavorando sulle competenze relazionali e sull'auto-efficacia delle persone.
L'azienda ha avviato un percorso di potenziamento delle competenze di CRM delle diverse figure coinvolte nelle attività di *Clienteling* sia in Italia che all'estero, con particolare attenzione ai ruoli strategici nel canale *retail* degli Ambasciatori del *Brand*, consolidandone l'efficacia e la consapevolezza nelle fasi cruciali della cerimonia di vendita. Questo percorso, attraverso il monitoraggio di alcuni *KPI* e dell'evoluzione dei comportamenti relazionali con i clienti, ha inoltre permesso di misurare i cambiamenti intervenuti nelle prestazioni e nei risultati e con essi la capacità di impattare sul traffico del punto vendita.
L'**omnicanalità**, quale tema particolarmente rilevante per la formazione manageriale, è stata oggetto di uno specifico approfondimento per il *Top management* al fine di valutare come questo nuovo approccio possa diventare un'opportunità aziendale rilevante. Durante tale attività di formazione sono stati approfonditi anche i temi relativi ai *big data* e all'evoluzione dell'organizzazione rispetto agli strumenti di trasformazione digitale in essere.
In merito all'omnicanalità, il Gruppo TOD'S sta adottando approcci formativi all'avanguardia, attraverso l'implementazione, nel corso degli ultimi anni, di numerosi progetti. Il progetto *BTOD's*, rivolto agli Ambasciatori del *Brand* ne è una prova, quale iniziativa che consente, attraverso l'uso di nuove tecnologie e sistemi di realtà aumentata, di far vivere ai partecipanti un'esperienza di acquisto dal punto di vista del cliente. Tale approccio formativo per la vendita in negozio - oltre ad assicurare ad ogni singolo cliente un'esperienza "tagliata su misura" - è in grado di fornire un valido supporto alla produttività del punto vendita stesso.
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 2019 il 53% dei dipendenti è stato sottoposto a valutazione della *performance* (sostanzialmente in linea rispetto al 55% dell'anno precedente). In tale ambito, si conferma l'impegno del Gruppo finalizzato all'implementazione di un sistema di valutazione integrata, che sarà applicato come pilota al *management* italiano per poi essere esteso, successivamente, a tutta l'azienda (esclusi gli operai). 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 ogni *Region*, ideato per creare un equo sistema di compensi per lo *staff* dei negozi. In particolare, il piano prevede due strumenti incentivanti: le commissioni, per i *sales assistant*, pagate su base mensile e collegate al raggiungimento degli obiettivi di vendita, e i *bonus,* per il personale direttivo dei negozi, elargiti su base semestrale e collegati a valutazioni delle *performance* e ad indicatori di tipo qualitativo e quantitativo.
Nel corso del 2019 è stata condotta l'implementazione a livello *DOS world-wide* della digitalizzazione del processo di valutazione: il nuovo applicativo *Digital Retail Performance Appraisal* consente il monitoraggio e l'aggiornamento annuale sia della prestazione dei dipendenti sia della store *evaluation* dei singoli punti vendita sulla base di criteri basati, da un lato, su indicatori di *performance* quantitativi, e, dall'altro, su valutazioni qualitative periodiche.

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 (dopo le ore 17), fornendo la possibilità di seguire corsi 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 2019, tale progetto si è concretizzato in una serie di iniziative di sostegno economico, tra cui:

- Il contributo annuo di 1.400 euro lordi per i dipendenti appartenenti al CCNL Industria delle Calzature[6];
- Il 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'università[7];
- La copertura assicurativa a favore dei dipendenti e del relativo nucleo familiare che copre il costo di grandi interventi chirurgici ad alta specializzazione, le cure dentarie, lenti e materiali ottici, prestazioni diagnostiche ed analisi di laboratorio, visite specialistiche, "pacchetto maternità", specifici pacchetti di prevenzione (tra cui la prevenzione pediatrica, cardiovascolare, dermatologica, osteoporosi, etc.)[8].

Ai fini del continuo miglioramento del benessere dei dipendenti, obiettivo da sempre caro al Gruppo TOD'S, si segnala che, a partire dal 2018, la Capogruppo ha avviato un programma di *assessment* al fine di monitorare, migliorare e sviluppare le pratiche di gestione del personale in essere presso il Gruppo. Tale programma ha condotto il Gruppo TOD'S all'ottenimento del prestigioso riconoscimento della **Certificazione *"TOP employers Italia 2020"***[9].
La Certificazione *"è il risultato di una ricerca svolta con metodologia indipendente e su dati oggettivi, che ha riconosciuto le eccellenze di TOD'S nelle condizioni di lavoro offerte ai dipendenti; nelle politiche di formazione e sviluppo diffuse a tutti i livelli aziendali; nelle strategie di gestione HR, dimostrando così di*

6. I dipendenti *part - time* percepiscono il premio di euro 1.400 lordi riproporzionato alle ore effettive di lavoro prestate nell'anno di erogazione.
7. Tale contributo non è erogato ai dipendenti delle società Del. Pav. S.r.l. e Italiantouch S.r.l.
8. Tale copertura assicurativa non si applica ai dipendenti con contratto a tempo determinato e ai dipendenti delle società Del. Pav. S.r.l. e Italiantouch S.r.l., dove trova invece applicazione la copertura assicurativa prevista dal CCNL di categoria.
9. *Top Employer Institute* è l'ente di certificazione dell'eccellenza delle pratiche *HR*. Fondato nel 1991 e presente in Italia dal 2008. Riconosciuto a livello internazionale, l'istituto analizza e certifica le eccellenze delle condizioni di lavoro e politiche *HR* messe in atto dalle aziende.

essere un'azienda leader nell'ambito HR, impegnata in un continuo miglioramento delle politiche e best practice in ambito HR"[10].

Il Gruppo ha impiegato i risultati delle analisi condotte per identificare le aree di maggiore interesse su cui incentrare una *survey* aziendale; tale iniziativa è stata avviata a gennaio 2019, attraverso un primo ciclo di interviste che ha coinvolto un campione selezionato tra i *Top Manager*. Tali interviste sono proseguite nel corso dell'anno e continueranno nel biennio successivo.

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

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 particolare attenzione alla gestione di tali aspetti, al fine di prevenire e ridurre il più possibile il verificarsi di incidenti e infortuni. ed adempie alle prescrizioni e agli obblighi di legge in materia, sulla base delle peculiarità in vigore nei diversi Paesi in cui è presente.

Sebbene TOD'S allo stato attuale non abbia implementato un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro, il Servizio di Prevenzione e Protezione del Gruppo ha strutturato la propria attività in materia di salute e sicurezza e la relativa documentazione predisponendola in linea con le *best practice* di riferimento e in un'ottica di applicazioni future in tal senso.

Nel corso del 2020 sarà avviato il percorso volto all'implementazione di un **sistema di gestione secondo la norma ISO 45001 : 2018** che avrà come ambito di applicazione iniziale l'*headquarter*, in quanto rappresentativo del comparto calzature, abbigliamento, logistica e commercio, prevedendo una successiva estensione agli altri siti produttivi.

Il monitoraggio e il miglioramento nel tempo dei requisiti di salute e sicurezza è svolto dal Gruppo attraverso il documento di valutazione dei rischi, uno strumento strutturato secondo un modello analogo per tutte le sedi.

I processi utilizzati per l'identificazione dei pericoli consistono, ad esempio, in sopralluoghi in ambienti di lavoro effettuati con il supporto di consulenti e tecnici esterni, colloqui con i lavoratori attraverso Dirigenti, Preposti e Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, indagini tecniche volte a determinare la presenza di agenti chimici e fisici nei luoghi di lavoro, analisi ergonomiche per la determinazione dei rischi di sovraccarico biomeccanico o legati alla movimentazione a mano dei carichi. La quantificazione del livello di rischio corrispondente ai pericoli identificati avviene in modo distinto dipendentemente che il rischio sia di natura infortunistica o sia relativo alla salute dei lavoratori. Per i primi infatti la determinazione del rischio si basa sulla matrice di probabilità e danno mentre per i secondi il Gruppo agisce attraverso la determinazione dei livelli di esposizione dei lavoratori, confrontati poi con i valori di azione e limite proposti dal D.Lgs. 81/08 o da altre norme nazionali o internazionali.

La qualità dei processi di identificazione dei pericoli sul lavoro e di valutazione dei rischi è garantita dal controllo diretto svolto dal Servizio di Prevenzione e Protezione, attraverso degli addetti specializzati (ASPP). Presso i siti produttivi gli ASPP sono identificati in genere negli addetti alla manutenzione, per garantire il maggior contatto possibile con la realtà lavorativa, nonché adeguata preparazione tecnica per far fronte alle segnalazioni. Qualora siano coinvolti consulenti esterni, il Gruppo regolamenta la tutela dei dati sensibili secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Sulla base delle risultanze del processo di valutazione, qualora emergano fattori di rischio, il Gruppo svolge interventi di ottimizzazione immediati o programmati all'interno del Piano di miglioramento. Nel caso in cui emerga la necessità di introdurre modifiche che comportino l'introduzione di nuovi rischi per la salute o la sicurezza dei lavoratori (come ad esempio nuove sostanze o miscele chimiche utilizzate in produzione / prototipia, nuove attrezzature di lavoro o impianti) queste vengono sottoposte a controllo preliminare

10. Fonte: https://www.top-employers.com/it/companyprofiles/it/tods-s.p.a/.

da parte del Servizio di Prevenzione e Protezione e quindi dallo stesso validate o sottoposte a correzioni. È inoltre presente un comitato direttivo composto da datori di lavoro del Gruppo, RSPP, ASPP e Medici Competenti, che si riunisce con cadenza almeno annuale in ogni sito produttivo.
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.
Nel corso del 2019, per quanto riguarda la formazione inerente la salute e la sicurezza, i temi strettamente obbligatori ex D. Lgs. 81/08, tra cui i pericoli sul luogo di lavoro, sono stati integrati con nuovi argomenti volti ad aiutare i dipendenti a gestire e/o prevenire eventuali situazioni di rischio o di pericolo. Un esempio ha riguardato la sicurezza in auto, mezzo indispensabile per un'ampia platea di dipendenti, relativamente alla quale, attraverso sessioni individuali e di gruppo fortemente coinvolgenti e aggreganti, è stato affrontato il tema della guida sicura predittiva e protettiva.
Il Gruppo ha, inoltre, promosso una serie di incontri dedicati alla cultura della prevenzione. Nello specifico, nel 2019 è stato organizzato presso l'*headquarter*, in collaborazione con l'Ospedale di Macerata-Unità Operativa Oncologica, un incontro dedicato alla prevenzione oncologica avente quale oggetto *"Tumore al seno: le novità nella prevenzione e nelle terapie"*.
TOD'S ha siglato una *partnership* con l'AVIS (Associazione Volontari Italiani del Sangue) al fine di favorire l'organizzazione presso le sedi direzionale TOD'S di Milano di giornate dedicate alla raccolta / donazione del sangue da parte dei dipendenti *corporate* e *retail* del capoluogo lombardo. Nel 2019 sono state organizzate dal Gruppo in cooperazione con l'AVIS due giornate rispettivamente il 3 settembre 2019 e il 17 dicembre 2019, mentre sono già state pianificate ulteriori quattro iniziative per il 2020.
Nell'ambito dei programmi formativi, i lavoratori vengono istruiti per segnalare ai referenti preposti eventuali condizioni di pericolo, mancati infortuni o necessità di medicazioni; i preposti possono a loro volta comunicare direttamente con il Servizio di Prevenzione e Protezione e con la Direzione *HR*, dipendente dalle necessità. Ai lavoratori è anche data la possibilità di effettuare eventuali segnalazioni agli RLS di sede, che garantiscono anonimato nelle comunicazioni, e possono usufruire del sistema di *whistleblowing*, che garantisce un canale informativo specifico e riservato, nonché la *privacy* del segnalante.
Nel corso del 2019, si sono registrati 44 casi di infortunio tra i dipendenti (in leggero aumento rispetto ai 36 casi registrati nel 2018), mentre non si sono registrati infortuni tra i collaboratori esterni[11]. 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*.

11. Laboratori esterni delle Divisioni calzature e pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S.

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

Politica Ambientale

Il Gruppo si impegna a proteggere l'ambiente, a prevenire l'inquinamento e ad utilizzare risorse sostenibili, riducendo e minimizzando l'impatto che le proprie attività di *business* generano su di esso, tanto nei siti produttivi quanto in quelli commerciali.
In tale contesto, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2019, ha predisposto una **Politica Ambientale** (approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2020), al fine di rafforzare ulteriormente tali principi e accrescere le prestazioni ambientali.
Il Gruppo TOD'S, con l'adozione di tale Politica, non intende semplicemente soddisfare gli obblighi di conformità legati alle sue attività ma ha la ferma volontà di diminuire ulteriormente la sua impronta ambientale, migliorando al tempo stesso le sue prestazioni, perseguendo con forza i seguenti ambiziosi obiettivi:

- Riduzione ed ottimizzazione dei consumi energetici, anche ricorrendo all'autoproduzione ed all'impiego di energia da fonti rinnovabili;
- Riduzione delle emissioni generate direttamente dalle sue attività di *business* nel pieno sostegno alle politiche adottate con l'Accordo di Parigi, volte a contenere l'aumento delle temperature globali;
- Adozione di criteri di progettazione e costruzione dei propri edifici, orientati all'efficienza energetica e alla riduzione degli impatti ambientali;
- Riduzione della produzione di rifiuti nei siti produttivi, uffici, negozi e logistica distributiva, favorendo il riciclo degli stessi e la diminuzione dei quantitativi da conferire in discarica;
- Riduzione ed ottimizzazione dell'impiego di materiali in carta e plastica, con particolare attenzione al *packaging*, promuovendo anche il ricorso a soluzioni alternative sostenibili e *plastic free*;
- Adozione di un piano per la prevenzione e la gestione delle emergenze ambientali;
- Selezione di vettori logistici meno impattanti dal punto di vista ambientale, quando possibile;
- Progressiva eliminazione dal processo produttivo di alcune sostanze chimiche, benché consentite, nel rispetto dei termini di legge;
- Promozione della ricerca e dello sviluppo dei nostri prodotti in ottica eco - compatibile, considerando l'intero ciclo di vita;
- Riduzione ed ottimizzazione del consumo idrico.

TOD'S in linea con gli obiettivi di sostenibilità del Gruppo, ha inoltre avviato, nel corso del 2019, le attività propedeutiche all'implementazione, entro il 2020, del **sistema di gestione ambientale ISO 14001:2015**, il cui perimetro di applicazione interesserà il complesso di Brancadoro: la sede centrale, lo stabilimento produttivo, il magazzino materie prime e l'*outlet*.

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

Il Gruppo TOD'S è da tempo attivo nell'identificazione, selezione e monitoraggio di progetti di efficientamento energetico nell'ambito dei servizi di *Information Technology*.
Il Gruppo, negli ultimi anni, ha inoltre proseguito un percorso di consolidamento, razionalizzazione e virtualizzazione dei *server*. Ad oggi, oltre il 90% dei *server* fisici sono stati convertiti in *server* virtuali, con apprezzabili benefici a livello di consumo energetico e relative emissioni di CO_2.
TOD'S, inoltre, promuove attivamente il ricorso all'utilizzo di sale riunioni con sistemi di video - *conference*, al fine di limitare i viaggi di lavoro: ciò consente, da un lato, di ridurre gli impatti ambientali legati alle trasferte e, dall'altro, di migliorare la qualità della vita dei dipendenti.
Ad oggi, il Gruppo TOD'S si è dotato, in tutte le principali sedi a livello Mondo (da Milano a Tokyo), di 12 sale riunioni attrezzate con moderni impianti di video conferenza. La sensibilizzazione all'utilizzo di tali sistemi da parte dei dipendenti ha registrato, nel corso degli ultimi anni, una sensibile crescita. In tale ottica, nel corso del 2019, il Gruppo ha avviato un percorso di trasformazione digitale introducendo nuovi strumenti avanzati di collaborazione a distanza, come *"Teams"*, che risulta essere disponibile per una popolazione di 1.800 utenti.

Nel corso degli ultimi anni sono state, inoltre, condivise con i dipendenti alcune buone prassi al fine di promuovere comportamenti virtuosi dal punto di vista ambientale.
Coerentemente con tale percorso, TOD'S ha ridotto il numero delle stampanti prevedendo la predisposizione di centri stampa dedicati, nonché razionalizzando i *device* mediante l'installazione di dispositivi multi - funzione, in grado, con un unico apparecchio, di stampare, copiare e scansionare, con conseguenti evidenti risparmi energetici e semplificazioni delle attività di manutenzione. Le apparecchiature esistenti sono, inoltre, progressivamente sostituite con dispositivi a più basso consumo energetico.
Nel corso del 2019, in continuità con gli anni precedenti, TOD'S ha continuato lo sviluppo di numerose iniziative inerenti la digitalizzazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali, al fine di ridurre progressivamente gli impatti ambientali e minimizzare l'impiego di risorse e materiali di consumo, tra le quali a titolo esemplificativo:

- Estensione, per i quattro *brand* del Gruppo, a tutti gli *show-room* italiani e europei, della digitalizzazione delle procedure di emissione degli ordini di acquisto e di sottoscrizione della relativa documentazione da parte della clientela;
- Prosecuzione delle iniziative di digitalizzazione dell'attività di reportistica, a valle del controllo qualità dei prodotti finiti;
- Digitalizzazione delle attività di reportistica redatta a valle del controllo qualità delle materie prime pellame;
- Estensione alla Francia delle procedure inerenti l'intero processo di *business travel*;
- Procedure di digitalizzazione, a livello Mondo, dei *coupon* per la raccolta dei dati di contatto della clientela da parte delle *boutique*.

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

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

Diego Della Valle

Gestione responsabile delle risorse[12]

Consumi energetici

Nel corso del 2019, i consumi di **energia elettrica** del Gruppo TOD'S si sono attestati a 123.666 GJ (in diminuzione di oltre il 6% rispetto all'anno precedente), mentre i consumi di ***gas* naturale** sono stati pari a 19.443 GJ (in calo di circa il 28% rispetto all'esercizio 2018).

La riduzione dei consumi di energia elettrica è legata agli ulteriori interventi di riqualificazione energetica degli impianti di illuminazione realizzati nei vari siti ed alla migliore gestione derivante dall'implementazione del nuovo sistema di monitoraggio dei consumi per tutti i siti industriali. Mentre tra i motivi del rilevante decremento del consumo di *gas* naturale nel 2019 rispetto all'anno precedente si segnalano gli interventi di efficientamento energetico presso i siti dell'*headquarter* di Brancadoro aventi ad oggetto la realizzazione di impianti di acqua calda sanitaria, l'implementazione del nuovo sistema di monitoraggio che consente la razionalizzazione delle accensioni e la puntuale gestione delle temperature nonché, in minima parte, dalle condizioni climatiche più favorevoli.

Oltre all'ottimizzazione dei consumi energetici, l'impegno del Gruppo si è rivolto da diversi anni all'**impiego di energia da fonti rinnovabili**: si segnala, infatti, che TOD'S si è dotato di due impianti fotovoltaici, uno presso l'*headquarter* di Brancadoro, attivo a partire dal 2011, è l'altro presso lo stabilimento di Arquata del Tronto (entrato in funzione nel 2018). L'impianto di Brancadoro ha una potenza installata pari a 956,88 kWp, mentre quello di Arquata del Tronto ha una potenza installata pari a 50 kWp. Nel corso del 2019, gli impianti hanno prodotto complessivamente circa 3.810 GJ di energia (in linea rispetto all'anno precedente), soddisfacendo rispettivamente circa il 15% del fabbisogno energetico dell'*headquarter* e circa il 20% del fabbisogno dello stabilimento di Arquata del Tronto. Nel 2019 il consumo di **gasolio** è stato pari a 1.315 GJ (in linea con l'anno precedente).

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

Per quanto riguarda invece la riduzione dei consumi energetici relativi alla flotta auto del Gruppo, nel 2019 in Italia, per la prima volta, sono state utilizzate auto alimentate a *gas* metano.

Consumi energetici per tipologia (2019 - 2018)

Tipologia di consumi energetici (GJ)	2019	2018
Gas naturale	19.443	26.847
Gasolio	1.315	1.315
Diesel da autotrazione**	12.696	12.384
Benzina da autotrazione**	291	442
Energia elettrica ***	123.666	131.908
Totale	**157.411**	**172.896**

**Fattori di conversione 2019: gas naturale 1 m3 = 0,035303 GJ, gasolio 1 kg = 0,042877, diesel 1 kg = 0,04278 GJ, benzina 1 kg = 0,042817 GJ, energia elettrica 1kWh = 0,0036 GJ.*
***Tali consumi fanno riferimento ai consumi della flotta auto aziendale (di proprietà e in leasing) del Gruppo. Nel 2018 tali dati (diesel da autotrazione e benzina da autotrazione) sono stati rendicontati nel calcolo delle emissioni di Scope 1.*
****Per il 2019 l'energia elettrica autoprodotta da fotovoltaico è pari a 3.811 GJ (3.825 GJ nel 2018), l'energia elettrica acquistata è pari a 119.897 GJ (128.051 GJ nel 2018) mentre l'energia reimmessa in rete equivale a 42 GJ (32 GJ nel 2018).*

Anche nel 2019, l'impegno del Gruppo a favore della riduzione dei consumi energetici si è concretizzato in numerose iniziative che hanno riguardato principalmente l'Italia, dove, oltre all'*headquarter*, sono presenti anche i principali siti produttivi e logistici del Gruppo. Questo processo è il naturale proseguo 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. Nell'anno 2019 il Gruppo

12. In considerazione della reperibilità e della materialità dei dati, il perimetro considerato, pari a 4.815 dipendenti nel 2019, presenta la seguente limitazione: la produzione e lo smaltimento di rifiuti si riferisce al 99,1% del perimetro considerato.
Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.

ha provveduto, nei termini previsti dal D.Lgs. 102/2014, alla diagnosi energetica per i siti più significati (Brancadoro, Comunanza e Monteprandone). In tale ambito, TOD'S ha analizzato, in modo puntuale, i dati rilevati dal sistema di monitoraggio individuando delle potenziali azioni di efficientamento e ottimizzazione energetica (supportate da un *business plan*) da implementare nel triennio successivo. Il Gruppo ha inoltre, su base volontaria, esteso l'attività di monitoraggio agli atri siti produttivi mediante l'attivazione del "canale Enel" che consente di disporre dei dati di consumi del mese precedente. Analoga attività è stata realizzata per gli *outlet* di Agira (EN), Reggello (FI) e Serravalle Scrivia (AL).
TOD'S, come già avvenuto per i recenti interventi realizzati, 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*.

L'impegno del Gruppo per la riduzione dei consumi energetici è confermato dalla prosecuzione, anche nel 2019, di iniziative di efficientamento energetico. Di primaria importanza il progetto, concluso nel 2019, finalizzato al **monitoraggio dei consumi energetici** relativi ai siti industriali attraverso specifici strumenti di misurazione (multimetri MID). Tale rete di strumenti ha consentito l'analisi puntuale dei consumi energetici e di identificare appropriate azioni di razionalizzazione e ottimizzazione. Si segnalano, inoltre, gli interventi di efficientamento degli impianti di illuminazione, attraverso la sostituzione di ulteriori plafoniere presso l'*headquarter* con sistemi di illuminazione a *LED* oltre all'estensione di tali interventi presso i siti produttivi di Tolentino e Bagno a Ripoli - Loc. Vallina.
Il Gruppo è impegnato nella riduzione dei consumi anche all'interno degli *store* attraverso l'impiego della tecnologia *LED* per l'illuminazione dei locali e degli espositori presenti nelle aree di vendita.

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 2019 i consumi idrici del Gruppo si sono attestati a circa 161 megalitri (di cui il 67% in aree *"a stress idrico"*[13]), in aumento di circa lo 0,7% rispetto al 2018.
In considerazione della diversa tipologia di attività condotte, i consumi idrici del Gruppo sono quasi interamente imputabili alle sedi direzionali e ai siti produttivi del Gruppo a cui corrisponde la maggioranza dei dipendenti che fa uso igienico - sanitario dell'acqua, mentre solo una percentuale ridotta deriva dai *DOS* e dagli *showroom*. In relazione alle fonti impiegate, nel 2019 sono sostanzialmente allineate le percentuali di risorse idriche provenienti dal sottosuolo e quelle provenienti da acquedotto.
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 2019, sostanzialmente in linea con l'anno precedente, la quantità complessiva di acqua reimmessa in falda è stata stimata pari a 29,57 megalitri. In particolare, tali immissioni sono relative all'acqua che, prelevata dal sottosuolo, viene utilizzata come vettore termico per il funzionamento delle pompe di calore reversibili ad alto rendimento necessarie alla climatizzazione degli edifici. Tale acqua, utilizzata a ciclo chiuso, ritorna in una vasca tecnica che costituisce sia riserva idrica per l'irrigazione che per l'antincendio; quando questa vasca raggiunge la massima capienza, l'acqua in eccesso viene reimmessa in falda.

13. Lo stress idrico fa riferimento alla capacità o incapacità di soddisfare la domanda di acqua, sia umana che ecologica; può fare riferimento alla disponibilità, alla qualità o all'accessibilità dell'acqua, si basa su elementi soggettivi e viene valutato in modo diverso in base a valori sociali come la potabilità dell'acqua o i requisiti di accessibilità per gli ecosistemi ("CEO Water Mandate, Corporate Water Disclosure Guidelines, 2014").

Acqua prelevata per tipologia di fonte[14] (2019 - 2018)

Tipologia di fonti di prelievo (megalitri)	2019	2018
Acqua dal sottosuolo	80,300	76,650
Acqua da acquedotto	80,651	83,262
Totale	**160,951**	**159,912**

Con riferimento all'acqua calda sanitaria necessaria per i servizi dell'*headquarter* (centro infanzia, ristorante aziendale, servizi igienici, ecc.), il Gruppo, al fine di ridurre i consumi di *gas* metano, ha completato, nel 2019, l'installazione di pannelli solari termici e pompe di calore elettriche rilevando, sin dall'avvio, una riduzione dei consumi di *gas* metano utilizzato come combustibile per le centrali termiche.

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 2019, il Gruppo TOD'S ha prodotto circa 3.230 tonnellate di rifiuti. L'aumento di circa il 70% rispetto al 2018 è riconducibile in gran parte alla *relocation* degli uffici, *showroom* e *boutique* del complesso di Omotesando in Giappone. I rifiuti non pericolosi costituiscono la quasi totalità, attestandosi al 99,87% del totale dei rifiuti generati (in lieve calo rispetto al 2018).
Per quanto concerne i metodi di smaltimento, si sottolinea che oltre il 35% 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 dagli *showroom* esteri.

Tipologia di rifiuti prodotti (2019-2018)**

	2019			2018		
Tipologia di rifiuti prodotti (ton)	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
R13*	0,8	1.128,7	**1.129,5**	5,7	1.005,4	**1.011,1**
D15*	3,1	89,8	**92,8**	1,7	98,9	**100,7**
D8 e D9*		42,8	**42,8**		38,3	**38,3**
R4*		2,3	**2,3**		1,8	**1,8**
R5*		0,7	**0,7**		0,6	**0,6**
Discarica		1.849,0	**1.849,0**		618,0	**618,0**
Totale	**3,9**	**3.113,3**	**3.117,2**	**7,4**	**1.763,0**	**1.770,4**

** R13: messa in riserva per successiva operazione di recupero; D15: deposito preliminare prima di un'operazione di smaltimento; D8 e D9: trattamento biologico e trattamento chimico fisico; R4: recupero di metalli; R5: riciclo/recupero di altre sostanze inorganiche.*
*** I dati del 2018 e del 2019 non includono i dati della società Italian Touch Srl.*
*** I dati del 2018 e del 2019 riportati in tabella non includono i rifiuti prodotti nei siti produttivi di Albania e Ungheria. Tali valori risultano, tuttavia, rendicontati all'interno del paragrafo riportato nel seguito della tabella.*

Consapevole dell'importanza di ridurre la produzione di rifiuti, ancor prima di individuare strategie volte al riuso e riciclo dei rifiuti, il Gruppo TOD'S si è impegnato in maniera sempre più concreta a ridurre i quantitativi di rifiuti prodotti anche nel corso delle attività quotidiane diverse da quelle meramente produttive. In particolare, ai fini della riduzione dei consumi di salviette di carta, è stato avviato un progetto pilota per l'installazione presso alcune aree dell'*headquarter* di un sistema ad aria per l'asciugatura delle mani. Medesimo intervento è stato realizzato, nel 2019, nei servizi destinati alla clientela nelle "*vendite F&F*". Con riferimento alla riduzione dei quantitativi di rifiuti di plastica generati, anche nel 2019 in ulteriori aree ristoro dell'*headquarter* di Brancadoro i boccioni di plastica di acqua potabile sono stati sostituiti con erogatori

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

di acqua filtrata. Stesso intervento ha riguardato il ristorante aziendale che eroga mediamente 600 pasti al giorno. Anche lo stabilimento di Bagno a Ripoli - Loc. Vallina è stato dotato di erogatori d'acqua mentre sono, allo stato attuale, in corso le valutazioni per i siti di Arquata del Tronto, Comunanza e Monteprandone dove al momento è stata analizzata, con esito positivo, la qualità dell'acqua erogata dall'acquedotto.
Dopo l'avvio di un progetto pilota in alcune aree direzionali dell'*headquarter* è in fase di completamento l'installazione di sistemi per la raccolta differenziata presso le aree di Brancadoro.
Nel corso del 2020, il Gruppo implementerà un *software* per la gestione dei rifiuti (formulari, registri, MUD) che consentirà il monitoraggio dell'intera filiera compresi gli smaltitori e gli impianti di conferimento.
Ai quantitativi riportati nella tabella precedente vanno aggiunti, per l'anno 2019, circa 0,40 tonnellate di rifiuti pericolosi e circa 114,3 tonnellate di rifiuti non pericolosi generati nei siti produttivi di Albania e Ungheria (a fronte di un quantitativo generato per i medesimi siti produttivi, nell'anno 2018, pari a circa 0,79 tonnellate di rifiuti pericolosi e a circa 116,4 tonnellate di rifiuti non pericolosi). In considerazione delle attività in atto presso tali siti, tali quantitativi di rifiuti consistono principalmente in rifiuti urbani, scarti di pellame e 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 (2019 - 2018)[15]

Tipologia di materiali	2019 kg	2018 kg
Carta A4	53.789	57.156
di cui FSC/PEFC	*9.758*	*8.820*
Carta A3	1.710	2.228
di cui FSC/PEFC	*816*	*979*
Shopping bag	323.467	220.439
di cui FSC	*213.420*	*126.300*
Scatole di cartone	564.423	516.500
Carta A5 (FSC)	1.002	830
Carta B5 (FSC)	9	12
Totale	**944.400**	**797.167**

Lo 0% dei materiali rendicontati è rinnovabile.

15. Il maggior consumo di materiali registrato nel corso del 2019 (incremento del 18,5% rispetto all'anno precedente) è causato dal pieno consolidamento delle società Italian Touch Srl, Italian Touch Shanghai Trading Co. Ltd e Italian Touch USA Inc acquisite nel corso del 2018.

Emissioni di *gas* serra

La strategia del Gruppo, nell'ambito della tutela dell'ambiente e della riduzione degli impatti legati alle proprie attività, ha come obiettivo principale quello di ridurre le emissioni di inquinanti in atmosfera. Il Gruppo ha recentemente iniziato ad attuare il monitoraggio delle proprie emissioni di *gas* serra, la cui analisi consente di pianificare iniziative e progetti futuri per un costante efficientamento degli impatti sull'ambiente.
Nella tabella sottostante sono riportate le principali emissioni generate dal Gruppo. In conformità con quanto previsto dal *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*, il principale *standard* di rendicontazione delle emissioni, queste sono state suddivise in diverse tipologie: in particolare, le emissioni di *Scope 1* derivano dai consumi diretti di risorse da parte del Gruppo; le emissioni di *Scope 2* sono associate alla generazione dell'energia elettrica e le emissioni di *Scope 3* sono legate alla mobilità dei dipendenti.

Emissioni CO2 (2019 - 2018)[16]

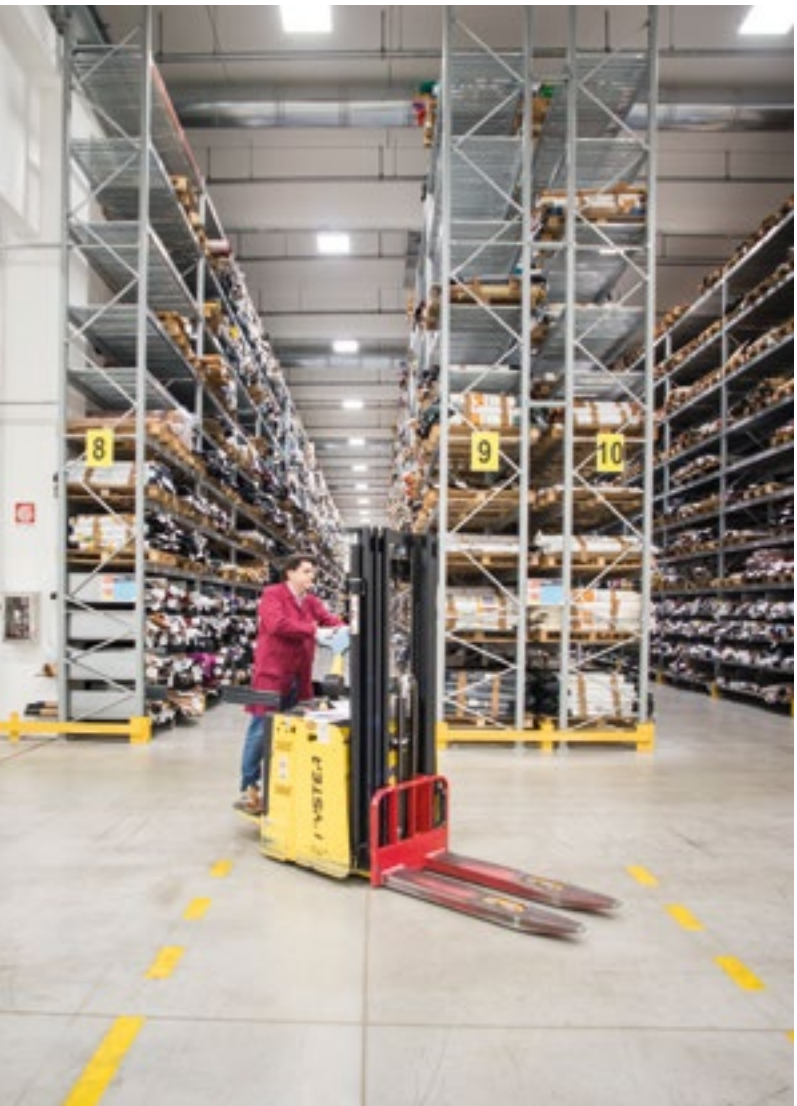
Footprint (Ton CO_2)	2019	2018
Scope 1	2.138	2.538
Scope 2	13.831	14.883
Scope 3	3.333	3.326
Totale footprint di CO_2	**19.302**	**20.747**

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, il maggior impatto del Gruppo a livello di emissioni di CO_2, per entrambi gli anni, si genera con riferimento allo *Scope 2*[17], pari a circa il 72% per entrambi gli anni. Con riferimento agli stabilimenti produttivi, inoltre, è stato affidato ad un ente esterno il calcolo di altre emissioni inquinanti in atmosfera. In particolare sono stati calcolati i composti organici volatili (COV), gli ossidi di azoto (NOx) e gli ossidi di zolfo (SOx), come somma delle emissioni convogliate e di quelle diffuse. Per il calcolo, sono stati considerati gli stabilimenti produttivi presenti in Italia inclusi nei bilanci di massa, previsti per l'elaborazione del Piano Gestione Solventi. Il quantitativo di COV calcolato per il 2019 ammonta a 31,2 tonnellate, in aumento rispetto alle 27,3 tonnellate calcolate nel 2018. Con riferimento agli ossidi di azoto, sono stati calcolati per il 2019 circa 5 tonnellate di NOx (5,5 tonnellate nel 2018), mentre per gli ossidi di zolfo i quantitativi per il 2019 ammontano a 0,8 tonnellate di SOx (0,9 tonnellate nel 2018).

Trasporto e logistica[18]

Stante la forte vocazione internazionale del Gruppo e la rete distributiva che si estende in modo capillare nei principali paesi del Mondo, il **trasporto** e la **logistica dei prodotti** rappresentano una componente inscindibile delle attività di approvvigionamento e distribuzione. Tenendo in considerazione che tali attività sono correlate alla 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 2019, l'ammontare di spedito si è attestato a circa 10.440 tonnellate, in aumento di circa il 3,5% rispetto al 2018. Il Gruppo si avvale di importanti *partner* logistici, per la spedizione via aerea, via mare e, soprattutto, su gomma dei propri prodotti.
Al fine di pianificare progetti di efficientamento dei consumi sempre più mirati nell'ambito dei trasporti e della logistica, il Gruppo TOD'S si impegna a monitorare in modo sempre più puntuale i propri impatti ambientali in ambito di trasporti e logistica, anche in collaborazione con i propri *partner* logistici. Tale impegno prevede, ove possibile, un maggiore ricorso a vettori meno impattanti dal punto di vista ambientale.

16. Coefficienti utilizzati:
- per il gasolio e il *gas* naturale (Scope 1), sono stati utilizzati i fattori di conversione elaborati dalla *European Environment Agency [EMEP/EEA Air Pollutant Emission Inventory Guidebook - 2016]*.
- per la benzina e per il diesel (*Scope 1 e Scope 3*), sono stati utilizzati i fattori di conversione elaborati dalla *European Environment Agency [EMEP/EEA Air Pollutant Emission Inventory Guidebook - 2016]* e i fattori di conversione calcolati dal DEFRA [*ghg-conversion-factors-2019 update*].
- per l'elettricità (*Scope 2*) sono stati utilizzati i fattori di conversione di Terna [Confronti internazionali - 2017] 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 - 2018 *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-2019 update*].
In considerazione delle reperibilità e materialità dei dati il perimetro considerato, pari a 4.815 dipendenti nel 2019, presenta la seguente limitazione: il calcolo dlelo *Scope 3* si riferisce al 99,96% del perimetro considerato.
17. Emissioni di CO2 calcolate con il "*Location-based method*". Tuttavia, per il calcolo delle emissioni di CO2 dello *Scope 2* sono state utilizzate entrambe le metodologie previste dai *GRI Sustainability Reporting Standards*. Con riferimento al "*Market-based method*", le emissioni totali di *Scope 2* ammontano a 17.609 ton per il 2018 e 16.470 ton per il 2019.
18. Ove non disponibili in modo puntuale, i dati sono stati stimati.


8
9
10

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 poter fornire il proprio contributo ai più bisognosi, attraverso il supporto ad enti e associazioni presenti sul territorio nazionale e internazionale.

Il sostegno al Territorio

Il Gruppo ha inteso offrire un aiuto concreto alla comunità locale attraverso diverse iniziative nel tempo, 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 2019 con il contributo del Gruppo TOD'S.

Iniziative a favore delle famiglie

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

Questi "tavoli della povertà" vengono organizzati in ogni singolo territorio, coordinando così al meglio il lavoro di tutte le associazioni che vi partecipano con riferimento alle situazioni di difficoltà di singoli cittadini 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 a supporto dell'associazione denominata "Banco delle opere di carità Marche", punto di riferimento per il territorio marchigiano a partire dal 2013.
Il Banco delle opere di carità raggiunge, attraverso le associazioni convenzionate rappresentate dalle associazioni di volontariato (oltre 100 associazioni nelle Marche), tutte le famiglie in condizione di bisogno, garantendo loro la fornitura mensile di generi alimentari di prima necessità.
Nell'anno 2019 sono stati distribuiti beni alimentari per una quantità totale di oltre 797.105 kg nonché prodotti di ortofrutta per una quantità pari a circa 212.265 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 definito 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 un'effettiva assistenza ai più bisognosi. Sono le associazioni ad individuare e segnalare di volta in volta i beneficiari delle iniziative.

Totale delle prestazioni messe a disposizione a partire dal 2017 fino ad esaurimento

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

Integrazione sociale - ragazzi con disabilità: principali risultati raggiunti (periodo: settembre 2018 - settembre 2019)

Relativamente alla **violenza di genere**, invece, il Gruppo ha finanziato anche nel corso del 2019 diverse attività promosse dal centro antiviolenza "Percorsi Donna" della provincia di Fermo, coinvolgendo nel progetto i centri di Sant'Elpidio a Mare, Porto Sant'Elpidio e Fermo, in collaborazione con l'associazione *On the road*. Il supporto del Gruppo, coadiuvato da fondi regionali, ha permesso di potenziare i servizi già esistenti, ma soprattutto di ampliarne la gamma.
Le iniziative volte alla lotta alla violenza di genere si pongono l'obiettivo principale di supportare le donne nell'azione di denuncia degli abusi, fornendo loro ascolto e aiuto concreto dal punto di vista legale, psicologico ed economico. I centri si occupano inoltre di agevolare, ove necessari, i contatti tra le vittime di violenze da un lato e i servizi territoriali e le forze dell'ordine dall'altro.
Dal 2017 è attiva una casa rifugio in cui si offre protezione e ospitalità alle donne che subiscono violenza e che si trovano costrette ad abbandonare la propria abitazione vivendo una situazione di pericolo per la propria incolumità e quella dei figli. Il Gruppo contribuisce infine all'implementazione di alcune attività di sensibilizzazione alla tematica della violenza di genere, mediante interventi all'interno delle aziende e delle scuole.

Interventi contro la violenza di genere nel 2019

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 al supporto nello svolgimento dei compiti e alla sala giochi. Nelle ore serali il centro organizza, infine, numerosi corsi

dedicati agli adulti tra cui corsi di inglese, informatica, fotografia, 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 2019

Il Gruppo, particolarmente attento alle **esigenze dei giovani** e alla loro formazione, ha consentito 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 e *hotel* di diverse capitali europee. La copertura completa delle spese di viaggio e di alloggio per i ragazzi è a carico del Gruppo. La formazione accademica in aula e il *training on the job*, inoltre, è integrata dalla partecipazione 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 nelle Marche.
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 2018 / 2019, alcuni studenti dell'indirizzo alberghiero con i relativi docenti sono stati **coinvolti nella preparazione di pasti** per studenti di altri indirizzi impegnati nei rientri pomeridiani. I pasti preparati quotidianamente sono in media 50. L'obiettivo del progetto è stato quello di calare i ragazzi in un contesto di ristorazione il più possibile aderente alla realtà e, contestualmente, fornire un supporto alla scuola.

Il **sostegno agli anziani** rappresenta un altro importante obiettivo che il Gruppo continua a perseguire e si sviluppa attraverso una serie di progetti atti a fornire loro un sostegno concreto da molteplici punti di vista: informativo, comunicativo, di servizio, assistenziale e promozionale.
Il Gruppo realizza le iniziative in collaborazione con Mondo Sociale APS, in stretta sinergia con il coordinamento provinciale e regionale oltre che con gli enti pubblici come ASUR e INCRA (Istituto Nazionale Riposo e Cura per Anziani). Nel corso del 2019, 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.

1.900
ANZIANI COINVOLTI NEL PROGETTO "MISSIONE BENESSERE" NEL 2019

78
ATTIVITÀ ORGANIZZATE PER GLI ANZIANI TRA CORSI, LABORATORI E CONVEGNI NEL 2019

Il progetto "La fattoria sociale Montepacini" è un'esperienza pluriennale a carattere sociale che vede la collaborazione di genitori, volontari e diverse associazioni impegnate nella tematica della biodiversità, della filiera corta e della sostenibilità alimentare. Il Gruppo contribuisce a cofinanziare questa realtà al fine di garantire lo svolgimento di diverse attività, tra cui quelle portate avanti dal centro socio - educativo riabilitativo con 18 giovani / adulti disabili, quelle del centro estivo in campagna con oltre 150 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 23 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.

Centro Giovanile di Visso

Il Gruppo, nel corso del 2019, ha sostenuto la Parrocchia Maria Santissima di Visso (a cui è affidata la parte esecutiva del Progetto) mediante la stipula di una convenzione ed un'apposita donazione a copertura totale delle spese da sostenere per la realizzazione del **Centro Giovanile di Visso**. Tale intervento prevede la realizzazione di un centro di aggregazione giovanile in prossimità ed a servizio della popolazione alloggiata presso le strutture abitative di emergenza oltre che per i giovani e l'intera comunità del luogo.

Un sostegno concreto: stabilimento Arquata del Tronto

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

Per dare un segnale tangibile di speranza e possibilità, TOD'S ha scelto di realizzare ad Arquata un nuovo stabilimento che impiega giovani della zona. Lo stabilimento realizzato su un terreno di circa 5.000 mq è stato inaugurato il 20 dicembre 2017 e ha una capacità di circa 100 unità. Costruito in meno di un anno, ha impiegato da subito 30 persone, che hanno così potuto ricostruire un futuro nella loro terra. Ad oggi, sono operative 46 persone.

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

Si segnala che lo stabilimento è stato impiegato, nel corso del 2019, per la produzione delle collezioni Tod's No_Code.

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

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

INIZIATIVE A SOSTEGNO DEL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE DELL'ITALIA

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

Nel corso del 2011, il Gruppo si è impegnato a finanziare, in collaborazione con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Roma, una serie di opere di restauro del **Colosseo**, per un valore complessivo pari a 25 milioni di euro.
Nel corso del 2016 si è conclusa, la prima fase degli interventi programmati, con il completamento del restauro del prospetto settentrionale e del prospetto meridionale e con la posa in opera delle cancellate perimetrali, che ha permesso di restituire ad antico splendore l'immagine di uno dei principali e più noti simboli del patrimonio artistico e culturale italiano.

Alla fine del 2018 sono stati avviati i lavori relativi alla seconda fase, che si concluderanno, sulla base dell'ultimo piano dei lavori comunicato dal Ministero, entro il primo semestre del 2020.
I lavori proseguiranno con l'avvio dell'ultima parte degli interventi programmati, che comprendono la realizzazione di un Centro Servizi e il restauro conservativo degli ambulacri.

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

Il Gruppo è orgoglioso di essere Socio Fondatore Permanente della Fondazione Teatro alla Scala, prestigiosa istituzione di assoluta rilevanza internazionale destinata alla valorizzazione del patrimonio storico-culturale e, in particolare, di avere l'opportunità di sostenere un'offerta artistica di assoluta eccellenza, partecipando al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel Mondo. Con riferimento al Padiglione di Arte Contemporanea (PAC), invece, è in corso un accordo quadriennale con il Comune di Milano finalizzato al sostegno della realizzazione e promozione dell'attività di ricerca e di proposta del Padiglione, punto di riferimento imprescindibile del panorama internazionale a Milano, con un numero medio di ingressi, ad ogni mostra, pari a circa 27.000 persone.

È proseguito anche nel 2019 l'impegno di TOD'S a sostegno del **Fondo Ambiente Italiano (FAI),** fondazione nazionale senza scopo di lucro che dal 1975 opera con passione e entusiasmo per salvare dal degrado, restaurare e consentire la fruizione al pubblico di importanti testimonianze del patrimonio artistico e naturalistico italiano, agendo per sensibilizzare le istituzioni e la collettività alla sua tutela. In particolare, è stato sviluppato un progetto di valorizzazione e restauro del **Colle dell'Infinito**. Nel cuore della regione Marche, questo luogo semplice, di quiete, intriso di bellezza e fascino, ha ispirato nel 1819 "L'Infinito", una delle più celebri liriche di Giacomo Leopardi, maestro della poesia italiana. Un inno al profondo legame tra spazio e immaginazione, che celebra il grande valore e l'indissolubile unione tra territorio e cultura che rappresenta l'Italia nel Mondo.

Il progetto ha compreso anche interventi sull'Orto delle Monache, con lo scopo di promuovere a livello nazionale e internazionale un percorso che valorizzi ancor di più il borgo di Recanati e la regione Marche. Nel marzo 2019, inoltre, il Gruppo TOD'S ha supportato per il quinto anno consecutivo la realizzazione

della **mostra fotografica "Riscatti – Amico fragile"** al PAC. Attraverso gli scatti, i disegni e le testimonianze ad opera di 9 adolescenti, la mostra ha raccontato il dramma del bullismo in tutte le sue forme, da parte di chi lo ha vissuto e lo sta vivendo tuttora. Il ricavato della vendita delle opere esposte ha contribuito a finanziare attività dedicate alle vittime di bullismo all'interno della Casa Pediatrica del dipartimento materno infantile dell'ospedale ASST Fatebenefratelli Sacco di Milano.

Solidarietà verso la collettività

Un'altra importante collaborazione portata avanti dal Gruppo è quella con **San Patrignano**, comunità di recupero da dipendenze che accoglie ragazzi e ragazze a titolo gratuito. Il Gruppo TOD'S collabora dal 2016, con la comunità, alla realizzazione di collezioni *ad hoc*. In particolare, il Gruppo mette a disposizione gratuitamente materie prime e competenze artigiane, dando ai ragazzi la possibilità di creare collezioni di borse e pelletteria presso i loro laboratori. Nel corso del 2019 grazie a tale progetto sono state realizzate due collezioni in collaborazione con l'artista tatuatore Lugosis e l'associazione di promozione sociale Cuba Lab. Il progetto continua a rappresentare una grande occasione per rafforzare l'importanza della formazione professionale, obiettivo imprescindibile della comunità. Tutti i ricavati dell'iniziativa, raccolti tramite la vendita dei prodotti sviluppati da questa collaborazione, commercializzati sia tramite sito *e - commerce* della comunità che presso l'*outlet* aziendale, sono stati devoluti alla Comunità.

Infine, oltre alle numerose iniziative, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2019, ha continuato le attività di beneficienza, anche attraverso la donazione dei propri prodotti per aste di beneficienza. In questo ambito, hanno collaborato con il Gruppo diverse associazioni a scopo benefico, tra cui Fondazione Save the Children, Fondazione Francesca Rava, IEO, Fondazione Veronesi, CESVI, Fondazione Marcegaglia, Dynamo Camp, Telethon, Airc, Fondazione Walkabout, la Fondazione Breast Cancer Reasearch, Hawai Human Society, Fondazione Children Burns, Associazione Players Wives, l'associazione Mother Choice, la Fondazione Autistic Children Rescue e la Fondazione Sanfilippo.

6. ALLEGATI

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e genere

	31/12/2019			31/12/2018		
N. persone	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	36	22	**58**	37	21	**58**
Quadri	130	198	**328**	127	198	**325**
Impiegati	1.035	2.123	**3.158**	1.021	2.009	**3.030**
Operai	499	772	**1.271**	509	783	**1.292**
Totale	**1.700**	**3.115**	**4.815**	**1.694**	**3.011**	**4.705**

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e fasce di età

	31/12/2019				31/12/2018			
N. persone	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Dirigenti		27	31	**58**	1	29	28	**58**
Quadri	5	280	43	**328**	6	279	40	**325**
Impiegati	803	2.098	257	**3.158**	814	1.999	217	**3.030**
Operai	200	682	389	**1.271**	222	736	334	**1.292**
Totale	**1.008**	**3.087**	**720**	**4.815**	**1.043**	**3.043**	**619**	**4.705**

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale e genere

	31/12/2019			31/12/2018		
N. persone	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	1.470	2.592	**4.062**	1.430	2.483	**3.913**
Tempo determinato	230	523	**753**	264	528	**792**
Totale	**1.700**	**3.115**	**4.815**	**1.694**	**3.011**	**4.705**

Suddivisione dei dipendenti per tipologia professionale e genere

	31/12/2019			31/12/2018		
N. persone	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	1.634	2.830	**4.464**	1.627	2.730	**4.357**
Part-time	66	285	**351**	67	281	**348**
Totale	**1.700**	**3.115**	**4.815**	**1.694**	**3.011**	**4.705**

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

	31/12/2019			31/12/2018		
N. persone	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	994	1.524	**2.518**	996	1.508	**2.504**
Retail	706	1.591	**2.297**	698	1.503	**2.201**
Totale	**1.700**	**3.115**	**4.815**	**1.694**	**3.011**	**4.705**

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

	31/12/2019				31/12/2018			
N. persone	**<30 anni**	**30-50 anni**	**>50 anni**	**Totale**	**<30 anni**	**30-50 anni**	**>50 anni**	**Totale**
Corporate	333	1.551	634	**2.518**	361	1.596	547	**2.504**
Retail	675	1.536	86	**2.297**	682	1.447	72	**2.201**
Totale	**1.008**	**3.087**	**720**	**4.815**	**1.043**	**3.043**	**619**	**4.705**

Dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva*

Dipendenti	**31/12/2019 Totale**	**31/12/2018 Totale**
Coperti da contrattazione collettiva	60,1%	63,5%

** Tali percentuali sono calcolate sul totale dei dipendenti al 31/12/2018 e al 31/12/2019, e sono da intendersi al netto dei Paesi ove la legislazione locale non prevede l'istituzione di accordi di contrattazione collettiva.*

Dipendenti entrati - 2019

	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
Region	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**
Italia	63	171	68	187	8	24	**139**	**382**	13,9%	30,9%
Europa	77	146	49	96	4	15	**130**	**257**	49,2%	35,8%
Americhe	24	29	22	25	1	3	**47**	**57**	38,8%	49,1%
Greater China	61	145	52	170		1	**113**	**316**	50,9%	45,6%
Resto del mondo	11	42	14	62		2	**25**	**106**	27,2%	30,1%
Totale	**236**	**533**	**205**	**540**	**13**	**45**	**454**	**1.118**	**26,7%**	**35,9%**

Dipendenti entrati - 2018

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

Dipendenti usciti - 2019

	<30		30-50		>50		Totale		Turnover	
Region	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**
Italia	43	134	60	191	13	38	**116**	**363**	11,6%	29,4%
Europa	73	144	48	132	8	18	**129**	**294**	48,9%	41,1%
Americhe	19	29	11	28	2	1	**32**	**58**	26,4%	50,0%
Greater China	62	82	79	148		2	**141**	**232**	63,5%	33,5%
Resto del mondo	14	19	18	46			**32**	**65**	34,8%	18,5%
Totale	**211**	**408**	**216**	**545**	**23**	**59**	**450**	**1.012**	**26,5%**	**32,5%**

Dipendenti usciti - 2018

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

Numero di infortuni sul lavoro registrati*

	2019			2018		
Region	**N. di infortuni sul lavoro registrabili**	**N. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)**	**N. di decessi a seguito di infortuni sul lavoro**	**N. di infortuni sul lavoro registrabili**	**N. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)**	**N. di decessi a seguito di infortuni sul lavoro**
Italia	29	0	0	21	0	0
Europa	5	0	0	5	0	0
Americhe	4	0	0	7	0	0
Greater China	6	0	0	3	0	0
Resto del mondo	0	0	0	0	0	0
Totale	**44**	**0**	**0**	**36**	**0**	**0**

** Dalla presente DNF è stato stabilito di procedere con la rendicontazione dei dati relativi agli infortuni adottando il nuovo Standard GRI 403, pubblicato dal Global Reporting Initiative (GRI) nel 2018 in sostituzione della versione pubblicata nel 2016 e utilizzata per la DNF 2018. A fini comparativi, i dati relativi al 2018 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente DNF a seguito dell'aggiornamento dello Standard GRI 403. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda alla DNF 2018.*

Numero di infortuni sul lavoro registrati - Collaboratori esterni – 2019*

	N. di infortuni sul lavoro registrabili	**N. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)**	**N. di decessi a seguito di infortuni sul lavoro**
Totale	**0**	**0**	**0**

** In coerenza con quanto dichiarato nella DNF 2018, nel corso del 2019 il Gruppo TOD'S ha avviato un processo per la raccolta dei dati presso i datori di lavoro dei laboratori esterni delle divisioni calzature e pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S. Si segnala che il monitoraggio di tali informazioni è stato avviato durante il 2019; per tale ragione non è stato possibile reperire i dati relativi al 2018.*

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - 2019

Region	**Contusioni / Fratture**	**Ferite da taglio e punture**	**Politrauma**	**Ustioni**	**Altre tipologie di infortuni lievi**
Italia	9	7	9	0	4
Europa	5	0	0	0	0
Americhe	3	0	0	0	1
Greater China	2	0	0	0	4
Resto del mondo	0	0	0	0	0
Totale	**19**	**7**	**9**	**0**	**9**

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - 2018

Region	Contusioni / Fratture	Ferite da taglio e punture	Politrauma	Ustioni	Altre tipologie di infortuni lievi
Italia	11	7	1	0	2
Europa	5	0	0	0	0
Americhe	4	0	0	1	2
Greater China	0	0	0	0	3
Resto del mondo	0	0	0	0	0
Totale	**20**	**7**	**1**	**1**	**7**

Indici di infortuni sul lavoro registrati*

	2019			2018		
Region	Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)	Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)
Italia	1,64	0	0	1,21	0	0
Europa	0,68	0	0	0,57	0	0
Americhe	1,76	0	0	3,61	0	0
Greater China	0,64	0	0	0,96	0	0
Resto del mondo	0	0	0	0	0	0
Totale	**1,06**	**0**	**0**	**1,02**	**0**	**0**

** Alcuni dati, ove non disponibili in modo puntuale, sono stati stimati.*
(a) Il tasso di infortuni sul lavoro registrabili è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.
(b) Il tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro è il rapporto tra il numero totale di decessi a seguito di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.
(c) Il tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

Indici di infortuni sul lavoro registrati - Collaboratori esterni - 2019*

	Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)
Totale	**0**	**0**	**0**

** Alcuni dati, ove non disponibili in modo puntuale, sono stati stimati.*
(a) Il tasso di infortuni sul lavoro registrabili è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.
(b) Il tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro è il rapporto tra il numero totale di decessi a seguito di infortuni sul lavoro e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.
(c) Il tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) è il rapporto tra il numero totale di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) e il totale delle ore lavorate nello stesso periodo, moltiplicato per 200.000.

In coerenza con quanto dichiarato nella DNF 2018, nel corso del 2019 il Gruppo TOD'S ha avviato un processo per la raccolta dei dati presso i datori di lavoro dei laboratori esterni delle divisioni calzature e pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S. Si segnala che il monitoraggio di tali informazioni è stato avviato durante il 2019; per tale ragione non è stato possibile reperire i dati relativi al 2018.

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2019

	Rapp. Donne su Uomini 2019				
Stipendio base	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,80	0,97			
Quadri	1,03	1,01	1,31	0,82	0,74
Impiegati	0,90	1,06	1,05	1,02	0,93
Operai	0,95	1,16			

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2018

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

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2019

	Rapp. Donne su Uomini 2019				
Remunerazione complessiva media	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Dirigenti	0,66	0,95			
Quadri	1,01	1,03	1,35	0,73	0,76
Impiegati	0,91	1,06	1,05	1,08	0,91
Operai	0,95	1,16			

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2018

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

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

	2019			2018		
N. persone	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	16,5	10,5	**14,2**	7,2	6,5	**7,0**
Quadri	21,1	24,2	**22,9**	20,9	29,0	**25,9**
Impiegati	7,2	6,9	**7,0**	5,9	6,0	**6,0**
Operai	10,1	6,7	**8,0**	7,2	4,8	**5,7**
Totale	**9,3**	**8,0**	**8,4**	**7,5**	**7,2**	**7,3**

** I dati pro - capite del 2019 sono stati calcolati al netto di 3.686 ore di formazione retail, non disponibili nella suddivisione per inquadramento professionale.*

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

	31/12/2019			31/12/2018		
N. persone categorie protette	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti						
Quadri	1	2	**3**	1	1	**2**
Impiegati	10	24	**34**	11	22	**33**
Operai	38	36	**74**	38	35	**73**
Totale	**49**	**62**	**111**	**50**	**58**	**108**

7. PERIMETRO E IMPATTO DEI *MATERIAL TOPIC*

Material topic	Correlazione con *topic - specific* disclosures	Perimetro dei *material topic*	Tipologia di impatto
Customer experience	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Etica, integrità e anticorruzione	Anticorruzione; *Compliance* ambientale; Non discriminazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Salute e sicurezza	Salute e sicurezza sul lavoro	Dipendenti del Gruppo TOD'S, 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
***Performance* economica**	*Performance* economica	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Identità e valorizzazione del *Brand*	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Supporto alla Comunità locale	Comunità Locali	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Benessere dei lavoratori e *work-life balance*	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 sviluppo dei dipendenti	Occupazione; Formazione e sviluppo	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Gestione dei rischi	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Gestione responsabile della catena di fornitura	Pratiche di approvvigionamento; Valutazione sociale dei fornitori	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
***Climate change* e consumi responsabili**	*Compliance* Ambientale; Emissioni; Scarichi e rifiuti; Energia; Acqua	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività
Presenza sul mercato	Presenza sul mercato	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Diversità e inclusione	Diversità e Pari Opportunità; Non Discriminazione	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Salvaguardia dell'arte e della cultura	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Sostenibilità nella strategia di *business*	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Privacy* e *data protection	*Privacy* dei clienti	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
***Design* e *packaging* sostenibile**	N/A	Gruppo TOD'S	Causato dal Gruppo
Animal welfare	N/A	Gruppo TOD'S, fornitori, laboratori esterni	Causato dal Gruppo e direttamente connesso alle sue attività

8. *GRI CONTENT INDEX*

La Dichiarazione Non Finanziaria 2019 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).*

GRI STANDARD	*DISCLOSURE*	PAGINA
***GENERAL DISCLOSURE* 2016**		
Profilo dell'organizzazione		
102-1	Nome dell'organizzazione	DNF pag. 47
102-2	Principali marchi, prodotti e servizi	DNF pagg. 72-83
102-3	Luogo della sede principale	DNF pag. 48; RFA pag. 7
102-4	Luogo delle attività	DNF pag., 87; RFA pagg. 11-15
102-5	Proprietà e forma giuridica	DNF pagg. 63-64; RFA pagg. 10-15
102-6	Mercati serviti	DNF pag. 87; RFA pagg. 16-17
102-7	Dimensione dell'organizzazione	DNF pagg. 72-73, 87, 111; RFA pagg. 16-20
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	DNF pagg. 111, 114, 146
102-9	Catena di fornitura	DNF pagg. 88-91
102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	DNF pag. 48; RFA pagg. 22-23
102-11	Principio di precauzione	DNF pagg. 66-68
102-12	Iniziative esterne	DNF pagg. 91, 99
102-13	Adesione ad associazioni	DNF pagg. 57, 91, 99

GRI STANDARD	*DISCLOSURE*	PAGINA
***GENERAL DISCLOSURE* 2016**		
Strategia		
102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	DNF pag. 46
102-15	Impatti chiave, rischi e opportunità	DNF pagg. 66-68
Etica e integrità		
102-16	Valori, principi, *standard* e norme di comportamento	DNF pagg. 46, 50, 61-62, 65, 97, 99
102-17	Meccanismi per avere suggerimenti e consulenze su questioni etiche	DNF pagg. 61-62, 65
Governance		
102-18	Struttura della *governance*	DNF pagg. 63-65; RFA pag. 10
Coinvolgimento degli *stakeholder*		
102-40	Elenco dei gruppi di *stakeholder*	DNF pagg. 55-57
102-41	Accordi di contrattazione collettiva	DNF pagg. 147
102-42	Individuazione e selezione degli *stakeholder*	DNF pagg. 55-57
102-43	Modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*	DNF pagg. 55-57
102-44	Temi e criticità chiave sollevati	DNF pagg. 55-57
Profilo della Dichiarazione Non Finanziaria		
102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	DNF pagg. 47-48; RFA pagg. 14-15
102-46	Definizione del contenuto del *report* e perimetri dei temi	DNF pag. 59, 151
102-47	Elenco dei temi materiali	DNF pag. 59, 151
102-48	Revisione delle informazioni	DNF pagg. 47, 148
102-49	Modifiche nella rendicontazione	DNF pag. 48
102-50	Periodo di rendicontazione	DNF pag. 47
102-51	Data del *report* più recente	DNF pag. 47
102-52	Periodicità di rendicontazione	DNF pag. 47
102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il *report*	DNF pag. 49
102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI *Standards*	DNF pagg. 47, 152
102-55	Indice dei contenuti GRI	DNF pagg. 152-159
102-56	*Assurance* esterna	DNF pagg. 161-164

GRI STANDARD	*Disclosure*	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC **(Tutti i *material topic* sono stati rendicontati attraverso *topic - specifc disclosures* relativi all'anno 2016)[19]**			
Performance **economica**			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 69; RFA pagg. 18-19	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 69; RFA pagg. 18-19	
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	DNF pag. 69	
Presenza sul mercato			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 110, 112-116,	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 110, 115, 154	
202-1	Rapporti tra il salario *standard* di un neoassunto per genere e il salario minimo locale	DNF pag. 115	
202-2	Proporzione di *senior manager* assunti dalla comunità locale	Nel corso degli anni 2018 e 2019 l'84,5% dei senior manager delle società del Gruppo è stato assunto dalla comunità locale	
Pratiche di approvvigionamento			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 89	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 88-91	
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	DNF pag. 90	
Anticorruzione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 60-62, 66-67	
103-3	Valutazione dell'approccio di gestione	DNF pagg. 60-62, 66-67, 154	
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso degli anni 2018 e 2019, il Gruppo non ha registrato incidenti di corruzione	
Materiali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 67-68, 88-91, 129	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 67-68, 88-91, 121-122, 129	
301-1	Materiali utilizzati per peso o volume	DNF pagg. 91, 129	Le materie prime rendicontate (a pag. 91) si riferiscono alle materie prime acquistate e non a quelle consumate. Quest'ultime non sono disponibili per confidenzialità delle informazioni.

19. Il *topic-specific* 403 Salute e sicurezza sul lavoro è stato rendicontato attraverso *topic-specific disclosures* relativi all'anno 2018

GRI STANDARD	*Disclosure*	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC **(Tutti i *material topic* sono stati rendicontati attraverso *topic - specifc disclosures* relativi all'anno 2016)**			
Energia			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 121, 126-127	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 122, 126-127	
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	DNF pag. 126	
Acqua			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 121, 127-128	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 121, 127-128	
303-1	Acqua totale prelevata per fonte di approvvigionamento	DNF pag. 128	
Emissioni			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 121, 132	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 122, 132	
305-1	Emissioni dirette di GHG (*Scope* 1)	DNF pag. 132	
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (*Scope* 2)	DNF pag. 132	
305-3	Altre emissioni indirette di GHG (*Scope* 3)	DNF pag. 132	
305-7	Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative	DNF pag. 132	
Scarichi e rifiuti			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 121, 128-129	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 122, 128-129	
306-2	Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento	DNF pag. 128	
Compliance **ambientale**			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 68	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 68, 155	
307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel corso degli anni 2018 e 2019 il Gruppo non ha ricevuto multe significative né sanzioni non monetarie per il non rispetto di leggi e regolamenti ambientali	

GRI STANDARD	*Disclosure*	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC **(Tutti i *material topic* sono stati rendicontati attraverso *topic - specifc disclosures* relativi all'anno 2016)**			
Occupazione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 110-115, 118-119	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 110-115, 118, 147-148	
401-1	Nuove assunzioni e *turnover*	DNF pagg. 111, 147-148	
401-2	*Benefit* offerti ai dipendenti *full-time*, ma non a quelli *part-time* o a tempo determinato	DNF pagg. 115, 118	Tale indicatore è stato rendicontato dal punto di vista qualitativo.
Relazioni industriali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 110, 147	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg 147, 156	
402-1	Periodo minimo di preavviso per 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			
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 119-120	
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	DNF pagg. 67-68, 119-120	
403-3	Servizi di medicina del lavoro	DNF pagg. 119-120	
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 119-120	
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pagg. 119-120	
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	DNF pagg. 119-120	
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	DNF pagg. 119-120	
403-9	Infortuni sul lavoro	DNF pagg. 120, 148-149	
Formazione e istruzione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg 68, 110, 116-118, 120	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg 68, 110, 116-118, 120, 150	
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	DNF pag. 116, 150	

GRI STANDARD	*Disclosure*	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC **(Tutti i *material topic* sono stati rendicontati attraverso *topic - specifc disclosures* relativi all'anno 2016)**			
Diversità e pari opportunità			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 110, 114	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 110, 114, 146, 149-150	
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	DNF pagg. 64, 146	
405-2	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	DNF pagg. 149-150	
Non discriminazione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 110, 114	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 110, 114	
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	-	Vincolo di riservatezza: Il Gruppo non comunica esternamente tale tipologia di dati.
Comunità locali			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	Le modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 134-145	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 134-145	
413-1	Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	DNF pagg. 134-145	
Valutazione sociale dei fornitori			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 68, 89, 91	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 68, 89, 91	
414-1	Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali	DNF pag. 91	Nel corso del 2019 è stato avviato un processo di *audit* di terza parte presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici. Tale indicatore è stato rendicontato dal punto di vista qualitativo.

GRI STANDARD	*Disclosure*	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC **(Tutti i *material topic* sono stati rendicontati attraverso *topic - specifc disclosures* relativi all'anno 2016)**			
Salute e sicurezza dei clienti			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 67, 97	
103-3	Valutazione della modalità di gestione	DNF pagg. 67, 97, 158	
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi		Nel 2018 e 2019 non si sono verificati casi di non conformità con le normative e/o codici di autoregolamentazione riguardanti gli impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi
Marketing **ed etichettatura**			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 67, 98-99	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 67, 98-99, 158	
417-2	Episodi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi	Nel corso degli anni 2018 e 2019, 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	Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di *marketing*	Nel corso degli anni 2018 e 2019, il Gruppo non ha registrato casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di *marketing*	
Privacy e data protection			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 67	
103-2	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 67, 158	
418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della *privacy* dei clienti e perdita di dati dei clienti	Nel corso degli anni 2018 e 2019, il Gruppo non ha registrato denunce riguardanti violazioni della *privacy* dei clienti e perdita di dati dei clienti	
Qualità e unicità di prodotto			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 67-68, 92-96	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 67-68, 92-96	

GRI STANDARD	*Disclosure*	Pagina	Omissione
MATERIAL TOPIC **(Tutti i *material topic* sono stati rendicontati attraverso *topic - specifc disclosures* relativi all'anno 2016)**			
Identità e valorizzazione del *Brand*			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 50, 70-86	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 50, 70-86	
Sostenibilità nella strategia di *business*			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 50-54	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 50-54	
Customer experience			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 99-109	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 99-109	
Animal welfare			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pag. 89	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pag. 89	
***Design* e *packaging* sostenibile**			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 121, 129	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 121, 129	
Salvaguardia dell'arte e della cultura			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	DNF pagg. 58-59, 151	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	DNF pagg. 136, 142-145	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	DNF pagg. 136, 142-145	

TOD'S s.p.a.

ATTESTAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE

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

ai sensi dell'art. 3, c. 10, D.Lgs. 254/2016 e dell'art. 5 Regolamento CONSOB adottato con delibera n. 20267 del gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione di
TOD'S SpA

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito il "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario della TOD'S SpA e sue controllate (di seguito il "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 30 marzo 2020 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

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

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

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

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

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

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale e amministrativa: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 0277851 Fax 0277852240 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 - **Bergamo** 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035229691 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - **Brescia** 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030693697501 - **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. 0813616181 - **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. 0462237004 - **Treviso** 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422696911 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 040345781 - **Udine** 33100 Via Poscolle 43 Tel. 0432225789 - **Varese** 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332285039 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 045 8263001 - **Vicenza** 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444393311

www.pwc.com/it

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "*International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" (di seguito "*ISAE 3000 Revised*"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) per gli incarichi *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("*reasonable assurance engagement*") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.
Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

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

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

5. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF. In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione della TOD'S SpA e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.
   Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:
   - a livello di 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 (FM – Italia), che abbiamo selezionato sulla base della sua attività e del suo contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli 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 2019 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.

Ancona, 14 aprile 2020

PricewaterhouseCoopers SpA

Nicola Madureri
(Revisore legale)

Paolo Bersani
(Procuratore)

Gruppo TOD'S

BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2019

Gruppo TOD'S

PROSPETTI CONTABILI

Conto economico consolidato

(euro/000)	Note	Eserc. 19	Eserc. 18
Ricavi			
Ricavi delle vendite	27	915.983	940.499
Altri ricavi	27	108.641	10.850
di cui Altri ricavi non-ricorrenti	*34*	*97.503*	
Totale ricavi		**1.024.624**	**951.349**
di cui Totale ricavi non-ricorrenti		***97.503***	
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		19.130	47.033
Costi per materie prime e di consumo		(244.114)	(272.656)
Spese per servizi		(238.732)	(234.680)
Costi per utilizzo beni di terzi		(55.736)	(142.141)
Costo per il personale	28	(213.884)	(198.368)
Altri oneri operativi		(35.891)	(32.201)
Totale costi operativi		**(769.228)**	**(833.014)**
EBITDA		**255.396**	**118.335**
di cui Altri ricavi non-ricorrenti		***97.503***	
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	9	(8.775)	(9.073)
Ammortamenti attività materiali	10	(35.113)	(34.001)
Ammortamenti diritto d'uso	8	(105.269)	
Rivalutazioni (Svalutazioni)	11	(3.210)	(1.402)
Totale ammortamenti e svalutazioni		**(152.367)**	**(44.475)**
Accantonamenti	16-21	(1.969)	(2.100)
EBIT		**101.060**	**71.760**
di cui Altri ricavi non-ricorrenti		***97.503***	
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	29	21.855	21.818
Oneri finanziari	29	(45.945)	(27.827)
Proventi (oneri) finanziari		**(24.090)**	**(6.009)**
Proventi (oneri) da partecipazioni	30		
Risultato prima delle imposte		**76.971**	**65.751**
di cui Altri ricavi non-ricorrenti		***97.503***	
Imposte sul reddito	13-31	(31.312)	(19.293)
di cui Imposte sul reddito non-ricorrenti		*(30.078)*	
Risultato netto consolidato		**45.659**	**46.458**
di cui Altri ricavi non-ricorrenti al netto di imposte non-ricorrenti		***67.425***	
Risultato di pertinenza di terzi		625	688
Risultato netto del Gruppo		**46.283**	**47.146**
di cui Altri ricavi non-ricorrenti al netto di imposte non-ricorrenti		***67.425***	
Utile base per azione	32	1,40	1,42
Utile diluito per azione	32	1,40	1,42

Nota: vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 33 delle Note esplicative.

Conto economico complessivo consolidato

(euro/000)	Note	Esercizio 19	Esercizio 18
Utile (perdita) del periodo (A)		**45.659**	**46.458**
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utile/(perdita) sulla parte efficace degli strumenti di copertura (cash flow hedge)	20	481	(81)
Utile/(perdita) da conversione dei bilanci delle controllate estere	20	4.801	7.518
Utili/(Perdite) su cambi da investimenti netti in gestioni estere	20	(1.190)	(2.508)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		**4.092**	**4.929**
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	22	383	183
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		**383**	**183**
Totale utili/(perdite) complessivi (A) + (B) + (C)		**50.134**	**51.570**
Di cui:			
Soci controllante		50.772	52.247
Interessenze di terzi		(638)	(677)

Nota: gli importi riportati nel prospetto del Conto economico complessivo sono presentati al netto del relativo effetto fiscale.

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

(euro/000)	Note	31.12.19	31.12.18
Attività non correnti			
Attività per diritto d'uso			
Attività per diritto d'uso	8	446.126	
Totale attività per diritto d'uso		**446.126**	
Attività immateriali			
Attività a vita utile indefinita	9	565.934	565.934
Attività a vita utile definita	9		13.510
Altre attività a vita utile definita	9	24.619	25.264
Totale attività immateriali		**590.552**	**604.708**
Attività materiali			
Immobili e terreni	10	55.533	112.587
Impianti e macchinari	10	11.086	12.169
Attrezzature	10	11.945	11.498
Opere su beni di terzi	10	37.229	33.867
Altre	10	34.796	33.769
Totale attività materiali		**150.589**	**203.890**
Altre attività			
Investimenti immobiliari	12	15	18
Partecipazioni			
Attività fiscali differite	13	51.913	56.151
Altre	14	19.027	19.598
Totale altre attività		**70.955**	**75.767**
Totale attività non correnti		**1.258.222**	**884.364**
Attività correnti			
Rimanenze	15	384.632	362.168
Crediti commerciali	16	97.170	101.222
Crediti tributari	16	12.954	11.577
Attività per derivati	17	1.393	1.998
Altre	16	67.355	64.326
Disponibilità liquide	18	184.072	191.268
Totale attività correnti		**747.576**	**732.559**
Totale attività		**2.005.798**	**1.616.923**

Continua

Nota: vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 33 delle Note esplicative.

Continua

(euro/000)	Note	31.12.19	31.12.18
Patrimonio netto del Gruppo			
Capitale sociale	20	66.187	66.187
Riserve di capitale	20	416.588	416.588
Riserva copertura e traduzione	20	15.441	11.348
Altre riserve	20	537.138	523.882
Risultato di periodo	20	46.283	47.146
Patrimonio netto del Gruppo		**1.081.637**	**1.065.150**
Di terzi			
Capitale e riserve di terzi		(464)	236
Risultato di periodo di terzi		(625)	(688)
Patrimonio netto di terzi		**(1.089)**	**(452)**
Totale Patrimonio netto		**1.080.548**	**1.064.699**
Passività non correnti			
Fondi per rischi e oneri	21	11.530	5.476
Passività fiscali differite	13	39.047	47.740
Fondi relativi al personale	22	16.416	14.189
Passività per derivati	17	225	672
Passività finanziarie non correnti	23	84.023	77.804
Passività per leasing non correnti	24	344.201	
Altre	25	13.779	14.569
Totale passività non correnti		**509.221**	**160.450**
Passività correnti			
Debiti commerciali	26	137.191	148.989
Debiti tributari	26	22.869	5.851
Passività per derivati	17	2.385	3.170
Altre	26	45.409	43.850
Passività finanziarie correnti	23	112.130	188.715
Passività per leasing correnti	24	94.879	
Fondi per rischi e oneri	21	1.166	1.200
Totale passività correnti		**416.028**	**391.774**
Totale Patrimonio netto e passività		**2.005.798**	**1.616.923**

Nota: vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 33 delle Note esplicative.

Rendiconto finanziario consolidato

(euro/000)	Note	31.12.19	31.12.18
Utile (Perdita) del periodo		**45.659**	**46.458**
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	8-9-10-11-15-16	157.798	47.448
Altri oneri/(proventi) non monetari	17-20-21	(83.798)	(7.528)
Imposte del periodo	31	31.312	19.293
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	16	4.514	6.011
Rimanenze	15	(28.356)	(52.640)
Crediti e debiti tributari	16-26	(1.397)	(3.237)
Debiti Commerciali	26	(11.797)	(18.101)
Altre attività e passività	14-16-25-26	(373)	(8.330)
Variazione fondi per il personale	22	1.830	1.266
Flussi di cassa della gestione operativa		**115.391**	**30.640**
Interessi (pagati)/incassati		(847)	(124)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(13.105)	
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(2.902)	(5.085)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		**98.537**	**25.431**
Incrementi netti delle attività immateriali e materiali	9-10	(48.682)	(41.116)
Acquisizione del gruppo Italiantouch			(19.350)
Acquisizione altre partecipazioni			(1.150)
Altre variazioni delle immobilizzazioni			
Cessione dell'immobile di Omotesando	34	141.400	
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		**92.718**	**(61.615)**
Dividendi distribuiti	20	(33.094)	(46.331)
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Rimborsi delle passività per leasing		(91.645)	
Rimborsi delle passività finanziarie	23	(225.961)	(48.883)
Accensioni delle passività finanziarie	23	150.000	100.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		**(200.700)**	**4.786**
Differenze cambi di conversione (D)		(3.291)	(956)
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		**(12.735)**	**(32.355)**
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		**(12.735)**	**(32.355)**
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		173.344	205.699
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		160.609	173.344
Variazione delle disponibilità liquide nette		**(12.735)**	**(32.355)**

Variazioni del patrimonio netto consolidato

(euro/000) Esercizio 2019	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Quota attribuita ad azionisti della capo-gruppo	Quota attribuita ai terzi	Totale
Saldo al 01.01.19	**66.187**	**416.588**	**11.348**	**571.027**	**1.065.150**	**(452)**	**1.064.698**
Da conto economico				46.283	46.283	(625)	45.659
Da altri utili/(perdite)			4.092	396	4.488	(13)	4.475
Utili/(perdite) complessivi			**4.092**	**46.679**	**50.772**	**(638)**	**50.134**
Dividendi versati				(33.094)	(33.094)		(33.094)
Aumenti di capitale							
Pagamenti basati su azioni							
Altre variazioni (1)				(1.190)	(1.190)		(1.190)
Saldo al 31.12.19	**66.187**	**416.588**	**15.441**	**583.423**	**1.081.637**	**(1.089)**	**1.080.548**

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

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

TOD'S

Gruppo TOD'S

NOTE ESPLICATIVE

TOD'S
MADE IN ITALY

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 2019 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 2019 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. 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. Si precisa che, a seguito dell'applicazione del principio contabile IFRS 16 dal 1° gennaio 2019, il prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata è stato modificato inserendo all'interno della sezione delle attività non correnti una riga di bilancio specifica e separata rispetto alle attività immateriali e materiali, relativa alle attività per diritto d'uso. D'altra parte, all'interno delle passività non correnti è stata inserita una nuova riga di bilancio, specifica e separata rispetto alle altre, relativa alle passività per *leasing* non correnti, così come nella sezione delle passività correnti è stata inserita una nuova riga di bilancio, specifica e separata rispetto alle altre, relativa alle passività per *leasing* correnti. Relativamente al prospetto del rendiconto finanziario consolidato si segnala che la riduzione delle passività finanziarie relative agli oneri finanziari sui beni in *leasing* sono stati rappresentati in maniera esplicita all'interno della sezione dei flussi di cassa netti della gestione operativa; inoltre, nella sezione dei flussi di cassa dell'attività di finanziamento sono stati rappresentati in maniera esplicita gli esborsi del valore nominale delle passività per *leasing*. Il Bilancio consolidato è redatto in euro e predisposto sulla base dei progetti di bilancio chiusi al 31 dicembre 2019 (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 Retail India Pte Ltd è stata inclusa sulla base di un bilancio intermedio di dodici mesi, riferito alla data del Bilancio consolidato.

Per la presentazione dei risultati economici, il Gruppo utilizza un conto economico che segue lo schema di rappresentazione delle componenti di ricavo e di costo per natura. All'interno del conto economico, come risultati intermedi, sono esposti l'EBITDA (*earning before interests, taxes, depreciation and amortization*) e l'EBIT (*earning before interests and taxes*), indicatori ritenuti rappresentativi delle *performances* aziendali. Inoltre è predisposto il prospetto di conto economico complessivo che include anche le componenti

economiche che transitano al di fuori del conto economico e movimentano direttamente le specifiche voci del patrimonio netto. Le transazioni rappresentate all'interno del conto economico complessivo sono esposte, ove applicabile, al netto del relativo effetto fiscale.
Quanto allo schema di stato patrimoniale, il Gruppo presenta separatamente nell'attivo e nel passivo le poste correnti, che si suppone siano realizzate o estinte nel normale ciclo operativo, da quelle non correnti. Gli schemi sopra delineati, opportunamente integrati dalle Note esplicative, corredati dalla Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, sono ritenuti quelli che meglio riescono a fornire una rappresentazione strutturata della situazione patrimoniale e dei risultati economici del Gruppo. Nel caso in cui, per effetto di un nuovo principio, di un cambiamento nella natura delle operazioni o di un riesame del bilancio, si renda necessario o più appropriato apportare una modifica delle voci di bilancio per fornire informazioni attendibili e più rilevanti per gli utilizzatori del bilancio stesso, i dati comparativi saranno conseguentemente riclassificati al fine di migliorare la comparabilità delle informazioni tra esercizi. In tal caso, qualora significativa, verrà data opportuna informativa nelle note esplicative. A tal riguardo si segnala che a seguito dell'applicazione del principio contabile IFRS 16, oltre alle variazioni apportate agli schemi di bilancio sopra descritti, si è provveduto a riclassificare alcune voci di conto economico al fine di meglio rappresentare la natura alcuni di costi e ricavi riferiti ai contratti di locazione. Ai fini della corretta comparabilità e intellegibilità delle informazioni, i corrispondenti dati relativi all'esercizio 2018 sono stati conseguentemente riclassificati.
Si segnala, infine, che il principio contabile IFRS 16 è stato adottato dal Gruppo TOD'S, a partire dal 1° gennaio 2019, optando per l'approccio retrospettivo modificato pertanto, i dati comparativi non sono stati modificati.

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 2018, tenuto anche conto di quanto di seguito esposto relativamente ai nuovi principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2019.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2019, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio consolidato del Gruppo TOD'S chiuso al 31 dicembre 2019

- IFRS 16: "*Leases*". A gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il documento per la rilevazione iniziale, misurazione, presentazione e informativa dei contratti di *leasing* per entrambe le parti di un contratto. Tale documento sostituisce il principio IAS 17 "*leasing*". Non è applicabile ai contratti relativi a servizi ma solo ai contratti di *leasing* o alle componenti *leasing* di altri contratti. Il principio definisce il *leasing* come un contratto che trasferisce al cliente (*lessee*) il diritto d'uso di un *asset* per un periodo di tempo in cambio di un corrispettivo. Il nuovo principio elimina la classificazione tra *leasing* finanziario e *leasing* operativo e introduce un unico modello di contabilizzazione che prevede la rilevazione di attività e passività per tutti i *leasing* della durata maggiore di 12 mesi e la rilevazione separata a conto economico di ammortamenti e interessi passivi. Per quanto riguarda il *lessor*, la contabilizzazione non subisce significative variazioni rispetto a quanto attualmente previsto dallo IAS 17. Gli impatti derivanti dall'applicazione di tale principio sul bilancio consolidato del Gruppo sono riepilogati nella nota 7.
- 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. L'adozione di tale principio non ha avuto un impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.
- *Amendments to IFRS 9, Financial instruments on prepayment features with negative compensation*. Il 12 ottobre 2017 l'*International Accounting Standards Board* (IASB) ha pubblicato modifiche all'*International Financial Reporting Standard* (IFRS) 9 "*Strumenti finanziari. Elementi di pagamento anticipato con compensazione negativa*". Le modifiche sono volte a chiarire la classificazione di determinate attività finanziarie rimborsabili anticipatamente quando si applica l'IFRS 9. In particolare, se l'attività finanziaria

contiene una clausola contrattuale che potrebbe modificare la tempistica o l'importo dei flussi finanziari contrattuali, l'entità deve determinare se i flussi finanziari contrattuali che potrebbero verificarsi nel corso della vita dello strumento dovuti a tale clausola siano esclusivamente pagamenti di capitale e interessi maturati sull'importo del capitale da restituire. Lo IASB ha fissato la data di entrata in vigore delle modifiche al 1° gennaio 2019, consentendo l'applicazione anticipata. Dopo consultazione dello *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), la Commissione conclude che le modifiche all'IFRS 9 soddisfano i criteri di adozione previsti dall'articolo 3, paragrafo 2, del regolamento (CE) n. 1606/2002. L'Unione Europea ha omologato le modifiche con il Regolamento UE 2018/498 del 22 marzo del 2018, il quale modifica il Regolamento (CE) n. 1126/2008. L'adozione di tali emendamenti non ha avuto un impatto sul bilancio consolidato del Gruppo.

- *Amendments to IAS 28 "Long-term Interests in Associates and Joint Ventures*". In data 12 ottobre 2017, lo IASB ha emesso gli emendamenti 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. L'adozione di tali emendamenti non ha avuto un impatto sul bilancio consolidato del Gruppo.
- *Amendments to IAS 19, "Employee benefits'- Plan amendment, curtailment or settlement*". In data 7 febbraio 2018 lo IASB ha emesso tale emendamento con cui chiarisce come si determinano le spese pensionistiche quando si verifica una modifica nel piano a benefici definiti. Le disposizioni dell'*Amendments* allo IAS 19 sono state omologate dall'Unione Europea in data 13 marzo 2019. L'adozione di tali emendamenti non ha avuto un impatto sul bilancio consolidato del Gruppo.
- *Annual improvements to IFRSs 2015-2017 cycle*. A dicembre 2017, lo IASB ha pubblicato *Annual Improvements to IFRS Standards 2015-2017 Cycle*, contenente le principali modifiche agli IFRS: a) IAS 12 "*Income Taxes*". Le modifiche proposte chiariscono che un'entità dovrebbe riconoscere tutti gli effetti fiscali (*tributary relative*) alla distribuzione dei dividendi; b) IAS 23 "*Borrowing Costs*": le modifiche proposte chiariscono che nel caso in cui i finanziamenti specifici richiesti per l'acquisto e/o costruzione di un *asset* restano in essere anche dopo che l'*asset* stesso è pronto per il suo utilizzo o la vendita, tali finanziamenti cessano di essere considerati specifici e pertanto sono ricompresi nei finanziamenti in generale dell'entità ai fini della determinazione del tasso di capitalizzazione dei finanziamenti; c) IAS 28 "*Investments in Associates and joint ventures – Long-term interests in an associate or joint venture*". Le modifiche proposte chiariscono che il principio IFRS 9 "*Financial Instruments*", incluso i requisiti di *impairment*, si applica anche ad altri strumenti finanziari detenuti per un lungo periodo emessi nei confronti di una società collegata o *joint venture*. Tali *amendments* sono stati omologati dall'Unione Europea il 14 Marzo 2019. L'adozione di tali modifiche non ha avuto un impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2020, e non adottati in via anticipata dal Gruppo

- *Amendment* to IAS 1 and IAS 8 on *definition of materiality*. L'emendamento è stato pubblicato dallo IASB in data 31 ottobre 2018 e prevede una diversa definizione di "*material*", ovvero: "*Information is material if omitting, misstating or obscuring it could reasonably be expected to influence decisions that the primary users of general purpose financial statements make on the basis of those financial statements, which provide financial information about a specific reporting entity*". Le modifiche sono efficaci per i periodi annuali che hanno inizio dal 1° gennaio 2020 o da data successiva. È consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, la futura adozione di tale emendamento non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.
- Lo IASB ha pubblicato in data 29 marzo 2018 la versione rivista del *Conceptual Framework for Financial Reporting*. Le principali modifiche rispetto alla versione del 2010 riguardano: i) un nuovo capitolo in tema di valutazione; ii) migliori definizioni e *guidance*, in particolare con riferimento alla definizione di passività; iii) chiarimenti di importanti concetti, come *stewardship*, prudenza e incertezza nelle valutazioni.
  È stato pubblicato anche un documento che aggiorna i riferimenti presenti negli IFRS al precedente *Conceptual Framework*. Gli emendamenti, laddove sono effettivamente aggiornamenti, sono efficaci

per i periodi annuali che iniziano il 1° gennaio 2020 o successivamente.

- *Amendments to IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7: Interest rate benchamrk reform*. La modifica prevede alcuni rilievi in relazione alla modifica dei *benchmark* dei tassi di interesse. In relazione alla contabilizzazione delle operazioni di copertura, la riforma IBOR non dovrebbe terminare la contabilizzazione di copertura. Qualsiasi inefficacia della copertura deve continuare ad essere rilevata a conto economico. Questa modifica entrerà in vigore dagli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2020. Da una prima disamina, la futura adozione di tale emendamento non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.

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

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni pubblicati dallo IASB ma non ancora omologati dall'Unione Europea e non adottati nella predisposizione del presente bilancio:

- IFRS 17 "*Insurance Contracts*". In data 18 maggio 2017, lo IASB ha emesso l'IFRS 17 "*Insurance contracts*" che stabilisce i principi per il riconoscimento, la misurazione, la presentazione e la rappresentazione dei contratti di assicurazione inclusi nello *standard*. L'obiettivo dell'IFRS 17 è garantire che un'entità fornisca informazioni rilevanti che rappresentino fedelmente tali contratti, al fine di rappresentare una base di valutazione per il lettore del bilancio degli effetti di tali contratti sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sui risultati economici e sui flussi finanziari dell'entità. In data 21 giugno 2018, lo IASB ha deliberato di fare chiarimenti in merito all'IFRS 17 "*Insurance Contracts*", per garantire che l'interpretazione dello *standard* rifletta le decisioni prese dal *Board*. Il consiglio ha accettato di chiarire alcuni punti dei contratti soggetti a tariffe variabili e ad aspetti correlati all'IFRS 3 "*business combination*". Le disposizioni dell'IFRS 17 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2021.
  Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.
- *Amendment to IFRS 3, "Business combinations"*. Lo IASB ha emesso in data 22 ottobre 2018 il documento "*Definition of a Business* (*Amendments to* IFRS 3)" volto a risolvere le difficoltà che sorgono quando un'entità determina se ha acquisito un'impresa o un gruppo di attività. Le modifiche sono efficaci per le aggregazioni aziendali per le quali la data di acquisizione è in vigore o successiva al 1° gennaio 2020. E' consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale emendamento non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.
- *Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements*: *Classification of liabilities as current or non-current*. Le modifiche finali nella classificazione delle passività come correnti o non correnti influiscono solo sulla presentazione delle passività nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria, non sull'importo o sulla rilevazione di attività, passività, provento o onere o informativa che le entità forniscono su tali elementi. Nello specifico le modifiche:
  - chiariscono che la classificazione delle passività come correnti o non correnti dovrebbe essere basata sui diritti esistenti alla fine del periodo di riferimento e allineare la definizione in tutti i paragrafi interessati per fare riferimento al "diritto" di differire il regolamento di almeno dodici mesi e chiarire che solo i diritti in essere "alla fine del periodo di riferimento" dovrebbero incidere sulla classificazione di una passività;
  - chiariscono che la classificazione non è influenzata dalle aspettative sul fatto che un'entità eserciterà il suo diritto di differire il regolamento di una passività;
  - chiariscono che il regolamento si riferisce al trasferimento alla controparte di liquidità, strumenti rappresentativi di capitale, altre attività o servizi. Le modifiche entreranno in vigore a partire dal 1° Gennaio 2022 e devono essere applicati retrospetticamente. È possibile l'adozione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tali emendamenti non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio consolidato del Gruppo.

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

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

3.2 Principi di consolidamento. Sono imprese controllate tutte le entità sulle quali il Gruppo TOD'S ha i) il potere, ossia la capacità di dirigere le attività rilevanti che incidono in maniera significativa sui rendimenti, ii) è esposto alla variabilità dei rendimenti derivanti dal coinvolgimento con essa e, pertanto, iii) esercita il potere al fine di ottenere benefici dalla sua attività, così come definito dallo IFRS 10 – *Bilancio consolidato*.
I bilanci delle imprese controllate sono inclusi nel bilancio consolidato a partire dalla data in cui si assume il controllo fino al momento in cui tale controllo cessa di esistere.
Le acquisizioni di imprese controllate sono contabilizzate secondo il metodo dell'acquisizione. Il costo di un'aggregazione aziendale è rappresentato dalla somma complessiva, alla data di acquisizione, dei *Fair value* delle attività cedute, delle passività sostenute o assunte e degli strumenti rappresentativi di capitale emessi in cambio del controllo dell'entità acquisita.
Le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'impresa acquisita che soddisfano i criteri di rilevazione secondo l'IFRS 3, sono rilevate ai relativi *fair value* (valori correnti) alla data di acquisto, ad eccezione delle attività non correnti (o gruppi in dismissione) classificate come possedute per la vendita secondo quanto previsto dall'IFRS 5.
Il *goodwill* è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, del valore del patrimonio netto delle interessenze di terzi e del *fair value* dell'eventuale partecipazione precedentemente detenuta dall'impresa acquisita rispetto al *fair value* delle attività nette acquisite e passività assunte alla data di acquisizione. Se tale eccedenza è negativa, è rilevata immediatamente nel conto economico.
Una volta ottenuto il controllo di un'impresa, le transazioni in cui la controllante acquisisce o cede ulteriori quote di minoranza senza modificare il controllo esercitato sulla controllata sono delle transazioni con i soci e pertanto vengono rilevate a patrimonio netto.
Le società controllate sono consolidate con il metodo integrale dalla data in cui il controllo è stato trasferito al Gruppo. Sono invece deconsolidate a partire dalla data di cessazione dello stesso. L'area di consolidamento alla data di bilancio e le variazioni rispetto all'esercizio precedente sono presentate nella rispettiva Nota 4.
Le transazioni infragruppo e gli utili e le perdite originati dalle operazioni effettuate tra le imprese incluse nel perimetro di consolidamento sono eliminati dal bilancio, sia a livello patrimoniale che economico. Le perdite derivanti da transazioni infragruppo non ancora realizzate sono considerate qualora la transazione configuri una perdita di valore dell'attività trasferita.
Quando necessario, le situazioni patrimoniali ed economiche delle entità controllate sono opportunamente rettificate per allineare i principi contabili utilizzati a quelli adottati dal Gruppo.

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

3.4 Operazioni in valuta estera.

I. Valuta funzionale e di presentazione. Tutte le poste incluse nei bilanci delle entità controllate sono

misurate utilizzando la valuta dell'ambiente economico principale nel quale le entità operano (valuta funzionale). Il bilancio consolidato è presentato in euro (arrotondato alle migliaia), in quanto questa è la valuta nella quale sono condotte la maggior parte delle operazioni del Gruppo.

II. Transazioni in moneta estera. I bilanci delle singole entità del Gruppo sono predisposti nella valuta funzionale propria di ogni singola impresa. Nella predisposizione dei singoli bilanci, le operazioni in valuta estera delle imprese del Gruppo sono convertite nella valuta funzionale (valuta dell'area economica prevalente in cui ogni entità opera) applicando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e passività monetarie in valuta estera in essere alla data di bilancio sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data di chiusura; le attività e passività non monetarie, valutate al costo storico in valuta estera, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione.

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

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

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

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

	Esercizio 2019		Esercizio 2018	
	Cambio finale	Cambio medio	Cambio finale	Cambio medio
Dollaro U.S.A.	1,123	1,119	1,145	1,181
Sterlina britannica	0,851	0,878	0,895	0,885
Franco svizzero	1,085	1,112	1,127	1,155
Dollaro Hong Kong	8,747	8,772	8,968	9,256
Yen giapponese	121,940	122,006	125,850	130,396
Fiorino ungherese	330,530	325,297	320,980	318,890
Dollaro singapore	1,511	1,527	1,559	1,593
WON koreano	1.296,280	1.305,317	1.277,930	1.299,070
Pataca Macao	9,010	9,034	9,237	9,534
Renmimbi cinese	7,821	7,735	7,875	7,808
Rupia indiana	80,187	78,836	79,730	80,733
Lek albanese	122,050	123,018	123,530	127,621
Dollaro canadese	1,460	1,485	1,561	1,529
Dollaro australiano	1,600	1,611	1,622	1,580
Corona danese	7,472	7,466	7,467	7,453

3.5 Strumenti finanziari derivati. Le caratteristiche fondamentali degli strumenti finanziari derivati sono esposte nel paragrafo Strumenti finanziari derivati (Nota 17). Il Gruppo TOD'S utilizza gli strumenti finanziari derivati per la copertura dei rischi legati all'esposizione in valuta derivanti dalla propria attività operativa e per la copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, senza alcuna finalità speculativa o di *trading*, coerentemente con le politiche strategiche inerenti la gestione della tesoreria indicate dal Consiglio di Amministrazione.
La contabilizzazione delle operazioni su derivati, essendo queste riferibili ad un rischio legato alla variabilità dei *cash flow* attesi (*forecast transaction*), avviene secondo le regole del *cash flow hedge* fino al momento in cui la transazione viene registrata in bilancio; successivamente, i derivati sono trattati secondo le regole del *fair value hedge*, in quanto qualificabili come strumenti a copertura di variazioni di valore di attività/passività iscritte in bilancio.
In applicazione dell'IFRS 9, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati nel rispetto delle regole dell'*hedge accounting* che prevedono la rilevazione nello stato patrimoniale dei derivati al loro *fair value*; la registrazione delle variazioni di *fair value* differisce a seconda della tipologia di copertura alla data di valutazione:

- Per i derivati che risultano a copertura di operazioni attese (i.e. *cash flow hedge*), le variazioni del *fair value* sono imputate direttamente nell'apposita riserva del conto economico complessivo, eccetto per la quota di variazione relativa alla parte inefficace della copertura che viene imputata a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari; le differenze di *fair value* già rilevate direttamente nell'apposita riserva iscritta nel conto economico complessivo sono interamente imputate a conto economico, a rettifica dei margini operativi, al momento della rilevazione delle attività/passività relative alle poste coperte. Nel caso dei derivati di copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, le differenze di *fair value* già rilevate nella riserva iscritta nel conto economico complessivo sono invece imputate a rettifica dei proventi ed oneri finanziari al momento della liquidazione dei differenziali attivi o passivi;
- Per i derivati che risultano a copertura di attività e passività iscritte a bilancio (i.e. *fair value hedge*), le differenze di *fair value* sono interamente imputate a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari. In aggiunta, si provvede a rettificare il valore della posta coperta (attività/passività) per la variazione di valore imputabile al rischio coperto, utilizzando come contropartita la voce proventi e oneri finanziari.

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

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

3.6 Attività per diritto d'uso. L'attività per il diritto di uso dei beni in *leasing* viene inizialmente valutata al costo, e successivamente ammortizzata lungo la durata del contratto di locazione. Il costo include:

- L'ammontare iniziale delle passività per *leasing*;
- Gli incentivi ricevuti sulla base del contratto di *leasing*;
- I costi diretti iniziali sostenuti dal locatario;
- Una stima dei costi che saranno sostenuti dal locatario per il ripristino del bene oggetto della locazione alle condizioni esistenti antecedentemente alla locazione, sulla base delle previsioni del contratto di locazione.

L'ammortamento delle attività per diritto d'uso si applica sulla base delle previsioni dello IAS16. Infine, le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS 36.

3.7 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.

3.8 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. 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.
III. 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.
IV. 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.

3.9 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 e le attività per diritto d'uso, 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.
Le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS36.

3.10 Attività finanziarie. Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio dal momento in cui il Gruppo acquisisce il diritto legale di realizzare i flussi finanziari rivenienti da tali attività sulla base delle previsioni contrattuali. Le attività finanziarie sono eliminate dall'attivo dello stato patrimoniale se e solo se il diritto contrattuale all'ottenimento dei flussi finanziari dalle medesime attività è scaduto oppure se tali attività finanziarie sono state trasferite e tale trasferimento soddisfa i requisiti previsti dall'IFRS 9 per l'eliminazione dallo stato patrimoniale. Le attività finanziarie sono inizialmente rilevate al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività finanziaria medesima.
In seguito all'iscrizione iniziale, le attività finanziarie sono valutate secondo uno dei seguenti metodi:
a) costo ammortizzato;
b) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico complessivo;
c) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico.
In applicazione delle previsioni dell'IFRS 9 in merito alla classificazione e quindi tenendo conto del modello di *business* del Gruppo e delle caratteristiche dei flussi finanziari previsti contrattualmente, si segnala che il Gruppo non detiene attività finanziarie di cui ai punti b) e c) di cui sopra ad esclusione di quanto già commentato in precedenza in merito agli strumenti finanziari derivati.
Le attività finanziarie sono sottoposte alla procedura di *impairment* prevista dall'IFRS 9 al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dalle medesime attività finanziarie.

3.11 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.

3.12 Crediti commerciali ed altri crediti. Sono rilevati inizialmente al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività medesima. In seguito all'iscrizione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. In applicazione dell'IFRS 9 sono sottoposti alla procedura di *impairment* al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dai medesimi crediti mediante rettifica del valore d'iscrizione con apposito fondo svalutazione crediti così determinato:

- I crediti in contenzioso, la cui inesigibilità risulta da elementi certi e precisi, sono stati analiticamente individuati e quindi svalutati;
- Per le altre posizioni di credito, sono state stanziate prudenziali quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni aggiornate alla data di bilancio tenendo inoltre in considerazione le perdite attese nell'arco della durata della vita del credito.

3.13 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.

3.14 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 2019.

3.15 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.

3.16 Passività per *leasing*. Le passività per *leasing* sono valutate al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati alla data di inizio del contratto di locazione, attualizzati utilizzando l'*incremental borrowing rate* del locatario. Le passività per beni in *leasing* sono successivamente incrementate degli interessi che maturano su dette passività e diminuite in correlazione con i pagamenti dei canoni di locazione. Inoltre, le passività per *leasing* possono aumentare o diminuire il loro valore al fine di riflettere le revisioni (*reassessments*) o le modifiche (*lease modifications*) dei pagamenti futuri dei canoni di locazione che avvengono successivamente alla data iniziale.

3.17 Passività finanziarie.

Scoperti bancari e finanziamenti. I finanziamenti 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.

3.18 Debiti.

Debiti commerciali ed altri debiti diversi. Sono rilevati al *fair value* che generalmente corrisponde al valore nominale.

3.19 Fondi 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.
I fondi per rischi e oneri includono la stima dei costi che sosterrà il locatario per il ripristino dei beni oggetto di locazione alle condizioni iniziali esistenti alla stipula del contratto di locazione sulla base delle previsioni contrattuali di quest'ultimo.

3.20 Capitale sociale.

I. Capitale sociale. Il valore complessivo delle azioni emesse dalla Capogruppo è interamente classificato nel patrimonio netto, essendo le stesse strumento rappresentativo di capitale.
II. Azioni proprie. Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.21 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.

3.22 Riconoscimento dei ricavi. I ricavi sono iscritti a conto economico nel momento in cui l'obbligazione contrattuale relativa al trasferimento di beni o servizi è stata soddisfatta. Un bene si considera trasferito al cliente finale nel momento in cui quest'ultimo ottiene il controllo sul bene medesimo. Con riferimento alle principali tipologie di ricavi realizzati dal Gruppo, il riconoscimento degli stessi avviene sulla base dei seguenti criteri:
I. Vendite di beni – *retail*. Il Gruppo opera nel canale retail attraverso la propria rete dei DOS. I ricavi sono contabilizzati all'atto della consegna dei beni ai clienti. Le vendite vengono usualmente incassate direttamente per cassa o attraverso carte di credito.

II. Vendite di beni – *wholesale*. Il Gruppo distribuisce prodotti nel mercato *wholesale*. A seguito dell'analisi svolta ai fini della prima applicazione del principio contabile IFRS 15 (1 gennaio 2018), è emerso che, relativamente a tale tipologia di transazione, vi è un'unica *performance obligation*. In particolare, i relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito (*at a point in time*) e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio. La rappresentazione dei resi da ricevere nella situazione patrimoniale-finanziaria consolidata prevede una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi *(contract assets*).
III. Vendite di beni – *e-commerce*. Il Gruppo distribuisce prodotti direttamente anche tramite il canale *e-commerce*. I relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio, contabilizzati rilevando separatamente una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).
IV. Prestazioni di servizi. Tali proventi sono contabilizzati in proporzione allo stadio di completamento del servizio reso alla data di riferimento ed in coerenza con le previsioni contrattuali.
V. *Royalties*. Le *royalties* che maturano a seguito della concessione in licenza della cessione di prodotti (*sales-based royalties*) o dell'utilizzo di alcuni beni (*usage-based royalties*) sono rilevate a bilancio nel momento in cui la suddetta cessione o utilizzo si sono verificate o, se successiva, nel momento in cui l'obbligazione a cui la *royalty* si riferisce è stata soddisfatta.

3.23 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 derivante dal trattamento contabile dei beni in locazione (IFRS 16) e dei fondi relativi al personale (IAS 19).
Proventi e oneri per interessi sono imputati nel conto economico del periodo in cui sono realizzati/sostenuti, ad eccezione degli oneri capitalizzati (IAS 23).
I proventi da dividendi concorrono a formare il risultato del periodo in cui il Gruppo matura il diritto a ricevere il pagamento.

3.24 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.

3.25 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 2019, rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2018, si è modificata per effetto delle seguenti operazioni di fusione:
- Fusione per incorporazione della società Del.Com. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 23 dicembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione per incorporazione della società Italiantouch S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 19 novembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione transfrontaliera per incorporazione della società Holpaf B.V., società di diritto olandese, controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 9 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dall'iscrizione al registro delle imprese del suddetto atto di fusione ovvero dal 9 dicembre 2019.

Inoltre, si segnala che in data 8 agosto 2019, con efficacia 1 settembre 2019, la An.Del. Inc. e la Italiatouch S.r.l. hanno stato siglato un accordo di cessione del 100% della partecipazione detenuta da quest'ultima nella società Italiantouch USA Inc. Tale cessione non ha prodotto effetti nel bilancio consolidato.
Tali operazioni rappresentano le uniche variazioni dell'area di consolidamento rispetto al Bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2018.

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%

Roger Vivier S.p.A.
S.Elpidio a Mare – Italia
C.S. – euro 10.000.000
% possesso: 100%

TOD'S Danmark APS
Copenhagen - Danimarca
C.S. – Dkk 500.000
% possesso: 100%

TOD'S Austria Gmbh
Vienna – Austria
C.S. – euro 50.000
% possesso: 100%

TOD'S Australia PTY Ltd.
Sydney – Australia
C.S. – Aud 3.300.000
% possesso: 100%

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: 100%

Filangieri 29 S.r.l.
S.Elpidio a Mare - Italia
C.S. - euro 100.000
possesso: 50%

Italiantouch Shanghai Tr
Shanghai – Cina
C.S. – euro 2.900.000
% 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%

Buena Ltd
Londra - Inghilterra
C.S. - Gbp 1
% possesso: 100%

TOD'S Belgique S.p.r.l.
Bruxelles - Belgio
C.S. - euro 300.000
% possesso: 100%

TOD'S Espana SL
Madrid - Spagna
C.S. - euro 500.000
% possesso: 100%

TOD'S Hong Kong Ltd
Hong Kong
C.S. – Usd 16.550.000
% possesso: 100%

TOD'S Japan KK
Tokyo - Giappone
C.S. – Jpy 100.000.000
% possesso: 100%

Alban.Del Sh.p.k.
Tirana - Albania
C.S. – euro 720.000
% possesso: 100%

TOD'S Retail India Pte Ltd
Mumbai - India
C.S. – INR 193.900.000
% possesso: 51%

TOD'S Singapore Pte Ltd
Singapore
C.S. - Sgd 300.000
% possesso: 100%

Un.Del Kft
Tata - Ungheria
C.S. - Huf 42.900.000
% possesso: 100%

TOD'S UK Ltd
Londra - Inghilterra
C.S. - Gbp 350.000
% possesso: 100%

Webcover Ltd
Londra - Inghilterra
C.S. - Gbp 2
% possesso: 100%

Roger Vivier Paris Sas
Parigi – Francia
C.S. - euro 6.700.000
% possesso: 100%

TOD'S Korea Inc.
Seoul - Corea
C.S. - Won 2.600.000.000
% possesso: 100%

TOD'S MacaO Ltd
Macao
C.S. - MOP 20.000.000
% possesso: 100%

TOD'S (Shanghai) Tr. Co Ltd
Shanghai - Cina
C.S. - usd 32.000.000
% possesso: 100%

Roger Vivier Japan KK
Tokyo – Giappone
C.S. – Jpy 10.000.000
% possesso: 100%

Italiantouch USA Inc.
New York – USA
C.S. - Usd 1.000
% possesso: 100%

Roger Vivier Espana SL
Madrid – Spagna
C.S. - euro 10.000
% possesso: 100%

Roger Vivier Deutsch.
Monaco – Germania
C.S. - euro 25.000
% possesso: 100%

Roger Vivier 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%

Roger Vivier Australia
Sydney – Australia
C.S. - Aud 100.000
% possesso: 100%

Roger Vivier Canada Ltd
Toronto – Canada
C.S. - Cad 350.000
% possesso: 100%

In riferimento alle società nelle quali il Gruppo non detiene più del 50% del capitale, e di conseguenza disponga nella stessa percentuale i diritti di voto esercitabili in assemblea, il controllo si suppone sulla considerazione del fatto che il Gruppo ha *i)* il potere, ossia la capacità di dirigere le attività rilevanti che incidono in maniera significativa sui rendimenti, *ii)* è esposto alla variabilità dei rendimenti derivanti dal coinvolgimento con essa e, pertanto, *iii)* esercita il potere al fine di ottenere benefici dalla sua attività, così come definito dallo IFRS 10 – *Bilancio consolidato.*

5. Informativa di settore

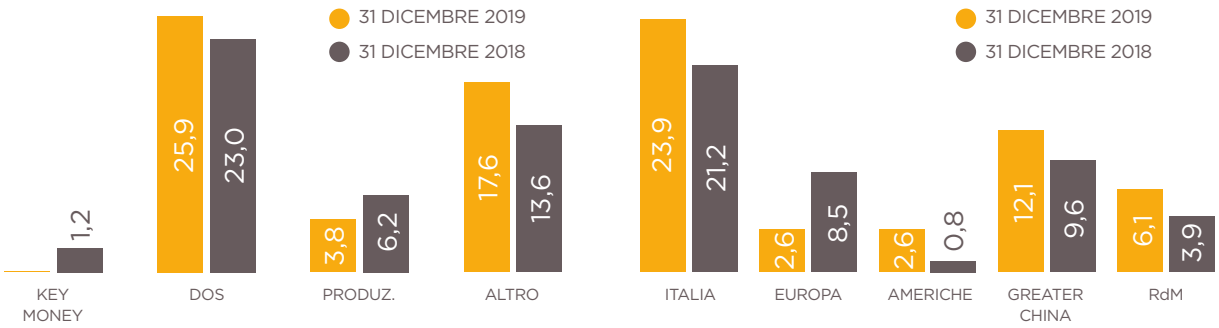
La ricerca dei più elevati livelli di efficienza operativa ha evidenziato nella trasversalità di un'importante parte delle attività di *service* (in *primis* la produzione), sia centralizzate che periferiche, l'elemento di base per la massimizzazione dei livelli di profittabilità, rendendo diseconomiche,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

A livello gestionale, l'organizzazione del Gruppo si basa quindi su una struttura a matrice, articolata, in relazione alle diverse funzioni/attività della value chain, alternativamente per marchio, prodotto, canale e area geografica, organizzazione che, nella sua vista di sintesi, identifica una visione strategica unitaria del *business*.

La struttura sopra evidenziata si riflette nelle modalità con le quali il *management* monitora e indirizza strategicamente le attività del Gruppo.

Al fine di fornire una disamina comunque più dettagliata, la Relazione del Consiglio di Amministrazione, alla quale si rimanda, include alcuni dettagli di natura economica quali il *breakdown* dei ricavi consolidati per MARCHIO, CANALE, TIPOLOGIA DI PRODOTTO e AREA GEOGRAFICA. Di seguito vengono forniti ulteriori dettagli a completamento.

2019 *Investimenti in attività immateriali e materiali*



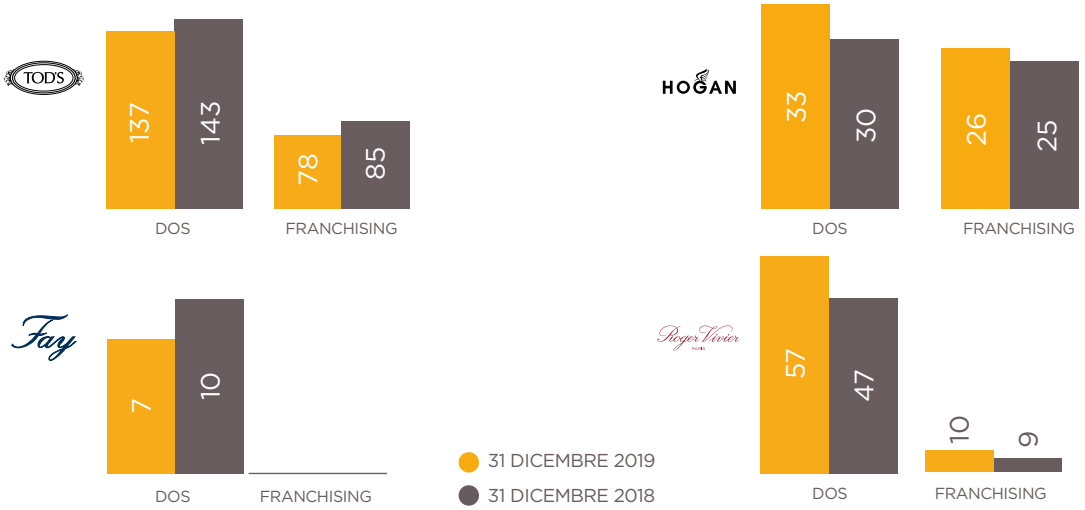
Per tipologia investimento (milioni di euro)

Per area geografica (milioni di euro)

Rete distributiva

GRUPPO TOD'S - Rete distributiva		Esercizio 19	Esercizio 18
Italia	DOS	46	46
	FRANCHISED STORES	2	2
Europa	DOS	55	61
	FRANCHISED STORES	22	21
Americhe	DOS	24	22
	FRANCHISED STORES	5	4
Greater China	DOS	92	88
	FRANCHISED STORES	40	39
RdM	DOS	73	67
	FRANCHISED STORES	46	54
Totale DOS		**290**	**284**
Totale FRANCHISED STORES		**115**	**120**

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. Si segnala che, al fine di comparare il numero dei DOS con quelli dell'esercizio 2018, nel corrente periodo, 7 DOS sono stati, ai soli fini amministrativi, accorpati ad altri.



6. La gestione dei rischi finanziari

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 29,5% 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 2019 al lordo del relativo fondo svalutazione:

		Scaduto			
euro/000	Corrente	0 > 60	60 > 120	Oltre	Totale
Verso terzi	71.663	16.819	5.221	9.789	103.492

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2019, è stata determinata in 6,3 milioni di euro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2019, pari a 31,8 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 11 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 2019 e 2018:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.19				
Affidamenti	80.393	104.696	450.000	635.089
Utilizzi	(20.607)			(20.607)
Disponibilità di fido al 31.12.19	**59.786**	**104.696**	**450.000**	**614.482**
31.12.18				
Affidamenti	66.965	151.320	450.000	668.285
Utilizzi	(15.713)			(15.713)
Disponibilità di fido al 31.12.18	**51.252**	**151.320**	**450.000**	**652.572**

Inoltre, si segnala che, la TOD'S S.p.A., al fine di assicurarsi la disponibilità della liquidità per finanziare eventuali esigenze connesse all'attività commerciale ordinaria ed esigenze generali aziendali, ha in essere i seguenti contratti di finanziamento, relativi a linee di credito rotative (*revolving*) a medio-lungo termine non revocabili, che al 31 dicembre 2019 non sono state utilizzate:

i) Banco BPM S.p.A., sottoscritto in data 26 gennaio 2018 per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 26 gennaio 2022;
ii) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank e Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A. (Gruppo Crédit Agricole), sottoscritto in data 27 gennaio 2016 e rinnovato in data 5 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 5 dicembre 2021;
iii) Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016 e rinnovato il 7 novembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà in data 8 novembre 2021;
iv) B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016 e rinnovato il 21 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 28 novembre 2021;
v) Intesa Sanpaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un importo massimo pari a 50 milioni di euro che scadrà il 31 dicembre 2021.

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie in essere al 31 dicembre 2019 e 2018.

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.19				
Passività finanziarie non correnti		84.023		84.023
Altre passività non correnti		8.527		8.527
Debiti commerciali	137.191			137.191
Passività finanziarie correnti	112.130			112.130
Passività per derivati	2.385	225		2.610
Altre passività correnti	1.156			1.156
Totale	**252.862**	**92.775**		**345.637**
31.12.18				
Passività finanziarie non correnti		77.804		77.804
Altre passività non correnti		8.869		8.869
Debiti commerciali	148.989			148.989
Passività finanziarie correnti	188.715			188.715
Passività per derivati	3.170	672		3.842
Altre passività correnti	2.587			2.587
Totale	**343.461**	**87.345**		**430.806**

In applicazione del paragrafo 39 e B11 dell'IFRS 7 si fornisce di seguito la *maturity analysis* delle passività per *leasing*:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.19				
Passività per leasing	94.879	229.238	114.963	439.080
Totale	**94.879**	**229.238**	**114.963**	**439.080**

Particolare attenzione viene rivolta alla definizione della controparte creditizia ritenuta idonea per la gestione della liquidità individuata secondo criteri di l*iquidity, security* e *yield* sempre più selettivi ed in linea con le direttive del *management*.
Tenuto conto della capacità di produrre cassa del Gruppo e delle linee di credito disponibili si ritiene non significativo il rischio di liquidità.
Infine, con riferimento alle attività finanziarie, la politica del Gruppo è quella di mantenere tutta la liquidità disponibile investita in depositi bancari a vista, o con liquidità a breve, senza ricorrere all'utilizzo di strumenti finanziari, anche del mercato monetario, frazionando i depositi su un congruo numero di controparti bancarie, oculatamente selezionate tenuta presente la remunerazione dei depositi, nonché sulla base della loro affidabilità.

III. Rischio di mercato. In questa tipologia di rischi l'IFRS 7 include tutti i rischi legati direttamente o indirettamente alla fluttuazione dei prezzi dei mercati fisici e finanziari a cui una società è esposta:
- Rischio tasso di cambio;
- Rischio tasso di interesse;
- Rischio *commodity*, legato alla volatilità dei prezzi delle materie prime utilizzate nell'ambito del processo produttivo.

In riferimento a tali profili di rischio, il Gruppo TOD'S è esposto al rischio tasso di cambio e al rischio tasso di interesse, non essendo presente, per l'acquisto delle materie prime utilizzate nel processo produttivo, un mercato fisico soggetto a vere e proprie fluttuazioni.
Nei paragrafi seguenti vengono analizzati singolarmente i diversi rischi, evidenziando laddove necessario, attraverso *sensitivity analysis*, l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento. Tali analisi si basano, così come previsto dall'IFRS 7, su scenari semplificati applicati ai dati consuntivi dei periodi presi a riferimento e, per loro stessa natura, non possono considerarsi indicatori degli effetti reali di futuri cambiamenti dei parametri di riferimento a fronte di una struttura patrimoniale e finanziaria differente e condizioni di mercato diverse, né possono riflettere le interrelazioni e la complessità dei mercati di riferimento.

Rischio tasso di cambio. Il Gruppo, per effetto della operatività commerciale, risulta esposto al rischio di oscillazioni dei cambi delle valute nelle quali parte delle sue transazioni commerciali sono denominate (in particolare USD, GBP, CHF e valute dei Paesi del *Far East*), a fronte di una struttura dei costi concentrati soprattutto nell'area euro. In tutte queste divise, il Gruppo TOD'S realizza maggiori ricavi rispetto ai costi; pertanto variazioni del rapporto di cambio, tra l'euro e le suddette valute, possono influenzare i risultati del Gruppo.
Inoltre, a seguito della composizione geografica della struttura societaria, che prevede la presenza delle società controllate in diversi Paesi con valute differenti, il Gruppo è esposto al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intersocietari (principalmente dividendi, finanziamenti, operazioni sul capitale).
Infine, il Gruppo è esposto al cosiddetto "rischio di conversione". Tale rischio comporta che attività e passività di società consolidate, la cui valuta funzionale è differente dall'euro, possono assumere controvalori in euro diversi a seconda dell'andamento dei tassi di cambio, il cui importo si riflette contabilmente nella voce "riserva di traduzione", all'interno del patrimonio netto. Il Gruppo monitora l'andamento di tale esposizione, a fronte della quale, alla data di riferimento del bilancio, non erano in essere operazioni di copertura; inoltre, in forza del controllo totalitario da parte della Capogruppo sulle

controllate, la *governance* sulle rispettive operazioni in valuta ne risulta fortemente semplificata.
L'obiettivo generale della politica di *Risk management* adottata dal Gruppo prevede la minimizzazione del rischio di cambio economico e transattivo realizzato attraverso la conversione in euro degli incassi delle vendite in valuta, effettuate nel corso di ciascuna stagione, al netto dei costi di riferimento, sulla base di un tasso di cambio medio, in linea con i relativi cambi di listino, unitamente alla tempestiva conversione in euro dei flussi finanziari in valuta, presenti e futuri (es.: finanziamenti bancari, finanziamenti *intercompany*, ecc.) sulla base dei tassi di cambio di mercato. Le finalità di cui sopra vengono 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.
Il Gruppo definisce le attività di copertura commerciale, per singola stagione, sulla base dello stato di avanzamento del processo di *budgeting* delle vendite e dei costi in valuta diversa dall'euro. Il processo di gestione del rischio di cambio all'interno del Gruppo è articolato in una serie di attività che sono raggruppabili nelle seguenti distinte fasi:
• Definizione dei limiti operativi;
• Individuazione e quantificazione dell'esposizione;
• Definizione delle operazioni di copertura e relativa esecuzione sui mercati;
• Monitoraggio delle posizioni e procedure di allerta.
Relativamente al rischio di cambio sulle operazioni finanziarie intersocietarie, il Gruppo monitora il rischio sottostante le operazioni in essere (finanziamenti) e quelle attese (dividendi e aumenti di capitale), con l'obiettivo di garantire che da tali operazioni non derivino impatti economici e finanziari rilevanti, per le società in esse coinvolte, derivanti dall'oscillazione delle valute. Le finalità di cui sopra vengono 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 17.
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 divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
Divisa	**Paese**	**Esercizio 2019**	**Esercizio 2018**	**Esercizio 2019**	**Esercizio 2018**
CAD	Canada	(9.847,8)	(23.708,8)	10.884,4	26.204,4
CHF	Svizzera	49.952,0	18.489,6	(55.210,1)	(20.435,9)
GBP	UK	233.370,1	43.286,1	(257.935,3)	(47.842,5)
HKD	Hong Kong	(223.229,3)	(2.858,4)	246.727,1	3.159,3
JPY	Giappone	(1.750.529,9)	(92.782,9)	1.934.796,2	102.549,5
KRW	Corea del Sud	383,0	(443.720,2)	(423,3)	490.427,6
RMB	Cina	(214.815,1)	148.800,4	237.427,2	(164.463,6)
SGD	Singapore	(75.166,6)	(55.897,3)	83.078,8	61.781,2
USD	USA	(116.560,0)	(145.042,4)	128.829,4	160.310,0
Altro	n.a.	(286.390,5)	(236.975,2)	316.536,8	261.920,0
Totale		**(2.392.833,9)**	**(790.409,0)**	**2.644.711,2**	**873.610,0**

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2019	5%	(2.392,8)	(6.237,0)
	-5%	2.644,7	6.893,5

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 i seguenti finanziamenti a tasso variabile:
- Finanziamento in *pool* stipulato con Mediobanca e Crédit Agricole sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points* (Nota 23);
- Finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 21 dicembre 2022. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7% (Nota 23);
- Finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A. per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate, che scadrà il 31 dicembre 2021. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7% (Nota 23).

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sull'operazione di finanziamento in pool con Mediobanca e Crédit Agricole, 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).
Inoltre, a copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sul finanziamento sottoscritto con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas), è stato sottoscritto un contratto derivato (*interest rate swap* - IRS) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato (Nota 17). Tale contratto derivato copre 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 (0,7% liquidato trimestralmente).
Le suddette operazioni di copertura sono contabilizzate secondo la metodologia del *cash flow hedge* prevista dall'IFRS 9.
Considerato l'andamento dei mercati finanziari, e dei connessi tassi di riferimento, oltre alla *duration* del finanziamento stipulato con Intesa SanPaolo S.p.A. il Gruppo ha ritenuto non significativo il rischio di interesse su quest'ultimo finanziamento. Si ricorda che il Gruppo monitora costantemente il rischio di tasso d'interesse e, laddove si ravvisi un innalzamento del rischio di potenziali effetti rilevanti, derivanti dal contratto 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 2019 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 18 migliaia di euro (Esercizio 2018: 12 migliaia di euro).

6.1 Livelli gerarchici di valutazione del *fair value* Secondo quanto richiesto dall'IFRS 13, si è proceduto a classificare gli strumenti finanziari esposti al *fair value* sulla base di una gerarchia di livelli che rifletta la significatività degli *input* utilizzati nella stima del *fair value*. In particolare è possibile individuare i seguenti livelli:

1° Livello – prezzi quotati rilevati su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;

2° Livello – *input* diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi) sul mercato;

3° Livello – *input* che non sono basati su dati di mercato osservabili.

Le tabelle che seguono evidenziano le attività e passività finanziarie per categoria di strumento finanziario, classificate come previsto dall'IFRS 9, con indicazione del livello gerarchico di *fair value* al 31 dicembre 2019 e 2018:

2019 euro/000	Attività Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Altre attività non correnti	18.811				18.811				
Totale altre attività non correnti	**18.811**				**18.811**				
Crediti commerciali	97.170				97.170				
Attività per derivati				1.393	1.393		1.393		1.393
Disponibilità liquide	184.072				184.072				
Totale altre attività correnti	**281.242**			**1.393**	**282.635**		**1.393**		**1.393**

2019 euro/000	Passività Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Passività finanziarie non correnti	84.023			84.023				
Altre passività non correnti	8.527			8.527				
Passività per derivati			225	225		225		225
Totale altre passività non correnti	**92.550**		**225**	**92.775**		**225**		**225**
Debiti commerciali	137.191			137.191				
Passività finanziarie correnti	112.130			112.130				
Passività per derivati			2.385	2.385		2.385		2.385
Altre passività correnti	1.156			1.156				
Totale altre passività correnti	**250.477**		**2.385**	**252.862**		**2.385**		**2.385**

2018 euro/000	Attività Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Altre attività non correnti	18.121				18.121				
Totale altre attività non correnti	**18.121**				**18.121**				
Crediti commerciali	101.222				101.222				
Attività per derivati				1.998	1.998		1.998		1.998
Disponibilità liquide	191.268				191.268				
Totale altre attività correnti	**292.490**			**1.998**	**294.488**		**1.998**		**1.998**

2018 euro/000	Passività							
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Passività finanziarie non correnti	77.804			77.804				
Altre passività non correnti	8.869			8.869				
Passività per derivati			672	672		672		672
Totale altre passività non correnti	**86.673**		**672**	**87.345**		**672**		**672**
Debiti commerciali	148.989			148.989				
Passività finanziarie correnti	188.715			188.715				
Passività per derivati			3.170	3.170		3.170		3.170
Altre passività correnti	2.587			2.587				
Totale altre passività correnti	**340.291**		**3.170**	**343.461**		**3.170**		**3.170**

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 13.

Relativamente alle attività e passività finanziarie valutate al costo ammortizzato, data la loro natura, è ragionevole ritenere che il *fair value* non si discosti significativamente dai valori di bilancio.

7. IFRS 16

Il 13 gennaio 2016 lo IASB (*International Accounting Standard Board*) ha pubblicato il principio contabile IFRS 16 *Leases*, che sostituisce lo IAS 17; tale documento è stato adottato dall'Unione Europea in data 9 novembre 2017.

L'IFRS 16 definisce i principi per la rilevazione, la misurazione, la presentazione e l'informativa dei *leasing* (contratti che danno il diritto all'utilizzo dei beni di terzi) e richiede ai locatari di contabilizzare tutti i contratti di *leasing* in accordo con la metodologia prevista per i *leasing* finanziari dal vecchio principio contabile IAS 17, eliminando di fatto la precedente dicotomia tra *leasing* operativi e finanziari.

Il Gruppo TOD'S ha adottato il nuovo principio a partire dal 1° gennaio 2019 adottando l'approccio retrospettivo modificato, pertanto i dati comparativi non sono stati oggetto di modifica rispetto a quanto già pubblicato nella relazione finanziaria annuale del 31 dicembre 2018.

L'applicazione dell'IFRS 16 al 1° gennaio 2019 ha avuto un impatto significativo sul bilancio consolidato del Gruppo TOD'S in virtù dell'attività operativa legata alla rete distributiva *retail* che rappresenta la parte principale del *business*. Infatti, il Gruppo TOD'S è locatario di una serie di contratti di locazione che sono stati oggetto di analisi ai fini dell'applicazione del nuovo principio IFRS 16 e che principalmente riguardano i punti vendita dei DOS, i magazzini, gli stabilimenti produttivi, gli uffici e *showrooms*, le autovetture aziendali, i macchinari e le macchine d'ufficio ed elettroniche. Le locazioni dei punti vendita rappresentano la categoria preponderante, rappresentando infatti circa il 90% del totale delle passività per *leasing*.

Dal punto di vista contabile, l'applicazione del principio IFRS 16 ha comportato la rilevazione di un'attività per diritto d'uso sui beni oggetto dei contratti di locazione e una passività per beni in *leasing* in relazione ai canoni fissi ancora da pagare. L'attività per il diritto di uso dei beni in *leasing* viene inizialmente valutata al costo, e successivamente ammortizzata lungo la durata del contratto di locazione definita in sede di analisi. Il costo delle attività per diritto d'uso include il valore inizialmente rilevato della passività per *leasing*, i costi iniziali diretti sostenuti, la stima degli eventuali costi di ripristino da sostenere al termine del contratto e i pagamenti anticipati relativi al *leasing* effettuati alla data di prima transizione al netto degli incentivi al *leasing* ricevuti. La passività per *leasing* è valutata al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati alla data di transizione attualizzati utilizzando il tasso di interesse come definito di seguito.

La passività per beni in *leasing* viene successivamente incrementata degli interessi che maturano su detta passività e diminuita in correlazione con i pagamenti dei canoni di locazione.

Di seguito si riepilogano gli impatti derivanti dall'applicazione del suddetto principio sia a livello di stato patrimoniale che di conto economico:

	Effetti della prima applicazione dell'IFRS 16 al 1° gennaio 2019
Attività non correnti	
Attività per diritto d'uso	
Attività per diritto d'uso	447.973
Totale attività per diritto d'uso	**447.973**
Totale attività non correnti	**447.973**
Totale attività	**447.973**
Passività non correnti	
Passività per leasing non correnti	349.325
Fondi per rischi e oneri	5.116
Totale passività non correnti	**354.441**
Passività correnti	
Passività per leasing correnti	87.640
Altre	5.892
Totale passività correnti	**93.532**
Totale passività	**447.973**

Le principali assunzioni che sono state adottate dal Gruppo TOD'S ai fini della prima applicazione dell'IFRS 16 sono riepilogate di seguito:

- Nell'adottare l'IFRS 16, il Gruppo si è avvalso dell'esenzione concessa in relazione agli *short-term lease* (cioè i contratti con scadenza entro i 12 mesi od inferiore) e per i contratti di *lease* per i quali il bene sottostante si configura come *low-value asset* (beni di ammontare esiguo). Per tali contratti per cui ci si è avvalsi dell'esenzione, l'introduzione dell'IFRS 16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria del *lease* e del relativo diritto d'uso, pertanto le rilevazioni contabili non hanno subito variazioni rispetto al precedente periodo;
- I costi diretti iniziali significativi che presentavano un valore netto contabile positivo nello stato patrimoniale alla data di transizione, sono stati inclusi nella misurazione del diritto d'uso al 1° gennaio 2019;
- La durata dei contratti di locazione, con particolare riferimento all'esercizio di opzioni di rinnovo e di chiusura anticipata, è stata determinata sulla base delle informazioni esistenti alla data di transizione;
- Il tasso di attualizzazione (IBR *Incremental Borrowing Rate*) utilizzato per le stime relative all'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, è stato determinato tenendo conto dei tassi d'interesse *free risk* in vigore nei singoli paesi in cui operano le società del Gruppo TOD'S coinvolte nell'applicazione dell'IFRS 16, maggiorati di uno *spread* medio calcolato tenendo conto dell'attuale costo dell'indebitamento delle società del Gruppo. L'IBR medio ponderato applicato in sede di transizione è stato il 3,47%;
- I canoni di locazione variabili, che non dipendono da un indice o tasso, ma che dipendono principalmente dal volume delle vendite, continuano ad essere contabilizzati nel conto economico tra i costi per beni di terzi.

In aggiunta alle informazioni fornite sopra si segnala che:

- I canoni di locazione rientranti nella definizione degli "*short term leases*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 11,6 milioni di euro al 31 dicembre 2019;
- I canoni di locazione relativi a quei beni rientranti nella definizione dei "*low value assets*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 0,2 milioni di euro al 31 dicembre 2019;

I canoni di locazione relativi a quei contratti che prevedono un canone variabile e che quindi non sono stati inclusi nella valutazione della passività per *leasing*, sono stati pari a 34,7 milioni di euro al 31 dicembre 2019.
Per completezza d'informazione si segnala che il Gruppo sta analizzando gli impatti relativi al documento emesso dall'IFRC nel mese di dicembre 2019 (*Lease Term and Useful Life of Leasehold Improvements*

- *Agenda paper* 4), applicabile dal 1° gennaio 2020, relativo alla durata dei contratti di *leasing* che prevedono diritti di rinnovo per un tempo indefinito fino a comunicazione di eventuale disdetta.
Di seguito si riepiloga la riconciliazione delle passività per beni in *leasing* rispetto all'informativa dei canoni di locazione a scadere fornita nello scorso bilancio 2018:

euro milioni Riconciliazione	
Pagamenti minimi dovuti dal Gruppo al 31.12.2018	**496,4**
Attualizzazione della passività per leasing	(55,6)
Altri effetti	(3,9)
Passività per leasing al 01.01.2019	**436,9**

Gli altri effetti si riferiscono principalmente alle diverse durate temporali stimate nell'informativa presente nel bilancio 2018 rispetto all'analisi svolta in sede di applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16.

8. Attività per diritto d'uso

Le attività per il diritto d'uso dei beni in *leasing* includono il valore inizialmente rilevato delle passività per *leasing* (si veda Nota 7), i costi iniziali diretti sostenuti, la stima degli eventuali costi di ripristino da sostenere al termine del contratto e i pagamenti anticipati relativi al *leasing* effettuati alla data di prima transizione al netto degli incentivi al *leasing* ricevuti.
Di seguito si riepiloga la composizione e la movimentazione delle attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2019:

euro/000	31.12.19	31.12.18
Immobili in locazione	442.753	
Macchinari in locazione	498	
Macchine d'ufficio in locazione	1.856	
Autovetture in locazione	1.019	
Totale	**446.126**	

euro/000	31.12.19	31.12.18
Valori iniziali di transizione al 01.01.2019	447.973	
Incrementi	85.925	
Decrementi	(26)	
Perdite di valore	(3.210)	
Ammortamenti del periodo	(105.269)	
Differenze di traduzione	6.817	
Altri movimenti	13.916	
Totale	**446.126**	

Gli altri movimenti si riferiscono, principalmente, alla riclassifica degli avviamenti a vita utile definita (che rappresentano 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), effettuata a seguito dell'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 (in quanto costi diretti iniziali).

9. Attività Immateriali

9.1 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	31.12.19	31.12.18
Marchi	553.649	553.649
Avviamenti	12.285	12.285
Totale	**565.934**	**565.934**

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

euro/000	31.12.19	31.12.18
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).

9.2 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.

		Altre attività immateriali				
euro/000	Avviam.	Altri marchi	*Software*	Altre attività	Contratti con i clienti	Totale
Saldo al 01.01.18	**14.427**	**3.572**	**7.335**	**9.550**	**1.187**	**21.644**
Differenze di traduzione	(7)		3	(14)		(11)
Incrementi	1.174	454	4.817	3.165	597	9.033
Decrementi			(8)	(9)		(17)
Perdite di valore (Nota 11)	(339)					
Altri movimenti			283	1.661		1.944
Ammortamenti del periodo	(1.744)	(828)	(3.558)	(2.267)	(677)	(7.329)
Saldo al 31.12.18	**13.510**	**3.199**	**8.872**	**12.086**	**1.107**	**25.264**
Differenze di traduzione	111		6	11		16
Incrementi		659	4.801	2.700	176	8.336
Decrementi			639	(1.012)		(373)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti	(13.622)	20	1.565	(1.436)		150
Ammortamenti del periodo		(809)	(4.888)	(2.493)	(585)	(8.775)
Saldo al 31.12.19		**3.069**	**10.995**	**9.857**	**698**	**24.619**

Gli altri movimenti della voce Avviamenti sono relativi alla riclassifica degli avviamenti a vita utile definita relativi ai cosiddetti "*key money*" effettuata a seguito dell'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16. Tali avviamenti sono stati riclassificati nella voce Attività per diritto d'uso (Nota 8).
L'incremento dell'esercizio della voce Altri marchi si riferisce ad oneri a natura durevole con vita utile definita sostenuti per la tutela dei *brands* di proprietà del Gruppo classificati tra le attività a vita utile indefinita.
L'incremento della voce *Software* si riferisce principalmente alle risorse destinate dalla Capogruppo alle attività di sviluppo dei sistemi gestionali aziendali, tra cui quelli dedicati al canale digitale e alla sua integrazione nel Gruppo.
L'incremento della voce Contratti con i clienti si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising*. La voce Altre attività include, per 5.234 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 0,9 milioni di euro.

10. Attività materiali

Al 31 dicembre 2019 il valore netto residuo delle attività materiali del Gruppo è pari a 150,6 milioni di euro (Esercizio 2018: 203,9 milioni di euro).

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.18	**109.966**	**13.124**	**10.800**	**34.259**	**32.783**	**200.932**
Differenze di traduzione	3.761	32	47	470	449	4.760
Incrementi	1.151	1.694	6.195	11.327	13.413	33.779
Decrementi	(5)	(68)	(55)	(127)	(469)	(725)
Perdite di valore (Nota 11)				(1.062)		(1.062)
Altri movimenti			7	18	180	205
Ammortamenti del periodo	(2.285)	(2.613)	(5.495)	(11.017)	(12.587)	(33.998)
Saldo al 31.12.18	**112.587**	**12.169**	**11.498**	**33.867**	**33.769**	**203.890**
Differenze di traduzione	2.639	3	27	413	348	3.430
Incrementi	703	1.573	5.983	15.367	14.623	38.249
Decrementi	(58.149)	5	(224)	(108)	(865)	(59.340)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti	10	23		(555)	(6)	(527)
Ammortamenti del periodo	(2.257)	(2.688)	(5.339)	(11.755)	(13.074)	(35.113)
Saldo al 31.12.19	**55.533**	**11.086**	**11.945**	**37.229**	**34.796**	**150.589**

La voce Immobili e Terreni include principalmente i valori degli *assets* immobiliari relativi alla sede operativa dell'*headquarter* della Capogruppo. I decrementi del periodo sono relativi principalmente alla cessione dell'immobile di Omotesando sito nella città di Tokyo (Giappone) avvenuta nel mese di ottobre 2019. L'incremento delle voci Immobili e terreni e Impianti e macchinari include principalmente oneri riferiti a lavori eseguiti presso la sede operativa della Capogruppo.
L'incremento della voce Attrezzature si riferisce agli investimenti effettuati, principalmente dalla Capogruppo, nell'ambito dei normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (prevalentemente forme, fustelle e stampi).
L'incremento delle voci Opere su beni di terzi e Altre si riferisce, principalmente, ai costi sostenuti per le attività di allestimento dei punti vendita a gestione diretta, tra i quali si segnala l'allestimento del nuovo *flagship store* TOD'S di via Montenapoleone a Milano, e alle attività di *renovation* dei negozi esistenti. Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 35,1 milioni di euro, mentre, nell'esercizio, non sono state rilevate a conto economico svalutazioni per *impairment* (Nota 11).

11. 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*. E' quindi stata individuata 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 che, a partire dall'esercizio 2019 include le attività per diritto d'uso iscritte in applicazione dell'IFRS 16, 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 2020, elaborato e approvato dal Consiglio di amministrazione della Capogruppo TOD'S S.p.A., in data 30 gennaio 2020, 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 25,7%, determinato, quest'ultimo, come *tax rate* medio dei Paesi nei quali il Gruppo opera, ponderato per il fatturato. 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 del 3%, determinato come media tra il tasso di inflazione medio atteso nel lungo periodo (2024) per i Paesi nei quali il gruppo opera, sulla base delle stime elaborate dal Fondo Monetario Internazionale, e il tasso di crescita atteso medio del settore desunto da una serie di analisi di settore;

iii. Per la determinazione del "valore d'uso" è stato utilizzato un WACC, al netto dell'effetto imposte, pari al 6,30% (pari a 8,60% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2018), determinato secondo la metodologia prevista dallo IAS 36, che, rispetto all'esercizio precedente, beneficia, oltre che della riduzione del tasso *free-risk*, effetto dell'attuale contesto dei mercati finanziari, anche del maggiore indebitamento finanziario per effetto della rilevazione delle passività finanziarie da *leasing* (Nota 7).

Dalle analisi condotte sulla recuperabilità degli *assets* immateriali a vita utile indefinita del Gruppo (di cui 553,6 milioni di euro rappresentati dai marchi di proprietà e 12,3 milioni da *goodwill* da *business combination*) è emerso un valore dei flussi di cassa complessivamente attesi superiore all'ammontare complessivo del Capitale investito netto (*cover*).

Si segnala, inoltre, che, nella conduzione del *test* di *impairment*, non sono stati presi in considerazione, nei flussi di cassa attesi nel periodo esplicito, i possibili effetti derivanti dalla propagazione dell'epidemia Covid-19 che sta influenzando i mercati globali, in quanto ad oggi imprevedibili, sebbene certamente negativi. Tuttavia, si ritiene che i possibili effetti negativi sui flussi di cassa dell'anno 2020 sarebbero recuperabili in un orizzonte di medio/lungo termine e, pertanto, non dovrebbero comportare effetti apprezzabili sulle conclusioni del *test*, essendo quest'ultime principalmente influenzate dai flussi di cassa previsti nel medio-lungo termine (*perpetuity*).

Peraltro, il Gruppo ha comunque condotto le consuete analisi di *sensitivity*, previste 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). Dall'analisi di *sensitivity* condotta, si evidenzia che per rendere il "valore d'uso" pari al valore del Capitale investito netto (ipotesi di *break even*), occorrerebbe una variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza degli altri parametri: i) incremento del WACC al 7,0%, ii) tasso di crescita "g" utilizzato nel *terminal value* pari al 2% iii) un tasso di crescita nel periodo esplicito del 4%.

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 seguenti prudenziali assunzioni:

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 nullo;
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 del 3%, determinato come sopra indicato;
iii. È stato utilizzato un WACC, al netto dell'effetto imposte, pari al 7,30% (pari a 8,60% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2018), incrementato, quindi, di un 1% al fine di riflettere la rischiosità del singolo intangible *stand-alone* rispetto all'azienda nel suo complesso.

Solamente con riferimento al marchio ROGER VIVIER, per omogeneità e coerenza con il processo estimativo del valore da attribuire al suddetto elemento patrimoniale in occasione dell'acquisizione, 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 coerente con i piani di crescita attesi per il *brand* e, come metodo alternativo e ad integrazione delle analisi, il metodo delle *royalties* è 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 singoli marchi all'interno del range di valori determinato per il relativo valore recuperabile.

Anche in questo caso sono state svolte analisi di *sensitivity* 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*). Dall'analisi condotta, si evidenzia che, con riferimento ai marchi di proprietà FAY e ROGER VIVIER, per rendere i rispettivi valori recuperabili pari ai valori contabili (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero delle variazioni dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza degli altri parametri: i) incremento del WACC rispettivamente al 10,2% e al 7,9 %, ii) tasso "g" utilizzato nel *terminal value* rispettivamente negativo per 0,8% e positivo per 2,4% iii) un tasso di variazione nel periodo esplicito rispettivamente negativo per il 13% e positivo per 2,5%. Con riferimento ai marchi TOD'S e HOGAN, l'analisi di *sensitivity* ha evidenziato che per determinarsi una situazione di *break even* si dovrebbero considerare variazioni dei parametri del tutto irrealistiche.

Infine, il Gruppo ha effettuato un'analisi volta a valutare la recuperabilità delle attività per diritto d'uso e delle attività immateriali e materiali attribuibili ai singoli punti vendita a gestione diretta (DOS) che hanno evidenziato indicatori di *impairment*. Da tale analisi sono emerse svalutazioni per *impairment* necessarie per alcuni negozi a gestione diretta, per i quali si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 3,2 milioni di euro, interamente riferiti ai diritti d'uso (IFRS 16), non essendo ragionevolmente prevedibile, allo stato attuale, il relativo recupero tramite i flussi di cassa prospettici.

Inoltre, si dà cronaca del fatto che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2019 di TOD'S S.p.A. ammonta a circa Euro 1.364 milioni, risultando superiore al valore del patrimonio netto consolidato alla medesima data. Si segnala, peraltro, che la diffusione del virus Covid-19 ha avuto un impatto molto rilevante sui mercati finanziari, con conseguente calo delle valutazioni. A seguito di ciò, la capitalizzazione di borsa del Gruppo alla data della presente relazione (30 marzo 2020) risulta pari ad Euro 955,7 milioni. Il *Management*, vista la natura eccezionale di tale crollo dei principali mercati finanziari internazionali, nonché dei risultati del sopracitato esercizio di *impairment test*, ritiene che tale valutazione sia essenzialmente di natura temporanea e che non rappresenti l'effettivo valore del Gruppo.

12. 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	(97)
Saldo al 01.01.19	**18**
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.19	**15**

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.

13. Fiscalità differita

Al 31 dicembre 2019, 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	31.12.19	31.12.18	Variazione
Attività fiscali differite	51.913	56.151	(4.238)
Passività fiscali differite	(39.047)	(47.740)	8.692
Saldo netto	**12.866**	**8.412**	**4.454**

Nella determinazione degli effetti fiscali futuri, si è fatto riferimento al presunto peso percentuale delle imposte che graverà sul reddito degli esercizi in cui le stesse imposte si riverseranno, avendo riguardo sia all'attuale normativa fiscale vigente nei vari Paesi, sia alle eventuali modifiche delle aliquote impositive introdotte da riforme fiscali ad oggi conosciute, che faranno decorrere i propri effetti a partire dal prossimo esercizio. Di seguito, si espone la composizione del saldo di fine esercizio delle imposte differite attive e passive, compensate ove applicabile, evidenziando gli elementi che hanno principalmente contribuito alla formazione:

	31.12.19		31.12.18	
euro/000	Attività	Passività	Attività	Passività
Immobili Impianti e Macchinari	1.671	2.009	1.006	4.732
Attività Immateriali	626	62.166	1.062	55.067
Rimanenze	31.722	(14.779)	30.958	(13.443)
Attività per derivati	213	(1.135)	213	(45)
Costi deducibili in esercizi futuri	594	1.537	590	1.720
Emolumenti a dipendenti	1.714	(560)	1.467	(283)
Fondi rischi e oneri	76	(740)	146	(547)
Altro	2.801	(1.337)	406	537
Perdite fiscali riportabili a nuovo	12.495	(8.115)	20.303	
Totale	**51.913**	**39.047**	**56.151**	**47.740**

Le imposte differite attive, contabilizzate sulle perdite fiscali riportabili a nuovo in base alle locali normative fiscali, non ancora utilizzate dal Gruppo al 31 dicembre 2019, sono pari a 20,6 milioni di euro (Esercizio 2018: 20,3 milioni di euro). Nuove imposte differite attive sono state iscritte nel bilancio 2019, in riferimento a perdite riportabili a nuovo realizzate nell'esercizio, per 8,1 milioni di euro, mentre nell'esercizio sono state utilizzate imposte differite attive, su perdite iscritte, per 0,3 milioni di euro. Si è, infine, prudentemente provveduto a svalutare, per 7,8 milioni di euro, imposte differite attive su perdite stanziate in esercizi

precedenti, per le quali non si ritiene più probabile il realizzo di reddito imponibile fiscale sufficiente, entro il periodo di scadenza del diritto all'utilizzo, da parte della società del Gruppo che ha registrato tale perdita. Le differite attive su perdite riportabili non iscritte, in quanto non vi è la ragionevole certezza circa il recupero attraverso redditi imponibili fiscali futuri, ammontano complessivamente a 22,9 milioni di euro.

14. 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.

15. Rimanenze

Al 31 dicembre 2019 sono pari a 384.632 migliaia di euro, ed includono:

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Materie prime	66.227	61.751	4.476
Semilavorati	11.019	11.542	(523)
Prodotti finiti	369.719	345.316	24.402
Fondo svalutazione	(62.333)	(56.441)	(5.892)
Totale	**384.632**	**362.168**	**22.464**

I Prodotti finiti includono, per 1.999 migliaia di euro, il valore espressivo del diritto di recupero dei prodotti per resi da ricevere (*contract assets*).
Il fondo svalutazione di fine periodo riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze del Gruppo.

euro/000	31.12.19	31.12.18
Saldo iniziale	**56.441**	**53.706**
Accantonamento	9.617	7.679
Utilizzo	(3.728)	(4.941)
Rilascio		
Differenze cambio	3	(3)
Saldo finale	**62.333**	**56.441**

16. Crediti commerciali e altre attività correnti

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

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Crediti commerciali	103.492	108.006	(4.513)
Svalutazione	(6.322)	(6.784)	461
Crediti commerciali netti	**97.170**	**101.222**	**(4.052)**

Il fondo svalutazione iscritto a bilancio rappresenta la ragionevole stima della perdita di valore attesa individuata a fronte del rischio d'inesigibilità identificato nei crediti iscritti a bilancio. L'accantonamento dell'esercizio 2019 è pari a 709 migliaia di euro. Il prospetto seguente riporta i movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione crediti:

euro/000	31.12.19	31.12.18
Saldo iniziale	**6.784**	**6.546**
Incrementi	709	812
Utilizzi	(1.171)	(574)
Saldo finale	**6.322**	**6.784**

16.2 Crediti tributari: Pari a 12.954 migliaia di euro (Esercizio 2018: 11.577 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti relativi alle imposte sul reddito vantati dal Gruppo nei confronti delle istituzioni tributarie dei Paesi in cui opera.

16.3 Altre attività correnti

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	7.571	17.026	(9.456)
Altri	59.784	47.300	12.484
Totale altri	**67.355**	**64.326**	**3.029**

La variazione dei costi di competenza di esercizi futuri è principalmente imputabile all'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16.
La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzisti per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo. L'incremento rispetto all'esercizio precedente è imputabile principalmente ai crediti per IVA.

17. Strumenti finanziari derivati

Il Gruppo TOD'S, caratterizzato da una importante presenza nei mercati internazionali, è esposto sia al rischio di cambio, principalmente per ricavi denominati in valute differenti dall'euro (si veda Nota 6) che al rischio di tasso d'interesse, relativamente alla componente dell'indebitamento a tasso variabile. Al fine di realizzare gli obiettivi previsti dalla politica di *Risk Management*, il Gruppo sottoscrive dei contratti derivati con primari istituti di credito a copertura dei suddetti rischi; in particolare, relativamente al rischio di cambio, il Gruppo ha sottoscritto contratti di acquisto e/o vendita di valuta a termine (*forward*), mentre, per coprire il rischio associato alla variabilità dei tassi d'interesse, il Gruppo ha sottoscritto contratti *interest rate swaps*. Inoltre, a seguito della composizione geografica della struttura societaria, che prevede la presenza delle società controllate in diversi Paesi con valute differenti, il Gruppo è esposto al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intersocietari (si veda Nota 6). I rischi di cui sopra vengono gestiti dal Gruppo monitorando l'andamento dei cambi delle valute relative ad operazioni finanziarie intersocietarie in essere o attese, ponendo in essere, ove vi siano potenziali effetti rilevanti, contratti a termine a copertura delle singole operazioni.
Alla data di chiusura del bilancio, l'ammontare nozionale dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dal Gruppo, è così sintetizzabile:

	Vendite		Acquisti	
Valuta/000	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	65.200	58.038		
Dollaro HK	464.000	53.045		
Yen Giapponese	1.380.000	11.317	2.000.000	16.402
Sterlina Britannica	26.900	31.617		
Franco Svizzero	6.850	6.311		
Renmimbi Cinese	629.800	80.532	800	102
Dollaro di Singapore	6.500	4.302		
Euro	645	645	7.800	7.800
Dollaro Canadese	5.100	3.494		
Dollaro Australiano	6.720	4.201		
Totale		**253.502**		**24.304**

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2020.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018, 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:

	31.12.19			31.12.18		
euro/000	**Attività**	**Passività**	***Hedging* Reserve**	**Attività**	**Passività**	***Hedging* Reserve**
Non corrente						
Interest rate swaps - cash flow hedges		225	(52)		672	(340)
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges						
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges						
Totale non corrente		**225**	**(52)**		**672**	**(340)**
Corrente						
Interest rate swaps - cash flow hedges		706	(537)		1.015	(771)
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges	758	917	2.802	1.484	660	2.845
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges	635	762		514	1.495	
Totale corrente	**1.393**	**2.385**	**2.265**	**1.998**	**3.170**	**2.074**
Totale	**1.393**	**2.610**	**2.214**	**1.998**	**3.842**	**1.734**

La riserva di *cash flow hedge* relativa ai contratti *forward* a copertura del rischio cambio sulle valute include anche una parte, positiva per 1 migliaio di euro (261 migliaia di euro al 31 dicembre 2018), al netto del relativo effetto fiscale, maturata sulle transazioni infragruppo i cui contratti di copertura risultano già chiusi al 31 dicembre 2019, 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 2019 dell'effetto delle operazioni di copertura sul rischio di cambio è stato pari a 1.412 migliaia di euro, di cui 1.334 migliaia di euro portati a riduzione dei ricavi, 78 migliaia di euro ad incremento dei costi per materie prime e di consumo.
L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 1.025 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari.

18. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 184.072 migliaia di euro (191.268 migliaia di euro al 31 dicembre 2018). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario consolidato.

19. Attività destinate alla dismissione

Al 31 dicembre 2019 non vi sono presenti nel Gruppo attività destinate alla dismissione.

20. Patrimonio netto

20.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2019 il capitale sociale della Capogruppo è di euro 66.187.078, invariato rispetto all'esercizio precedente, suddiviso in numero 33.093.539 azioni ordinarie, tutte prive dell'indicazione del valore nominale, integralmente sottoscritto e versato; tutte le azioni hanno pari diritti in termini di partecipazione agli utili. Non esistono categorie di azioni diverse da quelle ordinarie. L'art. 7 dello statuto sociale prevede l'istituto della maggiorazione del voto nel rispetto di quanto previsto dall'art. 127-quinquies del TUF. Per ulteriori informazioni si rinvia al Regolamento per il voto maggiorato disponibile nella sezione "Corporate Governance/Voto Maggiorato" del sito internet della Società www.todsgroup.com. L'ammontare complessivo dei diritti di voto è regolarmente pubblicato dalla Società nei termini di cui all'art. 85-bis del Regolamento Consob n. 11971/99.
Al 31 dicembre 2019 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla,

direttamente o indirettamente, il 70,440% del capitale azionario della Capogruppo TOD'S S.p.A.. Al 31 dicembre 2019 il Gruppo non detiene azioni proprie della controllante TOD'S S.p.A., né nell'esercizio ha fatto operazioni sulle stesse azioni.

20.2 Riserve di capitale. Le Riserve di capitale sono costituite esclusivamente dalla Riserva sovrapprezzo azioni, che al 31 dicembre 2019 ammonta a 416.588 migliaia di euro, invariata rispetto al 31 dicembre 2018.

20.3 Riserve di copertura e traduzione. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti del Gruppo relativi all'esercizio 2019:

euro/000	Riserva traduzione	Riserva per derivati	Totale
Saldo al 01.01.18	**4.546**	**1.814**	**6.360**
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		1.152	1.152
Differenze cambio	5.069	8	5.077
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		(1.241)	(1.241)
Altri movimenti			
Saldo al 01.01.19	**9.615**	**1.733**	**11.348**
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		(1.287)	(1.287)
Differenze cambio	3.612	4	3.616
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		1.902	1.902
Altri movimenti		(138)	(138)
Saldo al 31.12.19	**13.227**	**2.214**	**15.441**

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 17.

20.4 Altre riserve e risultato netto. Tali riserve includono le riserve di patrimonio netto della Capogruppo TOD'S S.p.A., la differenza tra i patrimoni netti delle società consolidate ed i relativi valori di carico delle partecipazioni, nonché gli effetti sul patrimonio netto di Gruppo delle rettifiche di consolidamento.

euro/000	Altre riserve	Risultato netto	Totale
Saldo al 01.01.18	**521.796**	**71.007**	**592.803**
Attribuzione utili 2017	24.676	(24.676)	
Dividendi ordinari/straordinari		(46.331)	(46.331)
Risultato del periodo		47.146	47.146
Altri movimenti	(22.591)		(22.591)
Saldo al 01.01.19	**523.882**	**47.146**	**571.028**
Attribuzione utili 2018	14.052	(14.052)	
Dividendi ordinari/straordinari		(33.094)	(33.094)
Risultato del periodo		46.283	46.283
Altri movimenti	(796)		(796)
Saldo al 31.12.19	**537.138**	**46.283**	**583.421**

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2019 si riferiscono principalmente all'utilizzo della riserva costituita per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, per 465 migliaia di euro.

20.5 Dividendi. La Capogruppo TOD'S S.p.A., in esecuzione di una delibera dell'Assemblea degli azionisti del 18 aprile 2019, nel corso del mese di maggio ha distribuito ai soci dividendi relativi al risultato conseguito nell'esercizio 2018. Il valore complessivo dei dividendi distribuiti ammonta a euro 33.093.539, in ragione di euro 1 per ognuna delle 33.093.539 azioni costituenti il capitale alla data di stacco cedola (20 maggio 2019).

21. Accantonamenti, passività ed attività potenziali

21.1 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	31.12.19	31.12.18
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	**5.476**	**5.385**
Accantonamento	92	437
Utilizzo	(195)	(337)
Rilascio	(69)	
Differenze cambio	(29)	11
Altri movimenti	6.256	(20)
Saldo finale	**11.530**	**5.476**
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	**1.200**	**4.626**
Accantonamento	532	565
Utilizzo	(670)	(4.011)
Rilascio		
Differenze cambio		
Altri movimenti	103	20
Saldo finale	**1.166**	**1.200**

Gli Altri movimenti rilevati nel periodo si riferiscono alla rideterminazione della stima degli accantonamenti riferiti agli oneri di ripristino, su contratti di locazione, effettuata in occasione della prima applicazione del principio IFRS 16.

21.2 Passività potenziali ed altri impegni

I. Garanzie prestate a terzi. Al 31 dicembre 2019, il Gruppo ha prestato garanzie per complessivi 4.511 migliaia di euro (5.589 migliaia di euro nell'esercizio 2018) a fronte di impegni contrattuali di alcune società del Gruppo. Tali garanzie si riferiscono, principalmente, ad una fideiussione rilasciata, per 2.551 migliaia di euro (3.629 migliaia di euro nel 2018), 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 9 e 25).

II. Garanzie ricevute da terzi. Ammontano al 31 dicembre 2019 a 24.217 migliaia di euro (esercizio 2018: 22.849 migliaia di euro) le garanzie ricevute dal Gruppo TOD'S da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali.

III. Ipoteche. Sugli immobili di proprietà del Gruppo non risultano iscritte ipoteche.

22 Fondi relativi al personale dipendente

22.1 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 2019, la passività maturata nei confronti dei dipendenti è pari 5.273 migliaia di euro (31 dicembre 2018: 4.618 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 1.303 migliaia di euro.

22.2 Piani a benefici definiti. Il trattamento di fine rapporto, istituto retributivo ad erogazione differita a favore di tutti i dipendenti delle società italiane del Gruppo, si configura come Programma a benefici definiti (IAS 19) limitatamente alle imprese italiane con meno di 50 dipendenti, per le quali l'obbligazione del Gruppo non prevede il versamento dei contributi maturati sulle retribuzioni liquidate, ma si protrae fino al termine del rapporto di lavoro ovvero, per le altre società (inclusa la Capogruppo), per la quota maturata prima del 2007[20]. 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: 0,77%
  Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX *Eurozone Corporates* AA nel mese di Dicembre 2019.
- Tasso annuo di inflazione: 1,20%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,4%.

La tabella seguente riporta la movimentazione dell'esercizio del debito complessivo maturato nei confronti dei dipendenti del Gruppo in forza al 31 dicembre 2019:

euro/000	Eserc. 19	Eserc. 18
Saldo iniziale	**8.718**	**9.014**
Prestazioni correnti	178	123
Oneri finanziari	139	121
Benefici pagati	(504)	(567)
(Utili)/Perdite attuariali	419	(250)
Altro		276
Saldo finale	**8.951**	**8.718**

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

23. Passività finanziarie

Le passività finanziarie al 31 dicembre 2019 sono così rappresentate:

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Scoperti di conto	23.463	17.924	5.539
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a breve	88.668	170.792	(82.124)
Totale passività finanziarie a b/t	**112.130**	**188.715**	**(76.585)**
Finanziamenti e altre passività finanziarie - quota a lungo	84.023	77.804	6.219
Totale passività finanziarie	**196.154**	**266.520**	**(70.366)**
Totale finanziamenti e altre passività finanziarie (quota a breve e a lungo)	172.691	248.596	(75.904)

Finanziamenti e altre passività finanziarie. Al 31 dicembre 2019 i finanziamenti e le altre passività finanziarie sono rappresentati dalle seguenti posizioni a medio lungo termine:

20. Per le imprese con più di 50 dipendenti, le quote di TFR maturate, a partire dal 1o 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 1o gennaio 2007, tutte le quote di TFR maturate rientrano nella disciplina dei *Defined Contribution Plans* per la quota maturata a decorrere da tale data.

Valuta/000 Tipologia	Controparte	Valuta	Scadenza	Debito res. in valuta	Debito res. in Euro
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédit Agricole	Eur	2021	69.698	69.698
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del lavoro S.p.A.	Eur	2022	18.752	18.752
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2021	83.333	83.333
Totale finanziamenti					**171.783**
Altre passività finanz.		Inr	n.a.	72.795	908
Totale finanziamenti e altre pass. finanziarie					**172.691**

Il finanziamento in *pool* a m/l termine è relativo al contratto di finanziamento sottoscritto nel luglio 2014 tra la TOD'S S.p.A. e Mediobanca/Crédit Agricole. Sul finanziamento maturano interessi al tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*, oggetto di copertura con due *interests rate swaps* (IRS) aventi il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto. La durata del finanziamento è di sette anni dalla data di sottoscrizione del contratto e il rimborso delle quote capitale avviene trimestralmente.
Il finanziamento con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) è stato sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate e scadrà il 21 dicembre 2022. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7%.
Il finanziamento con Intesa SanPaolo S.p.A. è stato sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate e scadrà il 31 dicembre 2021. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7%.
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	≤ 3,0
Intesa SanPaolo S.p.A.	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	≤ 3,0

Il livello dei parametri sopra descritti è costantemente monitorato dal Gruppo, e al 31 dicembre 2019 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
2020	6.250	41.667	40.000	87.917
2021	6.250	41.667	30.000	77.917
2022	6.250			6.250
2023				
oltre 5 anni				
Totale	**18.750**	**83.333**	**70.000**	**172.083**
Ratei interessi e costo ammortizzato	2		(302)	(300)
Totale	**18.752**	**83.333**	**69.698**	**171.783**

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 Valuta/000	Valuta Locale	31.12.19 Euro
Jpy	2.853.424	23.400
Eur	63	63
Totale scoperti di conto corrente		**23.463**
Eur	171.783	171.783
Inr	72.795	908
Totale finanziamenti e passività finanziarie		**172.691**
Totale passività finanziarie		**196.154**

Passività finanziarie per valuta Valuta/000	Valuta Locale	31.12.18 Euro
Jpy	2.255.619	17.924
Totale scoperti di conto corrente		**17.924**
Jpy	1.270.778	10.098
Eur	237.681	237.681
Inr	65.138	817
Totale finanziamenti e passività finanziarie		**248.596**
Totale passività finanziarie		**266.520**

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa sulle ulteriori linee di credito e finanziamenti a disposizione del Gruppo ma non utilizzati alla data del 31 dicembre 2019, si rimanda alla Nota 6.

24. Passività per *leasing*

Le passività per *leasing* ammontano complessivamente a 439,1 migliaia di euro al 31 dicembre 2019 e sono state iscritte al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati, attualizzati utilizzando l'*incremental borrowing rate* come indicato nella Nota 7.
Di seguito si riepiloga la movimentazione del valore nominale della passività per *leasing* che non include il rateo interessi:

euro/000	31.12.19	31.12.18
Valori iniziali di transizione al 01.01.2019	436.965	
Incrementi	86.568	
Pagamenti	(91.645)	
Differenze di traduzione	5.456	
Altri movimenti	(41)	
Totale	**437.303**	

Il rateo interessi ammonta a 1.777 migliaia di euro al 31 dicembre 2019.

25. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 13.779 migliaia di euro, si riferisce, principalmente, alla passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo (Nota 9), pari a 8.527 migliaia di euro (8.869 migliaia di euro al 31 dicembre 2018). Tale passività è stata iscritta al valore attuale degli esborsi finanziari ragionevolmente prevedibili sulla base del piano pluriennale degli interventi di restauro.

26. Debiti commerciali ed altre passività correnti

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Debiti commerciali	137.191	148.989	(11.797)
Debiti tributari	22.869	5.851	17.018
Altre passività			
Debiti verso i dipendenti	13.213	13.157	57
Istituti di previdenza	7.796	7.392	404
Altri	24.399	23.301	1.098
Totale altre	**45.409**	**43.850**	**1.559**

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.

27. Ricavi

I Ricavi delle vendite del Gruppo ammontano a 916 milioni di euro nell'esercizio 2019 (940,5 milioni di euro nel 2018), in calo del 2,6% rispetto al precedente esercizio.
Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato consolidato, si rimanda a quanto riportato nella Relazione sull'andamento della gestione.
La voce Altri ricavi ammonta a 108,6 milioni di euro (10,9 milioni di euro nel 2018) ed include, principalmente, oltre a *royalties* attive e rimborsi assicurativi, la plusvalenza realizzata a seguito della cessione dell'immobile di Omotesando sito in Tokyo (Giappone) avvenuta nel mese di ottobre 2019 per complessivi 97,5 milioni di euro.

28. Costi del personale

La spesa per il personale dipendente sostenuta dal Gruppo per l'esercizio 2019, comparata con quella del precedente anno 2018, è così composta:

				% sui ricavi	
euro/000	Eserc. 2019	Eserc. 2018	Variaz.	2019	2018
Salari e stipendi	165.281	154.082	11.199	18,0	16,4
Oneri sociali	41.724	38.023	3.701	4,6	4,0
Acc.ti fondi per il personale	6.879	6.263	616	0,8	0,7
Totale	**213.884**	**198.368**	**15.516**	**23,4**	**21,1**

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

	31.12.19	31.12.18	Media 19	Media 18
Dirigenti	58	57	57	53
Impiegati	3.460	3.288	3.378	3.245
Operai	1.297	1.360	1.351	1.374
Totale	**4.815**	**4.705**	**4.786**	**4.672**

29. Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria dell'esercizio 2019 è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 19	Eserc. 18	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	401	460	(59)
Utili su cambi	21.416	21.319	97
Altri	38	39	(1)
Totale proventi	**21.855**	**21.818**	**38**
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(1.186)	(921)	(265)
Interessi su finanziamenti a breve termine	(214)	(371)	156
Oneri finanziari da leasing	(14.909)		(14.909)
Perdite su cambi	(27.083)	(23.867)	(3.215)
Altri	(2.553)	(2.668)	115
Totale oneri	**(45.945)**	**(27.827)**	**(18.118)**
Saldo gestione finanziaria	**(24.090)**	**(6.009)**	**(18.081)**

Gli oneri finanziari includono gli interessi passivi relativi all'attualizzazione delle passività per beni in *leasing* in applicazione dell'IFRS 16.

30. Proventi ed oneri da partecipazioni

Nell'esercizio 2019 non sussistono proventi ed oneri da partecipazioni rilevati dal Gruppo.

31. Imposte sul reddito

Per l'esercizio 2019 il carico fiscale di competenza, inclusa la fiscalità differita, ammonta a 31,3 milioni di euro, così ripartito tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 19	Eserc. 18
Imposte correnti	30.278	13.049
Imposte differite	1.034	6.244
Totale	**31.312**	**19.293**
Tax rate	(40,7%)	(29,3%)

Il *tax rate* teorico a carico della Capogruppo per l'esercizio 2019 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	**18,5**	**24,0**
Effetto IRAP	0,2	0,3
Imposte esercizi precedenti	6,6	8,6
Differenze permanenti	3,3	4,3
Effetto fiscale del Patent box	(2,7)	(3,6)
Effetti relativi alle diverse aliquote delle controllate estere	5,4	7,0
Imposte effettive Gruppo	**31,3**	**40,7**

Le Imposte esercizi precedenti includono, principalmente la prudente svalutazione per 7,8 milioni di euro, di crediti per imposte differite attive su perdite, stanziate in esercizi precedenti, riferite ad alcune società del Gruppo. Gli effetti relativi alle diverse aliquote delle controllate estere sono principalmente

imputabili alle imposte rilevate sul provento riveniente dalla cessione dell'immobile di Omotesando che presenta un *tax rate* più elevato rispetto a quello teorico della Capogruppo.

32. Utile per azione

Il calcolo dell'utile per azione base e diluito è basato sui seguenti elementi:

I. Utile di riferimento

euro/000 Da attività in funzionamento e attività cessate	Esercizio 19	Esercizio 18
Utile per determinazione dell'utile base per azione	46.283	47.146
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	**46.283**	**47.146**

euro/000 Da attività in funzionamento	Esercizio 19	Esercizio 18
Utile netto dell'esercizio	46.283	47.146
Utili (perdite) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	**46.283**	**47.146**
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	**46.283**	**47.146**

In entrambi gli esercizi, 2019 e 2018, 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 19	Esercizio 18
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	33.093.539

III. Utile base per azione. Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2019, è basato sull'utile netto attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della Capogruppo TOD'S S.p.A., pari a 46.283 migliaia di euro (esercizio 2018: 47.146 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 invariato rispetto all'esercizio precedente.

IV. Utile diluito per azione. Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2019, coincide con il calcolo dell'utile per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

33. 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 e 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

Nel corso dell'esercizio 2019 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 2018 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Si segnala tuttavia che nel corso dell'esercizio 2019 sono state poste in essere le seguenti operazioni di fusione che comunque si configurano come operazioni con parti correlate:

- Fusione per incorporazione della società Del.Com. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 23 dicembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione per incorporazione della società Italiantouch S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 19 novembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione transfrontaliera per incorporazione della società Holpaf B.V., società di diritto olandese, controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 9 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dall'iscrizione al registro delle imprese del suddetto atto di fusione ovvero dal 9 dicembre 2019.

Le tre menzionate operazioni di fusione, pur configurando giuridicamente transazioni "con parti correlate", sono state esentate dall'applicazione della relativa procedura adottata dalla Società ai sensi dell'art. 9.1. lettera a) della medesima, in quanto poste in essere dall'emittente con società interamente controllate in assenza di interessi significativi di altre parti correlate.

Tali operazioni si configurano quindi come operazioni di "minore rilevanza" ai sensi dell'art. 7 del regolamento Operazioni con Parti Correlate e dell'art. 4 della procedura Operazioni con Parti Correlate.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2019

Nel corso dell'esercizio 2019, il Gruppo TOD'S ha continuato ad intrattenere una serie di rapporti contrattuali con parti correlate (amministratori/soci di controllo o di riferimento), già in essere nel precedente esercizio. Le transazioni dell'esercizio hanno avuto principalmente ad oggetto la vendita di prodotti, la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici e la prestazione di servizi pubblicitari.

I. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altro
Eserc. 2019					
Controllante (*)	53	12		5	95
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	**53**	**12**	**-**	**5**	**95**
Eserc. 2018					
Controllante (*)	14.929	38		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	**14.929**	**38**	**-**	**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. 2019					
Controllante (*)		208		6.463	10
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	**-**	**208**	**-**	**6.463**	**10**
Eserc. 2018					
Controllante (*)	271	427		5.350	9
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	**271**	**427**	**-**	**5.350**	**9**

(*) 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

	31.12.19				31.12.18			
	Attività		Passività		Attività		Passività	
euro/000	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali
Controllante (*)	20.159	2	20.472	98		4		124
Totale	**20.159**	**2**	**20.472**	**98**	**-**	**4**	**-**	**124**

(*) Società direttamente o indirettamente controllate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Diego Della Valle

Considerata la non significatività di tali importi, non ne è stata data separata indicazione nei Prospetti contabili ai sensi della delibera CONSOB n. 15519 del 27 luglio 2006.

Si ricorda, inoltre, che la voce Attività a vita utile indefinita accoglie, per 415 milioni di euro, il valore di acquisto del marchio ROGER VIVIER, acquisito nel mese di gennaio 2016 dalla correlata Gousson Consultadoria e Marketing S.r.l., società controllata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, Diego Della Valle.

Le operazioni tra le società del Gruppo incluse nell'area di consolidamento sono state eliminate nel bilancio consolidato, per cui non sono evidenziate in queste note.

Compensi ad Amministratori, Sindaci e Direttori generali.

Nel prospetto seguente sono indicati, per ciascuno degli Amministratori, dei Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche della TOD'S S.p.A., i compensi maturati nel corso dell'anno 2019 (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 (*)	1.838,8	10,4					
Andrea Della Valle (**)	1.238,5	10,1					
Luigi Abete	38,5	9,4					
Maurizio Boscarato	38,8	10,8				220,0	(2)
Marilù Capparelli	38,5						
Sveva Dalmasso	38,8	19,4					
Emanuele Della Valle	36,0						
Gabriele Del Torchio	38,1						
Romina Guglielmetti	38,8	20,8				10,8	(4)
Umberto Macchi di Cellere (***)	243,5	10,4	4,0	70,0	750,0		(1)
Emilio Macellari (****)	253,8	10,4		565,6		480,0	(2)
Vincenzo Manes	38,5	30,2					
Cinzia Oglio	38,8		2,9	30,3	162,0		
Emanuela Prandelli	38,8						
Pierfrancesco Saviotti	38,8						
Totale	**3.997,0**	**131,9**	**6,9**	**665,9**	**912,0**	**710,8**	
Sindaci							
Giulia Pusterla (*****)	90,0						
Enrico Colombo	60,0					62,7	(3) (4)
Fabrizio Redaelli	60,0						
Totale	**210,0**					**62,7**	
Dirigenti con resp. stra. (******)		10,4	3,0	134,5	1.111,4	15,0	(1)

Legenda
(*) Presidente del CdA e AD
(**) Vice Presidente del CdA e AD
(***) Amministratore Delegato e Direttore Generale
(****) Amministratore con deleghe
(*****) Presidente del Collegio Sindacale
(******) Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente

(1) Amministratore società controllate
(2) Consulente della TOD'S S.p.A.
(3) Sindaco di società controllata
(4) Membro Organismo di Vigilanza

Si segnala, infine, che per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previste Indennità di fine carica.

34. 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 ha posto in essere nell'esercizio la seguente operazione significativa non ricorrente: nell'ambito della costante attività di monitoraggio della propria rete distributiva, il Gruppo, a seguito della decisione di trasferire la sede del *flagship store* del marchio TOD'S di Tokyo (Giappone), da Omotesando ad un'altra area della città a maggior traffico, ha colto l'opportunità di vendere l'immobile di Omotesando in un momento che vedeva il mercato immobiliare giapponese ai suoi massimi di sempre.
Si segnala, pertanto, che in data 30 ottobre 2019, la società Holpaf BV, società interamente controllata

da TOD'S S.p.A., ha sottoscritto il *closing confirmation memorandum* con il quale si è concretizzata la cessione del suddetto immobile ad un prezzo pari a 156 milioni di euro, al lordo delle ritenute e imposte di legge.
Il valore netto contabile dell'immobile ceduto era pari a complessivi 57,7 milioni di euro al tasso di cambio EUR/JPY alla data del 30 ottobre 2019.
La differenza tra il suddetto prezzo di cessione e il valore netto contabile dell'immobile ha dato luogo ad una plusvalenza rilevata nell'esercizio 2019 pari a circa 97,5 milioni di euro.

35. 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.

36. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017

Nel corso dell'esercizio, il Gruppo ha ricevuto sovvenzioni, contributi e comunque vantaggi economici di cui alla Legge 124/2017, art. 1, comma 125, pari a complessivi euro 565.712. La seguente tabella riporta i dati inerenti a soggetti eroganti, ammontare ricevuto e breve descrizione delle motivazioni annesse al beneficio:

euro Società beneficiaria	Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
TOD'S S.p.A.	Fondirigenti - Fondo interprofessionale	12.000	Contributi alla formazione di dirigenti
TOD'S S.p.A.	Regione Marche	331.127	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
TOD'S S.p.A.	INPS - Istituto Nazionale Previdenza Sociale	5.705	Incentivo all'assunzione di lavoratori con determinati requisiti
Del Com S.r.l.	GSE - Gestore dei servizi energetici	216.879	Contributo per sviluppo di energia elettrica da fonti rinnovabili
Totale		**565.712**	

Ai fini degli adempimenti sopra citati, in relazione ad altri eventuali contributi ricevuti che rientrino nelle fattispecie previste, si rinvia inoltre all'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile.
Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2019, senza tener conto della relativa competenza economica.

37. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Dopo la chiusura dell'esercizio, un nuovo virus denominato SARS-CoV-2, ha generato una patologia conosciuta come Covid-19; il fenomeno è stato rilevato inizialmente nella Cina continentale e, allo stato attuale, sta contagiando centinaia di migliaia di persone in tutto il mondo, con una progressione che ha significativamente interessato anche il nostro Paese. Considerando una delle proprie priorità la salvaguardia della salute e della sicurezza dei propri dipendenti, il Gruppo ha adottato, sin dall'inizio, un approccio prudente nella prevenzione e nel contenimento dell'epidemia presso tutte le proprie sedi. In particolare, il Gruppo ha volontariamente disposto la chiusura dei propri stabilimenti produttivi già dal 12 marzo 2020, poi proseguita, e tuttora in corso, in linea con le misure straordinarie adottate dal Governo Italiano per il contenimento della pandemia in atto. Sempre in conseguenza di tale epidemia, al fine di contenere la propagazione del virus, e in osservanza delle direttive emanate dai Governi dei Paesi nel quali il Gruppo opera, diversi negozi diretti del Gruppo risultano ad oggi chiusi in molteplici parti del mondo. Considerata l'evoluzione che sta assumendo il contagio in tutto il mondo e le grandi incertezze legate agli effetti prodotti da tale tipologia di virus, sia in termini di durata che di possibili evoluzioni, ad oggi non è possibile determinare la verosimile entità degli effetti economico-sociali sui mercati

internazionali, esiste solo la certezza che saranno visibilmente negativi. Alla data di stesura del presente documento non è possibile, pertanto, prevedere gli impatti sui risultati della Società nell'esercizio in corso. Tuttavia, le analisi in ambito di *impairment test* non hanno evidenziato tematiche in termini di valutazione delle poste di bilancio.

Gruppo TOD'S

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE

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 di
TOD'S SpA

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato di TOD'S SpA e sue società controllate (di seguito anche il "Gruppo TOD'S"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2019, 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 2019, 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 (di seguito anche la "Società" o la "Capogruppo") in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale e amministrativa: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 0277851 Fax 0277852240 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 - **Bergamo** 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035229691 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - **Brescia** 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030693697501 - **Catania** 95129 Corso Italia 302 Tel. 0957532311 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055212812 - **Genova** 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 010029041 - **Napoli** 80121 Via dei Mille 16 Tel. 08136181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873481 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 0916349737 - **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. 0432255789 - **Varese** 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332285039 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 045/8263001 - **Vicenza** 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444393311

www.pwc.com/it

Aspetti chiave	*Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave*
Fondo obsolescenza magazzino *(si veda nota n. 15 del bilancio consolidato)* Le rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, pari al 31 dicembre 2019 ad Euro 384,6 milioni, sono esposte al netto di un fondo obsolescenza magazzino di Euro 62,3 milioni, circa il 13,9% del valore delle rimanenze finali. Il fondo obsolescenza magazzino viene stimato centralmente dalla Direzione della Capogruppo con riferimento alle materie prime sulla base della loro utilizzabilità all'interno del processo produttivo e, in relazione ai prodotti finiti, sulla base dell'anzianità delle collezioni in giacenza e del prevedibile assorbimento delle stesse attraverso i canali distributivi del Gruppo TOD'S. Abbiamo focalizzato l'attenzione su tale area tenuto conto della rilevanza in valore assoluto e della complessità delle stime effettuate dalla Direzione di TOD'S SpA per la determinazione del fondo obsolescenza magazzino.	Abbiamo ottenuto il calcolo del fondo obsolescenza magazzino predisposto dalla Direzione di TOD'S SpA 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 distruzioni 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 distruzioni 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. Le nostre verifiche hanno infine ricompreso l'analisi delle note esplicative al bilancio consolidato per verificare l'adeguatezza e la completezza dell'informativa riportata.

Recuperabilità del valore delle attività a vita indefinita – Marchi

(si vedano note n. 9.1 e 11 del bilancio consolidato)

La voce "attività a vita indefinita" al 31 dicembre 2018 includeva marchi per un valore complessivo di Euro 553.649 migliaia, suddivisi in marchio Roger Vivier per Euro 416,4 milioni, marchio Hogan per Euro 80,3 milioni, Fay per Euro 53,1 milioni e TOD'S per Euro 3,7 milioni. La voce non si è movimentata nel corso del 2019 e rappresenta circa il 27,6% dell'attivo consolidato.

Tali marchi sono stati iscritti al costo d'acquisto e non vengono ammortizzati in quanto considerati a vita utile indefinita; conseguentemente con cadenza almeno annuale per ognuno dei marchi iscritti vengono svolti i test finalizzati a verificare se il loro 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 4 marzo 2020, la Società ha confrontato il valore di bilancio dei sopracitati marchi al 31 dicembre 2019 con il relativo valore recuperabile determinato applicando le metodologie valutative descritte nel paragrafo n. 11 "Perdite di valore".

Abbiamo focalizzato l'attenzione sui marchi nel loro complesso in considerazione del loro ammontare significativo, della complessità del processo di valutazione contraddistinto da 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 utilizzati nel processo di valutazione.

Abbiamo ottenuto gli *impairment test* dei marchi Roger Vivier, Hogan, Fay e TOD'S predisposti dal management e la relativa documentazione di supporto.

Abbiamo effettuato un'attività di comprensione della procedura di valutazione dell'eventuale perdita di valore adottata dalla Direzione approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società.

Abbiamo verificato la ragionevolezza dei dati di budget 2020 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 delle proiezioni future verificandone la coerenza con il *trend* storico e di settore, mediante il coinvolgimento anche degli esperti in valutazioni appartenenti alla rete PwC.

Abbiamo infine verificato, mediante il coinvolgimento degli esperti in valutazioni appartenenti alla rete PwC, la coerenza dei modelli di *impairment* adottati dalla Società con la normale prassi valutativa, nonché la congruità delle principali assunzioni utilizzate dagli Amministratori e l'accuratezza dei conteggi predisposti.

Le nostre verifiche hanno infine ricompreso l'analisi delle note esplicative al bilancio consolidato per verificare l'accuratezza e la completezza dell'informativa riportata.

Entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 - *Leases*

(Si vedano note n. 7, 8 e 24 del bilancio consolidato)

In data 1° gennaio 2019 è entrato in vigore il nuovo principio contabile internazionale IFRS 16 - *Leases* - relativo alla contabilizzazione dei contratti di locazione.

Per i contratti di locazione passiva, il nuovo principio prevede, salvo limitate eccezioni, la rilevazione in bilancio del diritto d'uso acquisito tra le attività non correnti, in contropartita delle passività finanziarie rappresentate dal valore attuale dei canoni di locazione futuri.

Il diritto d'uso è ammortizzato a conto economico lungo la durata della locazione. La passività finanziaria è rimborsata, unitamente agli oneri finanziari, tramite il pagamento dei canoni di locazione.

Al 31 dicembre 2019, il totale dei diritti d'uso acquisiti e della relativa passività finanziaria, rilevati in applicazione dell'IFRS 16, ammontano rispettivamente a Euro 446,1 milioni ed Euro 439,1 milioni. Gli ammortamenti e gli oneri finanziari dell'esercizio sono stati rispettivamente pari a Euro 105,3 milioni ed Euro 14,9 milioni.

La contabilizzazione dei contratti di locazione passiva in applicazione dell'IFRS16 ha rappresentato un aspetto chiave della revisione contabile in considerazione della significatività degli importi sul bilancio consolidato dovuta al fatto che l'attività operativa legata alla rete distributiva retail rappresenta la parte principale del business del Gruppo TOD'S, nonché del livello di giudizio professionale del management nella formulazione delle assunzioni relative alle modalità di adozione del nuovo principio contabile.

Abbiamo effettuato la comprensione del sistema dei controlli interni a presidio della gestione dei contratti di locazione passiva.

Abbiamo effettuato la comprensione e valutazione della ragionevolezza delle politiche contabili e delle assunzioni utilizzate dal Gruppo TOD'S nel processo di contabilizzazione dei contratti di locazione passiva secondo quanto previsto dall'IFRS16.

Abbiamo svolto procedure di conformità sul processo di gestione del portafoglio di contratti di locazione passiva, finalizzate alla verifica del flusso informativo processato dai sistemi contabili e delle variabili chiave utilizzate dal Gruppo TOD'S per la rilevazione e misurazione delle poste di bilancio impattate dall'applicazione del nuovo principio.

Abbiamo svolto verifiche di dettaglio, su base campionaria, degli elementi chiave dei contratti di locazione passiva e delle principali assunzioni, con particolare riferimento alla definizione della durata della locazione, dell'effetto di eventuali opzioni di rinnovo e del tasso di attualizzazione della passività, utilizzate dal Gruppo TOD'S per la rilevazione e misurazione delle poste di bilancio, con la relativa documentazione di supporto.

Abbiamo verificato l'accuratezza e la completezza dell'informativa fornita nelle note al bilancio.

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 TOD'S 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 TOD'S.

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 TOD'S;
- 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 TOD'S 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 TOD'S 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 TOD'S per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo TOD'S. 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 di TOD'S SpA ci ha conferito in data 19 aprile 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio separato e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.
Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'articolo 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs n° 39/10 e dell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs n° 58/98

Gli Amministratori di 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 2019, 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 2019 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 2019 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 di TOD'S SpA sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del DLgs 30 dicembre 2016, n° 254.

Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione non finanziaria.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del DLgs 30 dicembre 2016, n° 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

Ancona, 14 aprile 2020

PricewaterhouseCoopers SpA

Nicola Madureri
(Revisore legale)

TOD'S

TOD'S s.p.a.

BILANCIO SEPARATO AL 31 DICEMBRE 2019

TOD'S
TOD'S

TOD'S s.p.a.

PROSPETTI CONTABILI

Conto economico

(euro/000)	Note	Eserc. 19	Eserc. 18
Ricavi			
Ricavi delle vendite (1)	25	606.834	636.863
Altri ricavi e proventi	25	6.997	6.196
Totale ricavi		**613.831**	**643.059**
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		3.026	42.084
Costi per materie prime e di consumo		(223.267)	(250.682)
Costi per servizi		(191.990)	(193.228)
Costi per utilizzo beni di terzi		(25.533)	(27.484)
Costi per il personale	26	(107.088)	(88.704)
Altri oneri operativi		(17.492)	(15.539)
Totale costi operativi		**(562.344)**	**(533.553)**
EBITDA		**51.488**	**109.506**
Ammortamenti e svalutazioni			
Ammortamenti attività immateriali	7	(8.407)	(7.157)
Ammortamenti attività materiali	8	(13.623)	(10.863)
Ammortamenti diritto d'uso	6	(24.753)	
Rivalutazioni (Svalutazioni)	9		
Totale ammortamenti e svalutazioni		**(46.783)**	**(18.020)**
Accantonamenti	15-19	(1.907)	(1.774)
EBIT		**2.797**	**89.712**
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	27	15.838	14.689
Oneri finanziari	27	(31.180)	(19.824)
Proventi (oneri) finanziari		**(15.341)**	**(5.135)**
Proventi (oneri) da partecipazioni	28	37.757	6.072
Risultato prima delle imposte		**25.213**	**90.650**
Imposte sul reddito	12-29	5.131	(21.954)
Risultato netto		**30.344**	**68.696**
Utile base		0,92	2,08
Utile diluito		0,92	2,08

Note:
(1) La voce Ricavi delle vendite include operazioni con entità del Gruppo pari a 236,1 e 278,7 milioni di euro, rispettivamente negli esercizi 2019 e 2018.

Vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 31 delle Note esplicative.

Conto economico complessivo

(euro/000)	Note	Esercizio 19	Esercizio 18
Utile/(perdita) del periodo (A)		**30.344**	**68.696**
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Parte efficace degli utili/(perdite) sugli strumenti di copertura (*cash flow hedge*)	16	328	(270)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		**328**	**(270)**
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(Perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	20	(474)	156
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		**(474)**	**156**
Totale utili/(perdite) complessivo (A)+(B)+(C)		**30.198**	**68.582**

Nota: gli importi riportati nel prospetto del Conto economico complessivo sono presentati al netto del relativo effetto fiscale.

Situazione patrimoniale-finanziaria

(euro/000)	Note	31.12.19	31.12.18
Attività non correnti			
Attività per diritto d'uso			
Attività per diritto d'uso	6	158.839	
Totale attività per diritto d'uso		**158.839**	
Attività immateriali			
Attività a vita utile indefinita	7	150.919	150.919
Altre attività	7	22.928	22.431
Totale attività immateriali		**173.847**	**173.350**
Attività materiali			
Immobili e terreni	8	55.432	56.353
Impianti e macchinari	8	10.278	11.171
Attrezzature	8	9.421	9.061
Opere su beni di terzi	8	12.058	3.173
Altre	8	8.306	4.576
Totale attività materiali		**95.494**	**84.335**
Altre attività			
Investimenti immobiliari	10	15	18
Partecipazioni	11	505.699	608.734
Attività fiscali differite			
Altre	13	8.053	4.320
Totale altre attività		**513.767**	**613.072**
Totale attività non correnti		**941.946**	**870.757**
Attività correnti			
Rimanenze	14	252.306	233.277
Crediti commerciali (1)	15	186.062	211.575
Crediti tributari	15	9	11
Attività per derivati	16	1.246	1.307
Altre	15	74.617	44.468
Disponibilità liquide	17	86.426	66.703
Totale attività correnti		**600.667**	**557.342**
Totale attività		**1.542.613**	**1.428.099**

Continua

Note:
(1) La voce Crediti commerciali include crediti con entità del Gruppo pari a 119,6 e 138,4 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2019 ed al 31 dicembre 2018.

Vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 31 delle Note esplicative.

Continua

(euro/000)	Note	31.12.19	31.12.18
Patrimonio netto del Gruppo			
Capitale sociale	18	66.187	66.187
Riserve di capitale	18	416.507	416.507
Azioni proprie	18		
Riserve di copertura	18	(128)	(456)
Altre riserve	18	446.072	374.291
Risultato di periodo	18	30.344	68.696
Totale Patrimonio netto		**958.983**	**925.225**
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	19	5.912	5.394
Passività fiscali differite	12	5.816	16.261
Fondi relativi al personale	20	9.725	7.586
Passività per derivati	16	225	672
Passività finanziarie non correnti	21	84.023	69.666
Passività per leasing non correnti	22	136.272	
Altre	23	14.015	14.476
Totale passività non correnti		**255.988**	**114.055**
Passività correnti			
Debiti commerciali (2)	24	137.733	145.665
Debiti tributari	24	13.194	6.142
Passività per derivati	16	2.186	2.842
Altre	24	63.913	65.516
Passività finanziarie correnti	21	87.822	167.999
Passività per leasing correnti	22	22.084	
Accantonamenti per rischi	19	710	655
Totale passività correnti		**327.643**	**388.818**
Totale Patrimonio netto e passività		**1.542.613**	**1.428.099**

Note:
(2) La voce Debiti commerciali include crediti con entità del Gruppo pari a 22,4 e 26,7 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2019 ed al 31 dicembre 2018.

Vista la non significatività degli importi, la Situazione patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 31 delle Note esplicative.

Rendiconto finanziario

(euro/000)	Note	31.12.19	31.12.18
Utile (Perdita) del periodo		**30.344**	**68.696**
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	6-7-8-9-14-15	52.450	23.520
Altri oneri/(proventi) non monetari	16-18-19	664	(1.117)
Imposte del periodo	29	(5.131)	21.954
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	15	6.442	(29.100)
Rimanenze	14	(1.366)	(73.447)
Crediti e debiti tributari	15-24	(7.699)	(1.685)
Debiti Commerciali	24	(18.711)	(11.604)
Altre attività e passività	15-24	(29.622)	12.097
Variazione fondi per il personale	20	1.596	372
Flussi di cassa della gestione operativa		**28.967**	**9.686**
Interessi (pagati)/incassati		(805)	(121)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(5.247)	
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(1.055)	(5.378)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		**21.861**	**4.186**
Incrementi netti delle attività immateriali e materiali	7-8	(21.539)	(17.058)
Acquisizione del gruppo Italiantouch			(24.101)
(Incremento) decremento nelle partecipazioni			(2.272)
(Incremento) decremento da fusioni		135.329	
Riduzione (incremento) altre attività non correnti	13	(3.733)	569
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		**110.057**	**(42.863)**
Dividendi distribuiti	18	(33.094)	(46.331)
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Finanziamenti a controllate	13	7.422	(2.842)
Rimborsi delle passività per leasing	22	(20.543)	
Rimborsi delle passività finanziarie	21	(216.042)	(46.250)
Accensioni delle passività finanziarie	21	150.000	100.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		**(112.256)**	**4.577**
Differenze cambi di conversione (D)			
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		**19.661**	**(34.099)**
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		**19.661**	**(34.099)**
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		66.703	100.802
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		86.364	66.703
Variazione delle disponibilità liquide nette		**19.661**	**(34.099)**

Variazioni del patrimonio netto

(euro/000) Esercizio 2019	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.19	**66.187**	**416.507**	**(456)**	**442.986**	**925.225**
Utili/(perdite) del periodo					
Da conto economico				30.344	30.344
Da altri utili/(perdite)			328	(474)	(146)
Utili/(perdite) complessivi			**328**	**29.870**	**30.198**
Dividendi versati				(33.094)	(33.094)
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni (1)				36.653	36.653
Saldo al 31.12.19	**66.187**	**416.507**	**(128)**	**476.416**	**958.983**

(euro/000) Esercizio 2018	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.18	**66.187**	**416.507**	**(186)**	**425.705**	**908.213**
Modifica principi (IFRS 15)				(4.545)	(4.545)
Saldo al 01.01.18	**66.187**	**416.507**	**(186)**	**421.160**	**903.668**
Utili/(perdite) del periodo					
Da conto economico				68.696	68.696
Da altri utili/(perdite)			(270)	156	(114)
Utili/(perdite) complessivi			**(270)**	**68.852**	**68.582**
Dividendi versati				(46.331)	(46.331)
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni				(694)	(694)
Saldo al 31.12.18	**66.187**	**416.507**	**(456)**	**442.986**	**925.225**

Nota:
(1) Le altre variazioni dell'esercizio 2019 sono relative agli effetti derivanti da tre operazioni di fusione per incorporazione intercorse nell'anno. Più in particolare, fusione per incorporazione della società Del.Com S.r.l. e della società Italiantouch S.r.l. che hanno avuto efficacia contabile e fiscale dal primo gennaio 2019 e fusione transazionale della società interamente controllata Holpaf B.V., con sede in Olanda, efficace dal 9 dicembre 2019. Inoltre, le altre variazioni includono l'utilizzo della riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

TOD'S s.p.a.

NOTE ESPLICATIVE

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 2019 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 2019 è stato predisposto dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 30 marzo 2020 per l'approvazione dell'Assemblea degli azionisti del 3 giugno 2020 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. Si precisa che, a seguito dell'applicazione del principio contabile IFRS 16 dal 1° gennaio 2019, il prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria è stato modificato inserendo all'interno della sezione delle attività non correnti una riga di bilancio specifica e separata rispetto alle attività immateriali e materiali, relativa alle attività per diritto d'uso. D'altra parte, all'interno delle passività non correnti è stata inserita una nuova riga di bilancio, specifica e separata rispetto alle altre, relativa alle passività per *leasing* non correnti, così come nella sezione delle passività correnti è stata inserita una nuova riga di bilancio, specifica e separata rispetto alle altre, relativa alle passività per *leasing* correnti. Relativamente al prospetto del rendiconto finanziario si segnala che la riduzione delle passività finanziarie relative agli oneri finanziari sui beni in *leasing* sono stati rappresentati in maniera esplicita all'interno della sezione dei flussi di cassa netti della gestione operativa; inoltre, nella sezione dei flussi di cassa dell'attività di finanziamento sono stati rappresentati in maniera esplicita gli esborsi del valore nominale delle passività per *leasing*.

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.
A tal riguardo si segnala che a seguito dell'applicazione del principio contabile IFRS 16, oltre alle variazioni apportate agli schemi di bilancio sopra descritti, si è provveduto a riclassificare alcune voci di conto economico al fine di meglio rappresentare la natura alcuni di costi e ricavi riferiti ai contratti di locazione. Ai fini della corretta comparabilità e intellegibilità delle informazioni, i corrispondenti dati relativi all'esercizio 2018 sono stati conseguentemente riclassificati.
Si segnala, infine, che il principio contabile IFRS 16 è stato adottato dalla Società , a partire dal 1° gennaio 2019, optando per l'approccio retrospettivo modificato pertanto, i dati comparativi non sono stati modificati.
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 2018, ad eccezione di quanto di seguito esposto relativamente ai principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2019.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2019, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2019

- IFRS 16: "*Leases*". A gennaio 2016 lo IASB ha pubblicato il documento per la rilevazione iniziale, misurazione, presentazione e informativa dei contratti di *leasing* per entrambe le parti di un contratto. Tale documento sostituisce il principio IAS 17 "*leasing*". Non è applicabile ai contratti relativi a servizi ma solo ai contratti di *leasing* o alle componenti *leasing* di altri contratti. Il principio definisce il *leasing* come un contratto che trasferisce al cliente (*lessee*) il diritto d'uso di un *asset* per un periodo di tempo in cambio di un corrispettivo. Il nuovo principio elimina la classificazione tra *leasing* finanziario e *leasing* operativo e introduce un unico modello di contabilizzazione che prevede la rilevazione di attività e passività per tutti i *leasing* della durata maggiore di 12 mesi e la rilevazione separata a conto economico di ammortamenti e interessi passivi. Per quanto riguarda il *lessor*, la contabilizzazione non subisce significative variazioni rispetto a quanto attualmente previsto dallo IAS 17. Gli impatti derivanti dall'applicazione di tale principio sul bilancio della Società sono riepilogati nella nota 7.
- 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. L'adozione di tale principio non ha avuto un impatto rilevante sul bilancio della Società.
- *Amendments to IFRS 9, Financial instruments on prepayment features with negative compensation*. Il 12 ottobre 2017 l'*International Accounting Standards Board* (IASB) ha pubblicato modifiche all'*International Financial Reporting Standard* (IFRS) 9 "*Strumenti finanziari. Elementi di pagamento anticipato con compensazione negativa*". Le modifiche sono volte a chiarire la classificazione di

determinate attività finanziarie rimborsabili anticipatamente quando si applica l'IFRS 9. In particolare, se l'attività finanziaria contiene una clausola contrattuale che potrebbe modificare la tempistica o l'importo dei flussi finanziari contrattuali, l'entità deve determinare se i flussi finanziari contrattuali che potrebbero verificarsi nel corso della vita dello strumento dovuti a tale clausola siano esclusivamente pagamenti di capitale e interessi maturati sull'importo del capitale da restituire. Lo IASB ha fissato la data di entrata in vigore delle modifiche al 1° gennaio 2019, consentendo l'applicazione anticipata. Dopo consultazione dello *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), la Commissione conclude che le modifiche all'IFRS 9 soddisfano i criteri di adozione previsti dall'articolo 3, paragrafo 2, del regolamento (CE) n. 1606/2002. L'Unione Europea ha omologato le modifiche con il Regolamento UE 2018/498 del 22 marzo del 2018, il quale modifica il Regolamento (CE) n. 1126/2008. L'adozione di tali emendamenti non ha avuto un impatto sul bilancio della Società.

- *Amendments to IAS 28 "Long-term Interests in Associates and Joint Ventures*". In data 12 ottobre 2017, lo IASB ha emesso gli emendamenti 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. L'adozione di tali emendamenti non ha avuto un impatto sul bilancio della Società.
- *Amendments to IAS 19, "Employee benefits'- Plan amendment, curtailment or settlement*". In data 7 febbraio 2018 lo IASB ha emesso tale emendamento con cui chiarisce come si determinano le spese pensionistiche quando si verifica una modifica nel piano a benefici definiti. Le disposizioni dell'*Amendments* allo IAS 19 sono state omologate dall'Unione Europea in data 13 marzo 2019. L'adozione di tali emendamenti non ha avuto un impatto sul bilancio della Società.
- *Annual improvements to IFRSs 2015-2017 cycle.* A dicembre 2017, lo IASB ha pubblicato *Annual Improvements to IFRS Standards 2015-2017 Cycle*, contenente le principali modifiche agli IFRS: a) IAS 12 "*Income Taxes*". Le modifiche proposte chiariscono che un'entità dovrebbe riconoscere tutti gli effetti fiscali (*tributary relative*) alla distribuzione dei dividendi; b) IAS 23 "*Borrowing Costs*": le modifiche proposte chiariscono che nel caso in cui i finanziamenti specifici richiesti per l'acquisto e/o costruzione di un *asset* restano in essere anche dopo che l'*asset* stesso è pronto per il suo utilizzo o la vendita, tali finanziamenti cessano di essere considerati specifici e pertanto sono ricompresi nei finanziamenti in generale dell'entità ai fini della determinazione del tasso di capitalizzazione dei finanziamenti; c) IAS 28 "*Investments in Associates and joint ventures – Long-term interests in an associate or joint venture*". Le modifiche proposte chiariscono che il principio IFRS 9 "*Financial Instruments*", incluso i requisiti di *impairment*, si applica anche ad altri strumenti finanziari detenuti per un lungo periodo emessi nei confronti di una società collegata o *joint venture*. Tali *amendments* sono stati omologati dall'Unione Europea il 14 Marzo 2019. L'adozione di tali modifiche non ha avuto un impatto rilevante sul bilancio della Società.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2020, e non adottati in via anticipata dalla Società

- *Amendment to IAS 1 and IAS 8 on definition of materiality*. L'emendamento è stato pubblicato dallo IASB in data 31 ottobre 2018 e prevede una diversa definizione di "*material*", ovvero: "*Information is material if omitting, misstating or obscuring it could reasonably be expected to influence decisions that the primary users of general purpose financial statements make on the basis of those financial statements, which provide financial information about a specific reporting entity*". Le modifiche sono efficaci per i periodi annuali che hanno inizio dal 1° gennaio 2020 o da data successiva. È consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, la futura adozione di tale emendamento non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.
- Lo IASB ha pubblicato in data 29 marzo 2018 la versione rivista del *Conceptual Framework for Financial Reporting*. Le principali modifiche rispetto alla versione del 2010 riguardano: i) un nuovo capitolo in tema di valutazione; ii) migliori definizioni e *guidance*, in particolare con riferimento alla definizione di passività; iii) chiarimenti di importanti concetti, come *stewardship*, prudenza e incertezza nelle

valutazioni.

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

- *Amendments to IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7: Interest rate benchmark reform*. La modifica prevede alcuni rilievi in relazione alla modifica dei *benchmark* dei tassi di interesse. In relazione alla contabilizzazione delle operazioni di copertura, la riforma IBOR non dovrebbe terminare la contabilizzazione di copertura. Qualsiasi inefficacia della copertura deve continuare ad essere rilevata a conto economico. Questa modifica entrerà in vigore dagli esercizi che iniziano al 1° gennaio 2020. Da una prima disamina, la futura adozione di tale emendamento non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

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

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni pubblicati dallo IASB ma non ancora omologati dall'Unione Europea e non adottati nella predisposizione del presente bilancio:

- IFRS 17 "*Insurance Contracts*". In data 18 maggio 2017, lo IASB ha emesso l'IFRS 17 "*Insurance contracts*" che stabilisce i principi per il riconoscimento, la misurazione, la presentazione e la rappresentazione dei contratti di assicurazione inclusi nello standard. L'obiettivo dell'IFRS 17 è garantire che un'entità fornisca informazioni rilevanti che rappresentino fedelmente tali contratti, al fine di rappresentare una base di valutazione per il lettore del bilancio degli effetti di tali contratti sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sui risultati economici e sui flussi finanziari dell'entità. In data 21 giugno 2018, lo IASB ha deliberato di fare chiarimenti in merito all'IFRS 17 "*Insurance Contracts*", per garantire che l'interpretazione dello *standard* rifletta le decisioni prese dal Board. Il consiglio ha accettato di chiarire alcuni punti dei contratti soggetti a tariffe variabili e ad aspetti correlati all'IFRS 3 "*business combination*". Le disposizioni dell'IFRS 17 sono efficaci a partire dagli esercizi aventi inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2021.

  Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale principio non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.
- *Amendment to IFRS 3 "Business combinations*". Lo IASB ha emesso in data 22 ottobre 2018 il documento "*Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)*" volto a risolvere le difficoltà che sorgono quando un'entità determina se ha acquisito un'impresa o un gruppo di attività. Le modifiche sono efficaci per le aggregazioni aziendali per le quali la data di acquisizione è in vigore o successiva al 1° gennaio 2020. E' consentita applicazione anticipata. Da una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tale emendamento non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.
- *Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of liabilities as current or non-current*. Le modifiche finali nella Classificazione delle passività come correnti o non correnti influiscono solo sulla presentazione delle passività nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria, non sull'importo o sulla rilevazione di attività, passività, provento o onere o informativa che le entità forniscono su tali elementi. Nello specifico le modifiche:
  - Chiariscono che la classificazione delle passività come correnti o non correnti dovrebbe essere basata sui diritti esistenti alla fine del periodo di riferimento e allineare la definizione in tutti i paragrafi interessati per fare riferimento al "diritto" di differire il regolamento di almeno dodici mesi e chiarire che solo i diritti in essere "alla fine del periodo di riferimento" dovrebbero incidere sulla classificazione di una passività;
  - Chiariscono che la classificazione non è influenzata dalle aspettative sul fatto che un'entità eserciterà il suo diritto di differire il regolamento di una passività;
  - Chiariscono che il regolamento si riferisce al trasferimento alla controparte di liquidità, strumenti rappresentativi di capitale, altre attività o servizi. Le modifiche entreranno in vigore a partire dal 1° gennaio 2022 e devono essere applicati retrospettivamente. È possibile l'adozione anticipata. Da

una prima disamina, l'eventuale futura adozione di tali emendamenti non dovrebbe avere un impatto rilevante sul bilancio della Società.

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

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

3.2 Operazioni in valuta estera. La valuta funzionale (valuta dell'ambiente economico principale nel quale la Società opera) utilizzata per la presentazione del bilancio è l'euro. Le operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta funzionale applicando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e passività monetarie in valuta estera, in essere alla data di bilancio, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data di chiusura; le attività e passività non monetarie, valutate al costo storico in valuta estera, sono convertite utilizzando il tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le differenze di cambio derivanti dall'estinzione di tali operazioni, o dalla conversione di attività e passività monetarie alla data di bilancio, sono rilevate nel conto economico.

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

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

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

- Per i derivati che risultano a copertura di operazioni attese (i.e. *cash flow hedge*), le variazioni del *fair value* sono imputate direttamente nell'apposita riserva del conto economico complessivo, eccetto per la quota di variazione relativa alla parte inefficace della copertura che viene imputata a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari; le differenze di *fair value* già rilevate direttamente nella apposita riserva iscritta nel conto economico complessivo sono interamente imputate a conto economico, a rettifica dei margini operativi, al momento della rilevazione delle attività/passività relative alle poste coperte. Nel caso dei derivati di copertura dei rischi legati alla variazione dei tassi di interesse su finanziamenti, le differenze di *fair value* già rilevate nella riserva iscritta nel conto economico complessivo sono invece imputate a rettifica dei proventi ed oneri finanziari al momento della liquidazione dei differenziali attivi o passivi;
- Per i derivati che risultano a copertura di attività e passività iscritte a bilancio (i.e. *fair value hedge*), le differenze di *fair value* sono interamente imputate a conto economico, tra i proventi e oneri finanziari. In aggiunta, si provvede a rettificare il valore della posta coperta (attività/passività) per la variazione di

valore imputabile al rischio coperto, utilizzando come contropartita la voce proventi e oneri finanziari.
I criteri previsti dall'IFRS 9 affinché una relazione di copertura si possa qualificare per l'*hedge accounting* sono i seguenti:

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

3.4 Attività per diritto d'uso. L'attività per il diritto di uso dei beni in *leasing* viene inizialmente valutata al costo, e successivamente ammortizzata lungo la durata del contratto di locazione. Il costo include:
- L'ammontare iniziale delle passività per *leasing*;
- Gli incentivi ricevuti sulla base del contratto di *leasing*;
- I costi diretti iniziali sostenuti dal locatario;
- Una stima dei costi che saranno sostenuti dal locatario per il ripristino del bene oggetto della locazione alle condizioni esistenti antecedentemente alla locazione, sulla base delle previsioni del contratto di locazione.

L'ammortamento delle attività per diritto d'uso si applica sulla base delle previsioni dello IAS16.

3.5 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.

3.6 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. 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.
III. 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.
IV. 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	25,0%
Forme e fustelle, clichés, stampi e timbri	25,0%
Mobilio e arredamento	12,0%
Macchine d'ufficio	20,0%
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.

3.7 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.
Le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS36.

3.8 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.

3.9 Attività finanziarie. Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio dal momento in cui la società

acquisisce il diritto legale di realizzare i flussi finanziari rivenienti da tali attività sulla base delle previsioni contrattuali. Le attività finanziarie sono eliminate dall'attivo dello stato patrimoniale se e solo se il diritto contrattuale all'ottenimento dei flussi finanziari dalle medesime attività è scaduto oppure se tali attività finanziarie sono state trasferite e tale trasferimento soddisfa i requisiti previsti dall'IFRS 9 per l'eliminazione dallo stato patrimoniale. Le attività finanziarie sono inizialmente rilevate al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività finanziaria medesima.
In seguito all'iscrizione iniziale, le attività finanziarie sono valutate secondo uno dei seguenti metodi:
a) costo ammortizzato;
b) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico complessivo;
c) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico.
In applicazione delle previsioni dell'IFRS 9 in merito alla classificazione e quindi tenendo conto del modello di *business* della Società e delle caratteristiche dei flussi finanziari previsti contrattualmente, si segnala che la Società non detiene attività finanziarie di cui ai punti b) e c) di cui sopra ad esclusione di quanto già commentato in precedenza in merito agli strumenti finanziari derivati.
Le attività finanziarie sono sottoposte alla procedura di *impairment* prevista dall'IFRS 9 al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dalle medesime attività finanziarie.

3.10 Rimanenze di magazzino. Le giacenze di magazzino sono iscritte a bilancio al minore tra il costo ed il presunto valore di realizzo. Il valore netto di realizzo rappresenta la migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile negli ordinari processi di *business*, al netto delle eventuali spese di produzione ancora da sostenere e delle spese dirette di vendita.
Il costo delle giacenze è basato sul metodo del costo medio ponderato; il costo di produzione è determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avuto riguardo - per i prodotti in corso di lavorazione e/o semilavorati - alla specifica fase di processo raggiunta. I valori così ottenuti non differiscono in misura apprezzabile dai costi correnti di produzione riferiti alle stesse categorie di beni. Per la parte di giacenze ritenuta non più utilizzabile economicamente, o con un valore di presunto realizzo inferiore al costo iscritto a bilancio, si provvede a stanziare un apposito fondo svalutazione.

3.11 Crediti commerciali ed altri crediti. Sono rilevati inizialmente al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività medesima.
In seguito all'iscrizione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. In applicazione dell'IFRS 9 sono sottoposti alla procedura di *impairment* al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dai medesimi crediti mediante rettifica del valore d'iscrizione con apposito fondo svalutazione crediti così determinato:
- I crediti in contenzioso, la cui inesigibilità risulta da elementi certi e precisi, sono stati analiticamente individuati e quindi svalutati;
- Per le altre posizioni di credito, sono state stanziate prudenziali quote di svalutazione, stimate sulla base di informazioni aggiornate alla data di bilancio tenendo inoltre in considerazione le perdite attese nell'arco della durata della vita del credito.

3.12 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.

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.
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.

3.15 Passività per *leasing*. Le passività per *leasing* sono valutate al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati alla data di inizio del contratto di locazione, attualizzati utilizzando l'*incremental borrowing rate* del locatario. Le passività per beni in *leasing* sono successivamente incrementate degli interessi che maturano su dette passività e diminuite in correlazione con i pagamenti dei canoni di locazione. Inoltre, le passività per *leasing* possono aumentare o diminuire il loro valore al fine di riflettere le revisioni (*reassessments*) o le modifiche (*lease modifications*) dei pagamenti futuri dei canoni di locazione che avvengono successivamente alla data iniziale.

3.16 Passività finanziarie. 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.

3.17 Debiti. Debiti commerciali ed altri debiti diversi. Sono rilevati al *fair value* che generalmente corrisponde al valore nominale.

3.18 Fondi 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.
I fondi per rischi e oneri includono la stima dei costi che sosterrà il locatario per il ripristino dei beni oggetto di locazione alle condizioni iniziali esistenti alla stipula del contratto di locazione sulla base delle previsioni contrattuali di quest'ultimo.

3.19 Capitale sociale.
I. Capitale sociale. Il valore complessivo delle azioni emesse dalla Società è interamente classificato nel patrimonio netto, essendo le stesse strumento rappresentativo di capitale.
II. Azioni proprie. Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.20 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.

3.21 Riconoscimento dei ricavi. I ricavi sono iscritti a conto economico nel momento in cui l'obbligazione contrattuale relativa al trasferimento di beni o servizi è stata soddisfatta. Un bene si considera trasferito al cliente finale nel momento in cui quest'ultimo ottiene il controllo sul bene medesimo. Con riferimento alle principali tipologie di ricavi realizzati dal Gruppo, il riconoscimento degli stessi avviene sulla base dei seguenti criteri:
I. Vendite di beni – *retail*. La Società opera nel canale *retail* attraverso la propria rete dei DOS. I ricavi sono contabilizzati all'atto della consegna dei beni ai clienti. Le vendite vengono usualmente incassate direttamente per cassa o attraverso carte di credito.
II. Vendite di beni – *wholesale*. La Società distribuisce prodotti nel mercato *wholesale*. Relativamente a tale tipologia di transazione, vi è un'unica *performance obligation*. In particolare, i relativi ricavi sono contabilizzati nel momento in cui il cliente ottiene il controllo del bene spedito (*at a point in time*) e tenendo conto degli effetti stimati dei resi di fine esercizio. La rappresentazione dei resi da ricevere nella situazione patrimoniale-finanziaria prevede una passività, tra le Altre Passività, espressiva del debito per il rimborso dei resi (*contract liability*) ed un'attività, tra le Rimanenze, espressiva del diritto di recupero dei prodotti per resi (*contract assets*).
III. Prestazioni di servizi. Tali proventi sono contabilizzati in proporzione allo stadio di completamento del servizio reso alla data di riferimento ed in coerenza con le previsioni contrattuali.
IV. *Royalties*. Le *royalties* che maturano a seguito della concessione in licenza della cessione di prodotti (*sales-based royalties*) o dell'utilizzo di alcuni beni (*usage-based royalties*) sono rilevate a bilancio nel momento in cui la suddetta cessione o utilizzo si sono verificate o, se successiva, nel momento in cui l'obbligazione a cui la *royalty* si riferisce è stata soddisfatta.

3.22 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 (IFRS 16) e dei fondi relativi al personale (IAS 19).

Proventi e oneri per interessi sono imputati nel conto economico del periodo in cui sono realizzati/sostenuti, ad eccezione degli oneri capitalizzati (IAS 23).
I proventi da dividendi concorrono a formare il risultato del periodo in cui la Società matura il diritto a ricevere il pagamento.

3.23 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.

3.24 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 e *on line*), i *franchisees* ed i clienti (multimarca). Per i crediti vantati verso il Gruppo, il rischio di credito è praticamente inesistente, considerato il controllo totalitario delle quote societarie della pressoché totalità delle entità appartenenti al Gruppo TOD'S.
Per quanto riguarda i crediti verso clienti indipendenti (*franchisee e wholesale*), la Società adotta una *policy* di gestione finalizzata all'ottimizzazione della gestione del credito ed alla riduzione del rischio associato. Per *policy*, nel concedere fidi ai clienti, vengono difatti effettuate periodiche analisi del merito creditizio di tutti i clienti, sia consolidati che potenziali, al fine di monitorare e prevenire potenziali crisi di solvibilità. La tabella seguente riporta l'*ageing* dei crediti commerciali verso terzi (escludendo quindi le posizioni *intercompany*) in essere al 31 dicembre 2019 al lordo del relativo fondo svalutazione:

		Scaduto			
euro/000	Corrente	0 > 60	60 > 120	Oltre	Totale
Verso terzi	48.248	11.732	4.395	8.057	72.432

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2019, è stata determinata in 5,9 milioni di euro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2019, pari a 24,2 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 9,4 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 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 2019 e 2018:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.19				
Affidamenti	37.300	104.376	450.000	591.676
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.19	**37.300**	**104.376**	**450.000**	**591.676**
31.12.18				
Affidamenti	34.800	151.000	450.000	635.800
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.18	**34.800**	**151.000**	**450.000**	**635.800**

Inoltre, si segnala che, la TOD'S S.p.A., al fine di assicurarsi la liquidità per finanziare eventuali esigenze connesse all'attività commerciale ordinaria ed esigenze generali aziendali, ha in essere dei contratti di finanziamento relativi a linee di credito rotative (*revolving*) non revocabili, a medio-lungo termine, accesi con i seguenti istituti di credito:
i) Banco BPM S.p.A., sottoscritto in data 26 gennaio 2018 per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 26 gennaio 2022;
ii) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank e Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A. (Gruppo Crédit Agricole), sottoscritto in data 27 gennaio 2016 e rinnovato in data 5 dicembre 2018,

per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 5 dicembre 2021;
iii) Unicredit S.p.A., sottoscritto in data 9 novembre 2016 e rinnovato il 7 novembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà in data 8 novembre 2021;
iv) B.N.L. S.p.A., sottoscritto in data 28 novembre 2016 e rinnovato il 21 dicembre 2018, per un importo massimo pari a 100 milioni di euro che scadrà il 28 novembre 2021;
v) Intesa Sanpaolo S.p.A. sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un importo massimo pari a 50 milioni di euro che scadrà il 31 dicembre 2021.

Al 31 dicembre 2019 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 2019 e 2018:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.19				
Passività finanziarie non correnti		84.023		84.023
Altre passività non correnti		8.527		8.527
Debiti commerciali	137.733			137.733
Passività finanziarie correnti	87.822			87.822
Passività per derivati	2.186	225		2.411
Altre passività correnti	1.156			1.156
Totale	**228.897**	**92.775**		**321.672**
31.12.18				
Passività finanziarie non correnti		69.666		69.666
Altre passività non correnti		8.869		8.869
Debiti commerciali	145.665			145.665
Passività finanziarie correnti	167.999			167.999
Passività per derivati	2.842	672		3.514
Altre passività correnti	2.587			2.587
Totale	**319.093**	**79.207**		**398.300**

In applicazione del paragrafo 39 e B11 dell'IFRS 7 si fornisce di seguito la *maturity analysis* delle passività per *leasing*:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.19				
Passività per leasing	22.084	73.160	63.112	158.356
Totale	**22.084**	**73.160**	**63.112**	**158.356**

Tenuto conto della capacità di produrre cassa della Società e delle linee di credito disponibili si ritiene non significativo il rischio di liquidità.
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 della materie prime utilizzate nel processo produttivo, un mercato fisico soggetto a vere e proprie fluttuazioni.

Nei paragrafi seguenti vengono analizzati singolarmente i diversi rischi, evidenziando laddove necessario, attraverso *sensitivity analysis*, l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento. Tali analisi si basano, così come previsto dall'IFRS 7, su scenari semplificati applicati ai dati consuntivi dei periodi presi a riferimento e, per loro stessa natura, non possono considerarsi indicatori degli effetti reali di futuri cambiamenti dei parametri di riferimento, a fronte di una struttura patrimoniale e finanziaria differente e condizioni di mercato diverse, né possono riflettere le interrelazioni e la complessità dei mercati di riferimento.

Rischio tasso di cambio. La Società, per effetto della operatività commerciale, risulta esposta al rischio di oscillazioni dei cambi delle valute in cui sono denominate le transazioni commerciali (in particolare USD, GBP, CHF e valute dei Paesi del *Far East*), a fronte di una struttura di costi concentrati soprattutto nell'area Euro. In tutte queste divise, la Società realizza maggiori ricavi rispetto ai costi; pertanto variazioni del rapporto di cambio tra l'euro e le suddette valute possono influenzare i risultati della Società.

Inoltre, la Società è esposta al rischio di cambio relativo ai flussi finanziari intercorsi con Società controllate con valuta funzionale diversa dall'euro (principalmente dividendi, finanziamenti, operazioni sul capitale).

L'obiettivo generale della politica di *Risk management* adottata dalla Società prevede la minimizzazione del rischio di cambio economico e transattivo realizzato attraverso la conversione in euro degli incassi delle vendite in valuta, effettuate nel corso di ciascuna stagione, al netto dei costi di riferimento, sulla base di un tasso di cambio medio, in linea con i relativi cambi di listino, unitamente alla tempestiva conversione in euro dei flussi finanziari in valuta, presenti e futuri (es.: finanziamenti bancari, finanziamenti *intercompany*, ecc.) sulla base dei tassi di cambio di mercato. Le finalità di cui sopra vengono 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.

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 2019 è riportato in Nota 16.

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 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018
CAD	Canada	(9.847,8)	(23.708,8)	10.884,4	26.204,4
CHF	Svizzera	49.952,0	18.489,6	(55.210,1)	(20.435,9)
GBP	UK	233.404,6	43.286,1	(257.973,5)	(47.842,5)
HKD	Hong Kong	124.255,5	6.025,6	(137.335,0)	(6.659,8)
JPY	Giappone	(1.714.050,1)	(56.272,5)	1.894.476,5	62.195,9
KRW	Corea del Sud	(0,2)	(11.498,1)	0,2	12.708,5
RMB	Cina	(45.276,3)	241.877,9	50.042,3	(267.338,8)
SGD	Singapore	(25.932,2)	(22.418,2)	28.661,9	24.778,0
USD	USA	(29.187,7)	107.094,6	32.260,1	(118.367,7)
Altro	n.a.	(102.910,4)	(28.403,7)	113.743,1	31.393,6
Totale		**(1.519.592,7)**	**274.472,5**	**1.679.549,8**	**(303.364,2)**

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2019	5%	(1.519,6)	(5.766,3)
	-5%	1.679,5	6.373,3

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 i seguenti finanziamenti a tasso variabile:
- Finanziamento in *pool* stipulato con Mediobanca e Crédit Agricole sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points* (Nota 21);
- Finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate, che scadrà il 21 dicembre 2022. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7% (Nota 21);
- Finanziamento sottoscritto in data 21 dicembre 2018 con Intesa SanPaolo S.p.A. per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate, che scadrà il 31 dicembre 2021. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7% (Nota 21).

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sull'operazione di finanziamento in *pool* con Mediobanca e Crédit Agricole, 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).
Inoltre, a copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse sul finanziamento sottoscritto con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas), è stato sottoscritto un contratto derivato (*interest rate swap* - IRS) per un nozionale pari all'importo del finanziamento utilizzato (Nota 16). Tale contratto derivato copre 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 (0,7% liquidato trimestralmente).
Considerato l'andamento dei mercati finanziari, e dei connessi tassi di riferimento, oltre alla *duration* del finanziamento stipulato con Intesa SanPaolo S.p.A. la Società ha ritenuto non significativo il rischio di interesse su quest'ultimo finanziamento. Si ricorda che la Società monitora costantemente il rischio di tasso d'interesse e, laddove si ravvisi un innalzamento del rischio di potenziali effetti rilevanti, derivanti dal contratto di finanziamento, in ossequio alla prassi consolidata nel tempo dalla Società, 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 2019 non determinerebbe alcun effetto sul risultato ante imposte, principalmente a seguito degli strumenti di copertura posti in essere dalla Società (medesima situazione anche nell'anno 2018).

4.1 Livelli gerarchici di valutazione del *fair value* Secondo quanto richiesto dallo IFRS 13, si è proceduto a classificare gli strumenti finanziari esposti al *fair value* sulla base di una gerarchia di livelli che rifletta la significatività degli *input* utilizzati nella stima del *fair value*. In particolare è possibile individuare i seguenti livelli:
1° Livello – prezzi quotati rilevati su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;
2° Livello – *input* diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi) sul mercato;
3° Livello – *input* che non sono basati su dati di mercato osservabili.
Le tabelle che seguono evidenziano le attività e passività finanziarie per categoria di strumento finanziario, classificate come previsto dall'IFRS 9, con indicazione del livello gerarchico di *fair value* al 31 dicembre 2019 e 2018:

2019 euro/000	Attività								
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Altre attività non correnti	7.907				7.907				
Totale altre attività non correnti	**7.907**				**7.907**				
Crediti commerciali	186.062				186.062				
Attività per derivati				1.246	1.246		1.246		1.246
Altre attività correnti									
Disponibilità liquide	86.426				86.426				
Totale altre attività correnti	**272.488**			**1.246**	**273.734**		**1.246**		**1.246**

2019 euro/000	Passività							
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Passività finanziarie non correnti	84.023			84.023				
Altre passività non correnti	8.527			8.527				
Passività per derivati			225	225		225		225
Totale altre passività non correnti	**92.550**		**225**	**92.775**		**225**		**225**
Debiti commerciali	137.733			137.733				
Passività finanziarie correnti	87.822			87.822				
Passività per derivati			2.186	2.186		2.186		2.186
Altre passività correnti	1.156			1.156				
Totale altre passività correnti	**226.711**		**2.186**	**228.897**		**2.186**		**2.186**

2018 euro/000	Attività								
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Altre attività non correnti	2.970				2.970				
Totale altre attività non correnti	**2.970**				**2.970**				
Crediti commerciali	211.575				211.575				
Attività per derivati				1.307	1.307		1.307		1.307
Altre attività correnti	9.200				9.200				
Disponibilità liquide	66.703				66.703				
Totale altre attività correnti	**287.478**			**1.307**	**288.785**		**1.307**		**1.307**

2018 euro/000	Passività							
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Passività finanziarie non correnti	69.666			69.666				
Altre passività non correnti	8.869			8.869				
Passività per derivati			672	672		672		672
Totale altre passività non correnti	**78.535**		**672**	**79.207**		**672**		**672**
Debiti commerciali	145.665			145.665				
Passività finanziarie correnti	167.999			167.999				
Passività per derivati			2.842	2.842		2.842		2.842
Altre passività correnti	2.587			2.587				
Totale altre passività correnti	**316.251**		**2.842**	**319.093**		**2.842**		**2.842**

Si segnala che nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti tra i tre livelli di *fair value* previsti dall'IFRS 13. Per le attività e passività finanziarie valutate al costo ammortizzato, data la loro natura, è ragionevole ritenere che il *fair value* non si discosti significativamente dai valori di bilancio.

5. IFRS 16

Il 13 gennaio 2016 lo IASB (*International Accounting Standard Board*) ha pubblicato il principio contabile IFRS 16 *Leasing*, che sostituisce lo IAS 17; tale documento è stato adottato dall'Unione Europea in data 9 novembre 2017.

L'IFRS 16 definisce i principi per la rilevazione, la misurazione, la presentazione e l'informativa dei *leasing*

(contratti che danno il diritto all'utilizzo dei beni di terzi) e richiede ai locatari di contabilizzare tutti i contratti di *leasing* in accordo con la metodologia prevista per i *leasing* finanziari dal vecchio principio contabile IAS 17, eliminando di fatto la precedente dicotomia tra *leasing* operativi e finanziari.
La Società ha adottato il nuovo principio a partire dal 1° gennaio 2019 adottando l'approccio retrospettivo modificato, pertanto i dati comparativi non sono stati oggetto di modifica rispetto a quanto già pubblicato nella relazione finanziaria annuale del 31 dicembre 2018.
L'applicazione dell'IFRS 16 al 1° gennaio 2019 ha avuto un impatto significativo sul bilancio della Società in virtù dell'attività operativa esercitata. Infatti, la Società è locataria di una serie di contratti di locazione che sono stati oggetto di analisi ai fini dell'applicazione del nuovo principio IFRS 16 e che principalmente riguardano i punti vendita dei DOS italiani, gestiti direttamente dalla Società con efficacia dal 1° gennaio 2019 a seguito della fusione per incorporazione della società interamente controllata Del.Com. S.r.l., degli *outlet*, i magazzini, gli uffici e *showrooms*, le autovetture aziendali e le macchine d'ufficio ed elettroniche.
Le locazioni immobiliari rappresentano la categoria preponderante, rappresentando infatti circa il 90% del totale delle passività per *leasing*.
Dal punto di vista contabile, l'applicazione del principio IFRS 16 ha comportato la rilevazione di un'attività per diritto d'uso sui beni oggetto dei contratti di locazione e una passività per beni in *leasing* in relazione ai canoni fissi ancora da pagare. L'attività per il diritto d'uso dei beni in *leasing* viene inizialmente valutata al costo, e successivamente ammortizzata lungo la durata del contratto di locazione definita in sede di analisi. Il costo delle attività per diritto d'uso include il valore inizialmente rilevato della passività per *leasing*, i costi iniziali diretti sostenuti, la stima degli eventuali costi di ripristino da sostenere al termine del contratto e i pagamenti anticipati relativi al *leasing* effettuati alla data di prima transizione al netto degli incentivi al *leasing* ricevuti. La passività per *leasing* è valutata al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati alla data di transizione attualizzati utilizzando il tasso di interesse come definito di seguito.
La passività per beni in *leasing* viene successivamente incrementata degli interessi che maturano su detta passività e diminuita in correlazione con i pagamenti dei canoni di locazione.

Di seguito si riepilogano gli impatti derivanti dall'applicazione del suddetto principio sia a livello di stato patrimoniale che di conto economico:

	Effetti della prima applicazione dell'IFRS 16 al 1° gennaio 2019
Attività non correnti	
Attività per diritto d'uso	
Attività per diritto d'uso	179.969
Totale attività per diritto d'uso	**179.969**
Totale attività non correnti	**179.969**
Totale attività	**179.969**
Passività non correnti	
Passività per leasing non correnti	154.416
Fondi per rischi e oneri	664
Totale passività non correnti	**155.080**
Passività correnti	
Passività per leasing correnti	20.208
Altre	4.681
Totale passività correnti	**24.889**
Totale passività	**179.969**

Le principali assunzioni che sono state adottate dalla Società ai fini della prima applicazione dell'IFRS 16 sono riepilogate di seguito:

- Nell'adottare l'IFRS 16, la Società si è avvalsa dell'esenzione concessa in relazione agli *short-term lease* (cioè i contratti con scadenza entro i 12 mesi od inferiore) e per i contratti di *lease* per i quali il bene sottostante si configura come *low-value asset* (beni di ammontare esiguo). Per tali contratti per cui ci si è avvalsi dell'esenzione, l'introduzione dell'IFRS 16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria del *lease* e del relativo diritto d'uso, pertanto le rilevazioni contabili non hanno subito variazioni rispetto al precedente periodo;
- I costi diretti iniziali significativi che presentavano un valore netto contabile positivo nello stato patrimoniale alla data di transizione, sono stati inclusi nella misurazione del diritto d'uso al 1° gennaio 2019;
- La durata dei contratti di locazione, con particolare riferimento all'esercizio di opzioni di rinnovo e di chiusura anticipata, è stata determinata sulla base delle informazioni esistenti alla data di transizione;
- Il tasso di attualizzazione (IBR *Incremental Borrowing Rate*) utilizzato per le stime relative all'attualizzazione dei pagamenti futuri dei canoni di affitto, è stato determinato tenendo conto del tasso d'interesse *free risk* in vigore in Italia, maggiorato di uno *spread* medio calcolato tenendo conto dell'attuale costo dell'indebitamento della Società. L'IBR medio ponderato applicato in sede di transizione è stato il 3,84%;
- I canoni di locazione variabili, che non dipendono da un indice o tasso, ma che dipendono principalmente dal volume delle vendite, continuano ad essere contabilizzati nel conto economico tra i costi per beni di terzi.

In aggiunta alle informazioni fornite sopra si segnala che:

- I canoni di locazione rientranti nella definizione degli "*short term leases*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 4,5 milioni di euro al 31 dicembre 2019;
- I canoni di locazione relativi a quei beni rientranti nella definizione dei "*low value assets*" prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 25 mila euro al 31 dicembre 2019;

I canoni di locazione relativi a quei contratti che prevedono un canone variabile e che quindi non sono stati inclusi nella valutazione della passività per *leasing*, sono stati pari a 1,4 milioni di euro al 31 dicembre 2019.

Per completezza d'informazione si segnala che la Società sta analizzando gli impatti relativi al documento emesso dall'IFRC nel mese di dicembre (*Lease Term and Useful Life of Leasehold Improvements* - Agenda paper 4) relativo alla durata dei contratti di *leasing* che prevedono la possibilità di un rinnovo indefinito fino a quando non si comunica la disdetta.

6. Attività per diritto d'uso

Le attività per il diritto d'uso dei beni in *leasing* includono il valore inizialmente rilevato delle passività per *leasing* (si veda Nota 5), i costi iniziali diretti sostenuti, la stima degli eventuali costi di ripristino da sostenere al termine del contratto e i pagamenti anticipati relativi al *leasing* effettuati alla data di prima transizione al netto degli incentivi al *leasing* ricevuti.

Di seguito si riepiloga la composizione e la movimentazione delle attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2019:

euro/000	31.12.19	31.12.18
Immobili in locazione	155.562	
Macchinari in locazione	498	
Macchine d'ufficio in locazione	1.856	
Autovetture in locazione	923	
Totale	**158.839**	

euro/000	31.12.19	31.12.18
Valori iniziali di transizione al 01.01.2019	179.969	
Incrementi	3.622	
Decrementi		
Perdite di valore		
Ammortamenti del periodo	(24.753)	
Differenze di traduzione		
Altri movimenti		
Totale	**158.839**	

7. Attività Immateriali

7.1 Attività a vita utile indefinita. Includono per 137.235 migliaia il valore dei *brands* di proprietà della Società e, per 13.685 migliaia di euro, avviamenti da aggregazioni aziendali determinati secondo le regole previste dal metodo dell'acquisizione (IFRS 3).
Il valore della voce Marchi è così suddiviso tra i differenti *brands* di proprietà della Società (TOD'S, HOGAN e FAY):

euro/000	31.12.19	31.12.18
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	53.185	53.185
Totale	**137.235**	**137.235**

euro/000	Altri marchi	*Software*	Altre attività	Contratti con i clienti	Totale
Saldo al 01.01.18	**3.226**	**7.193**	**9.343**	**1.187**	**20.949**
Incrementi	270	4.997	2.839	597	8.703
Decrementi			(64)		(64)
Perdite di valore					
Altri movimenti					
Ammortamenti del periodo	(768)	(3.476)	(2.237)	(677)	(7.157)
Saldo al 31.12.18	**2.728**	**8.715**	**9.882**	**1.107**	**22.431**
Incrementi	420	4.757	2.221	176	7.575
Decrementi					
Perdite di valore					
Altri movimenti	20	1.596	(287)		1.329
Ammortamenti del periodo	(726)	(4.706)	(2.390)	(585)	(8.407)
Saldo al 31.12.19	**2.443**	**10.362**	**9.426**	**698**	**22.928**

L'incremento dell'esercizio della voce Altri marchi si riferisce ad oneri a natura durevole con vita utile definita sostenuti per la tutela dei *brands* di proprietà classificati tra le attività a vita utile indefinita. Gli incrementi della voce *Software* sono relativi allo sviluppo dei sistemi informativi aziendali (*Information System*), tra cui si segnalano quelli relativi all'integrazione del canale digitale, mentre l'incremento della voce Contratti con i clienti si riferisce principalmente ad investimenti di natura pluriennale sostenuti per la rete di *corner* e *franchising*. La voce Altre attività include, per 5.234 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 0,9 milioni di euro.
Gli Altri movimenti dell'esercizio 2019 si riferiscono, principalmente, agli effetti derivanti dalla fusione delle società Del.Com.S.r.l. e Italiantouch S.r.l..

8. Attività materiali

Il prospetto seguente dettaglia i movimenti delle Attività materiali (Immobili, impianti e macchinari) del corrente e del precedente esercizio di riferimento.

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.18	**57.602**	**12.050**	**8.559**	**3.662**	**4.902**	**86.776**
Incrementi	687	1.501	5.333	244	1.117	8.882
Decrementi	(5)	(18)	(279)		(161)	(463)
Perdite di valore (Nota 9)						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(1.931)	(2.361)	(4.552)	(733)	(1.283)	(10.860)
Saldo al 31.12.18	**56.353**	**11.171**	**9.061**	**3.173**	**4.576**	**84.335**
Incrementi	696	1.561	5.104	5.515	3.304	16.179
Decrementi		(42)	(589)		(275)	(906)
Perdite di valore (Nota 9)						
Altri movimenti	360	23	227	6.029	2.867	9.505
Ammortamenti del periodo	(1.976)	(2.435)	(4.384)	(2.658)	(2.166)	(13.619)
Saldo al 31.12.19	**55.432**	**10.278**	**9.421**	**12.058**	**8.306**	**95.494**

Gli Altri movimenti dell'esercizio 2019 si riferiscono, principalmente, agli effetti derivanti dalla fusione delle società Del.Com.S.r.l. e Italiantouch S.r.l..
L'incremento delle voci Immobili e terreni e Impianti e macchinari si riferiscono a lavori di ammodernamento effettuati nei fabbricati ove insiste l'*Headquarter* della Società.
L'incremento della voce Attrezzature si riferisce principalmente all'approvvigionamento delle attrezzature industriali accessorie alla realizzazione delle collezioni (forme, fustelle e stampi).
Gli ammortamenti dell'esercizio, derivanti dall'utilizzo continuativo delle attività immobilizzate, ammontano a 13,6 milioni di euro.

9. 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) che, a partire dall'esercizio 2019 include le attività per diritto d'uso iscritte in applicazione dell'IFRS 16.
La *Discounted cash-flow analysis* è stata elaborata avendo come assunto di base il *budget* per l'esercizio 2020, 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* 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 25,7% determinato, quest'ultimo, come *tax rate* medio dei Paesi nei quali la Società opera, ponderato per il fatturato. 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 del 3%, determinato come media tra il tasso di inflazione medio atteso nel lungo periodo (2024) per i Paesi nei quali la Società opera, sulla base delle stime elaborate dal Fondo Monetario Internazionale, e il tasso di crescita atteso medio del settore desunto da una serie di analisi di settore;

iii. Per la determinazione del "valore d'uso", è stato utilizzato un WACC, al netto delle imposte, pari al 6,30% (pari a 8,60% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2018), determinato secondo la metodologia prevista dallo IAS 36, che, rispetto all'esercizio precedente, beneficia, oltre che della riduzione del tasso *free-risk*, effetto dell'attuale contesto dei mercati finanziari, anche del maggiore indebitamento finanziario per effetto della rilevazione delle passività finanziarie da *leasing* (Nota 5).

Dalle analisi condotte sulla recuperabilità degli *Assets* della Società (di cui 137,2 milioni di euro rappresentati dai marchi di proprietà e 13,7 milioni dal *goodwill* da *business combination*) è emerso un valore dei flussi di cassa complessivamente attesi ampiamente superiore all'ammontare complessivo del capitale investito netto (*cover*).

Si segnala, inoltre, che, nella conduzione del *test* di *impairment*, non sono stati presi in considerazione, nei flussi di cassa attesi nel periodo esplicito, i possibili effetti derivanti dalla propagazione dell'epidemia Covid-19 che sta influenzando i mercati globali, in quanto ad oggi imprevedibili, sebbene certamente negativi. Tuttavia, si ritiene che i possibili effetti negativi sui flussi di cassa dell'anno 2020 sarebbero recuperabili in un orizzonte di medio/lungo termine e, pertanto, non dovrebbero comportare effetti apprezzabili sulle conclusioni del *test*, essendo quest'ultime principalmente influenzate dai flussi di cassa previsti nel medio-lungo termine (*perpetuity*).

Peraltro, la Società ha comunque condotto le consuete analisi di *sensitivity*, previste 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). Dall'analisi condotta, si evidenzia che per rendere il "valore d'uso" pari al valore del Capitale investito netto (ipotesi di *break even*), occorrerebbe una variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza degli altri parametri: i) incremento del WACC all'8,6%, ii) tasso "g" utilizzato nel *terminal value* negativo per lo 0,5% iii) un tasso di crescita nel periodo esplicito dell'1%.

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 seguenti prudenziali assunzioni:

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 nullo;

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 del 3%, determinato come sopra indicato;

iii. È stato utilizzato un WACC, al netto dell'effetto imposte, pari al 7,30% (pari a 8,60% il tasso WACC utilizzato al 31 dicembre 2018), incrementato, quindi, di un 1% al fine di riflettere la rischiosità del singolo *intangible stand-alone* rispetto all'azienda nel suo complesso.

Dall'analisi effettuata non sono emerse situazioni di *impairment* essendo il valore netto contabile dei singoli marchi all'interno del *range* di valori determinato per il relativo valore recuperabile.

Anche in questo caso sono state svolte analisi di *sensitivity* 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*). Dall'analisi condotta, si evidenzia che, con riferimento al marchio FAY, per rendere il valore recuperabile pari al valore contabile (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero delle variazioni dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza degli altri parametri: i) incremento del WACC al 10,2%, ii) tasso "g" utilizzato nel *terminal value* negativo per 0,8%, iii) un tasso di variazione nel periodo esplicito negativo per il 13%. Con riferimento ai marchi TOD'S e HOGAN, l'analisi di *sensitivity* ha evidenziato che per determinarsi una situazione di *break even* si dovrebbero considerare variazioni dei parametri del tutto irrealistiche.
Inoltre, è stata effettuata la verifica della recuperabilità delle partecipazioni in imprese controllate (pari a 505,7 milioni di euro il valore al 31 dicembre 2019), 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 delle partecipazioni nelle società controllate Tod's Danmark APS e Filangieri 29 S.r.l. per rispettivi 25 migliaia di euro e 750 migliaia di euro, non essendo ragionevolmente prevedibile, allo stato attuale, il relativo recupero tramite i flussi di cassa prospettici.
Infine, la Società ha effettuato un'analisi volta a valutare la recuperabilità delle attività per diritto d'uso e delle attività immateriali e materiali attribuibili ai singoli punti vendita a gestione diretta (DOS) che hanno evidenziato indicatori di *impairment*. Da tale analisi non sono emerse svalutazioni per *impairment* necessarie.
Inoltre, si dà cronaca del fatto che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2019 di TOD'S S.p.A. ammonta a circa Euro 1.364 milioni, risultando superiore al valore del patrimonio netto della Società alla medesima data. Si segnala, peraltro, che la diffusione del virus Covid-19 ha avuto un impatto molto rilevante sui mercati finanziari, con conseguente calo delle valutazioni. A seguito di ciò, la capitalizzazione di borsa della Società alla data della presente relazione (30 marzo 2020) risulta pari ad Euro 955,7 milioni. Il *Management*, vista la natura eccezionale di tale crollo dei principali mercati finanziari internazionali, nonché dei risultati del sopracitato esercizio di *impairment test*, ritiene che tale valutazione sia essenzialmente di natura temporanea e che non rappresenti l'effettivo valore della Società.

10. Investimenti immobiliari

Gli investimenti immobiliari, il cui valore residuo di fine esercizio è pari a 15 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	(96)
Saldo al 01.01.19	**18**
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.19	**15**

11. Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate

Di seguito vengono riportate le informazioni relative alle partecipazioni detenute dalla Società al 31 dicembre 2019, 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 Partecipazioni	Quota partecipazione %	Capitale sociale	a) Patrimonio netto pro quota	di cui utile/ (perdita)	b) Valore di carico	a) - b) Valutazione con il metodo del patrimonio netto
Partecipazioni in imprese controllate						
TOD'S Deutschland Gmbh	100%	153	15.203	322	3.153	12.050
TOD'S France Sas	100%	780	21.228	309	4.800	16.427
TOD'S Hong Kong Ltd	1%	12.209	1.057	(73)	129	928
Un. Del. Kft	10%	163	80	30	18	62
TOD'S Macao Lda.	1%	1.846	18	(19)	19	(0)
TOD'S International BV	100%	2.600	153.689	(16.240)	36.171	117.519
An.Del. Inc.	100%	3.056	16.350	(15.814)	38.085	(21.736)
Roger Vivier S.p.A.	100%	10.000	493.893	19.637	415.479	78.414
TOD'S Danmark APS	100%	67	0	(25)	0	0
TOD'S Austria Gmbh	100%	50	279	(17)	50	229
TOD'S Australia Pty Ltd.	100%	2.089	723	(1.175)	2.089	(1.366)
Del.Pav S.r.l.	100%	50	815	(644)	2.375	(1.560)
Filangieri 29 s.r.l.	100%	100	135	(419)	0	135
Re.Se.Del srl	100%	25	483	(65)	325	158
Italiantouch Shanghai Tr. Co.	100%	2.697	1.839	228	2.875	(1.036)
Totale			**705.791**	**(13.965)**	**505.568**	**200.223**
Partecipazioni in altre imprese						
Altre partecipazioni	n.s.				131	
Totale					**131**	
Totale Partecipazioni					**505.699**	

Le variazioni che hanno interessato, nell'esercizio 2019, le partecipazioni detenute in entità controllate sono le seguenti:

- Fusione per incorporazione della società Del.Com. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 23 dicembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione per incorporazione della società Italiantouch S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 19 novembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione transfrontaliera per incorporazione della società Holpaf B.V., società di diritto olandese, controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 9 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dall'iscrizione al registro delle imprese del suddetto atto di fusione ovvero dal 9 dicembre 2019.

Inoltre, si segnala che, in accordo alle prescrizioni dello IAS 36, è stata effettuata la verifica della recuperabilità del valore delle partecipazioni per le quali sono emersi indicatori di *impairment*. Sulla base dei risultati del *test* di *impairment* si è reso necessario procedere alla svalutazione delle partecipazioni nelle società controllate Tod's Danmark APS e Filangieri 29 S.r.l. per rispettivi 25 migliaia di euro e 750 migliaia di euro (Nota 9).

12. Fiscalità differita

Alla data di bilancio, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita evidenzia un saldo netto (passività) di 5.816 migliaia di euro (esercizio 2018: passività per 16.261 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	31.12.19 Passività nette	31.12.18 Passività nette
Attività Materiali	2.026	2.185
Attività Immateriali	37.332	36.670
Magazzino (svalutazioni)	(16.135)	(14.558)
Strumenti finanziari derivati	(1.218)	(144)
Costi deducibili in più esercizi	(5.671)	(6.159)
Fondi relativi al personale	(556)	(275)
Fondi rischi ed oneri	(740)	(547)
Altro	(1.106)	(913)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	(8.115)	
Totale	**5.816**	**16.261**

Le operazioni di fusione di cui alla Nota 11 hanno comportato l'iscrizione di maggiori imposte anticipate per circa 850 mila euro principalmente imputabili alle attività immateriali della incorporata Del.Com. S.r.l.

13. Altre attività non correnti

La voce Altre attività non correnti si riferisce principalmente a crediti verso l'erario richiesti a rimborso ed ai seguenti finanziamenti attivi a medio-lungo termine erogati alle seguenti società controllate:

- Finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 21 settembre 2018 per un ammontare pari a 550 mila AUD (342 mila euro), rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- Finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 14 gennaio 2019 per un ammontare pari a 2,5 milioni di AUD (1.575 mila euro), rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- Finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Austria Gmbh in data 21 novembre 2018 per un ammontare pari a 2,3 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- Finanziamento della durata di 5 anni, a cui la Società è subentrata per effetto dell'operazione di fusione con la società Del.Com S.r.l. (Nota 11). Il finanziamento attivo è vantato nei confronti della società controllata Del.Pav S.r.l. per un ammontare pari a 1,4 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza (giugno 2023), sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- Finanziamento a cui la Società è subentrata per effetto dell'operazione di fusione con la società Italiantouch S.r.l. (Nota 11). Il finanziamento attivo è vantato nei confronti della società controllata Italiantouch USA Inc. per un ammontare pari a 2,0 milioni di USD (1,7 milioni di euro), sul quale maturano interessi annuali calcolati applicando il tasso variabile di mercato.

14. Rimanenze

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi alle rimanenze:

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Materie prime	65.831	61.408	4.423
Semilavorati	10.506	11.026	(519)
Prodotti finiti	233.493	212.710	20.783
Fondo svalutazione	(57.524)	(51.866)	(5.658)
Totale	**252.306**	**233.277**	**19.028**

L'incremento dei prodotti finiti è imputabile per 15 milioni di euro alle rimanenze di prodotti rivenienti dalla controllata Del.Com. S.r.l. per effetto della più volte menzionata operazione di fusione per incorporazione (Nota 11).
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	31.12.19	31.12.18
Saldo iniziale	**51.866**	**47.275**
Accantonamento	8.070	8.488
Utilizzo	(3.322)	(3.897)
Rilascio		
Altro	910	
Saldo finale	**57.524**	**51.866**

Gli altri movimenti sono imputabili alle già menzionate operazioni di fusione della Società con le controllate Del.Com s.r.l. e Italiantouch S.r.l. (Nota 11).

15. Crediti commerciali e altre attività correnti

15.1 Crediti commerciali.

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Verso terzi	72.432	79.534	(7.103)
Verso controllate	119.572	138.448	(18.876)
Svalutazione	(5.941)	(6.407)	466
Crediti commerciali netti	**186.062**	**211.575**	**(25.513)**

La riduzione dei crediti verso controllate è principalmente imputabile alle operazioni di fusione per incorporazione avvenute con le società controllate Del.Com S.r.l. e Italiantouch S.r.l. (Nota 11).

Crediti verso terzi. Rappresentano l'esposizione creditizia derivante dalle vendite effettuate al canale *wholesale*.
Crediti verso controllate. Includono i crediti vantati dalla Società nei confronti delle entità del Gruppo. Derivano da transazioni di natura commerciale, ed in minor misura da prestazioni di servizi.
Svalutazione. L'ammontare della rettifica del valore nominale dei crediti rappresenta la miglior stima della perdita di valore attesa individuata a fronte del rischio di inesigibilità identificato nei crediti iscritti a bilancio. I movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione sono riportati di seguito:

euro/000	31.12.19	31.12.18
Saldo iniziale	**6.407**	**6.194**
Incrementi	700	800
Utilizzi	(1.166)	(587)
Saldo finale	**5.941**	**6.407**

15.2 Crediti tributari. Pari a 9 migliaia di euro (esercizio 2018: 11 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti per consolidato fiscale. Nel precedente esercizio la voce accoglieva, inoltre, l'eccedenza degli acconti versati per le imposte sui redditi.

15.3 Altre.

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	2.549	3.427	(878)
Attività finanziarie	308	9.200	(8.892)
Altri	71.760	31.841	39.919
Totale	**74.617**	**44.468**	**30.149**

La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzisti per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto (IVA) e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo. Il significativo incremento della voce "Altri" è principalmente imputabile al credito vantato dalla TOD'S S.p.A. nei confronti della controllata Roger Vivier S.p.A. in relazione al dividendo deliberato per 24 milioni di euro e non ancora liquidato alla data del 31 dicembre 2019. Inoltre, si segnala che la voce "Altri" ha subito un incremento complessivo rispetto all'esercizio 2018 per crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto pari a 18,7 milioni di euro di cui circa 6,8 milioni di euro imputabili alle già menzionate operazioni di fusione (Nota 11).

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

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Finanziamenti quota corrente		9.200	(9.200)
Linee di credito	308		308
Totale attività correnti	**308**	**9.200**	**(8.892)**
Finanziamenti quota non corrente	7.348	2.639	4.709
Totale attività finanziarie	**7.656**	**11.839**	**(4.183)**

16. 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:

	Vendite		Acquisti	
Valuta/000	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	65.200	58.038		
Dollaro HK	464.000	53.045		
Yen Giapponese				
Sterlina Britannica	26.900	31.617		
Franco Svizzero	6.850	6.311		
Renmimbi Cinese	629.000	80.430		
Dollaro Canadese	5.100	3.494		
Dollaro Australiano	150	94		
Totale		**233.028**		

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2020.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018, 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:

	31.12.19			31.12.18		
euro/000	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
Non corrente						
Interest rate swaps - cash flow hedges		225	(52)		672	(340)
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges						
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges						
Totale non corrente		**225**	**(52)**		**672**	**(340)**
Corrente						
Interest rate swaps - cash flow hedges		706	(537)		1.015	(771)
Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges	675	821	460	884	568	655
Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges	571	659		423	1.258	
Totale corrente	**1.246**	**2.186**	**(77)**	**1.307**	**2.842**	**(116)**
Totale	**1.246**	**2.411**	**(128)**	**1.307**	**3.514**	**(456)**

Si segnala che il rilascio della riserva di cash *flow hedge*, relativa alle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 1.455 migliaia di euro, di cui 1.594 migliaia di euro portati a riduzione dei ricavi e 138 migliaia di euro rilevati a riduzione del valore della partecipazione detenuta nella società controllata Holpaf B.V. e, successivamente, riclassificati nelle riserve di patrimonio netto in conseguenza dell'operazione di fusione per incorporazione della stessa società Holpaf B.V., avvenuta con efficacia contabile e fiscale dal 9 dicembre 2019 (Nota 11).
L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 1.025 migliaia di euro, contabilizzato integralmente negli oneri finanziari.

17. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 86.426 migliaia di euro (66.703 migliaia di euro al 31 dicembre 2018). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario.

18. Patrimonio netto

18.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2019 il capitale sociale della Società è di euro 66.187.078, invariato rispetto all'esercizio precedente, suddiviso in numero 33.093.539 azioni ordinarie, tutte prive dell'indicazione del valore nominale, integralmente sottoscritto e versato; tutte le azioni hanno pari diritti in termini di partecipazione agli utili. Non esistono categorie di azioni diverse da quelle ordinarie. L'art. 7 dello statuto sociale prevede l'istituto della maggiorazione del voto nel rispetto di quanto previsto dall'art. 127-quinquies del TUF. Per ulteriori informazioni si rinvia al Regolamento per il voto maggiorato disponibile nella sezione "Corporate Governance/Voto Maggiorato" del sito internet della Società www.todsgroup.com. L'ammontare complessivo dei diritti di voto è regolarmente pubblicato dalla Società nei termini di cui all'art. 85-bis del Regolamento Consob n. 11971/99. Al 31 dicembre 2019 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 70,440% del capitale azionario della Società. Al 31 dicembre 2019 la Società non detiene azioni proprie in portafoglio 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 2019 ammonta a 416.507 migliaia di euro (416.507 milioni di euro al 31 dicembre 2018).

18.3 Riserve di copertura. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti dell'esercizio 2019:

euro/000	Riserve di copertura
Saldo al 01.01.18	**(186)**
Variazione nel fair value dei derivati	451
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	(721)
Altri movimenti	
Saldo al 01.01.19	**(456)**
Variazione nel fair value dei derivati	(1.557)
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	2.023
Altri movimenti	(138)
Saldo al 31.12.19	**(128)**

Per quanto riguarda i commenti relativi alla movimentazione della riserva per derivati si rimanda alla Nota 16.

18.4 Altre riserve e risultato netto. Le Riserve di utili si sono così movimentate:

euro/000	Altre riserve	Risultato del periodo	Totale
Saldo al 01.01.18	**336.183**	**84.977**	**421.160**
Attribuzione risultato 2017	38.646	(38.646)	
Dividendi ordinari		(46.331)	(46.331)
Risultato del periodo		68.696	68.696
Altri movimenti	(538)		(538)
Saldo al 01.01.19	**374.291**	**68.696**	**442.987**
Attribuzione risultato 2018	35.602	(35.602)	
Dividendi ordinari		(33.094)	(33.094)
Risultato del periodo		30.344	30.344
Altri movimenti	36.179		36.179
Saldo al 31.12.19	**446.072**	**30.344**	**476.416**

Gli altri movimenti dell'esercizio 2019 si riferiscono principalmente all'avanzo netto riveniente dalle tre operazioni di fusione per incorporazione avvenute nel 2019 pari a complessivi 37.034 migliaia di euro. Inoltre, gli altri movimenti sono costituiti dall'utilizzo della riserva costituita per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio, pari a 465 migliaia di euro al 31 dicembre 2019, e alla rilevazione degli utili/(perdite) attuariali cumulati del periodo (IAS 19).

18.5 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					Utilizzi nei 3 esercizi precedenti	
Natura/descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Quota non disponibile	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			
Avanzo di fusione	739	A,B,C	739			
Riserve di utili						
Riserva legale	13.237	B	13.237			
Utili/(perdite) portati a nuovo	397.153	A,B,C	397.153			137.699
Avanzo di fusione - altre operazioni *under common control*	36.295	A,B,C	36.295			
Altri utili/(perdite) nel conto economico complessivo	(1.480)			(1.480)		
Totale capitale sociale e riserve	**928.639**		**863.932**	**64.707**		
Quota non distribuibile						
Residua quota distribuibile			**863.932**			

Legenda
(1) Ai sensi dell'art. 2431 del C.C., l'intero importo della riserva potrà essere distribuito solamente al raggiungimento da parte della Riserva legale dei limiti stabiliti dall'art. 2430 del C.C.
A – per aumento capitale
B – per copertura perdite
C – per distribuzione ai soci

Riserve in sospensione d'imposta. Circa la presenza nel Patrimonio netto della Società di riserve che, in caso di distribuzione, costituiscano reddito imponibile per la Società, in relazione alla situazione risultante a posteriori delle operazioni attuate sul capitale sociale, con delibera dell'Assemblea Straordinaria del 5 agosto 2000, si precisa quanto segue:

a. Quanto alle Riserve, nel Patrimonio netto sociale residua la sola Riserva Straordinaria, costituita con utili regolarmente assoggettati a tassazione, la cui distribuzione, quindi, non costituirebbe reddito imponibile a carico della Società;
b. Nel Capitale Sociale risultano confluite, in conversione, riserve così precedentemente definite:

euro	
Riserva per rettifiche art. 15 c. 10 DL 429/82	149.256,04
Riserva per maggiore detrazione IVA	508,19
Riserva per Riv. Monetaria ex L. 72/'83	81.837,76
Riserva per detrazione art. 14 c. 3 - L. 64/'86	5.783,80

Per il complessivo importo di euro 237.385,80, che, in caso di distribuzione, costituiranno reddito imponibile per la Società.

18.6 Dividendi. Nel corso dell'esercizio 2019, l'Assemblea degli azionisti della Società ha approvato la distribuzione di dividendi per complessivi 33,1 milioni di euro, a valere sul risultato dell'esercizio 2018 (Assemblea del 18 aprile 2019), in ragione di euro 1 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 (20 maggio 2019).

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 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	31.12.19	31.12.18
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	**5.394**	**5.210**
Accantonamento	77	204
Utilizzo		
Rilascio	(236)	
Altri movimenti	677	(20)
Saldo finale	**5.912**	**5.394**
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	**655**	**3.485**
Accantonamento	380	20
Utilizzo	(326)	(2.870)
Rilascio		
Altri movimenti		20
Saldo finale	**710**	**655**

Gli Altri movimenti rilevati nel periodo si riferiscono principalmente alla rideterminazione della stima degli accantonamenti riferiti agli oneri di ripristino, su contratti di locazione, effettuata in occasione della prima applicazione del principio IFRS 16.

19.2 Passività potenziali ed altri impegni.

I. Garanzie prestate a terzi. Al 31 dicembre 2019, è pari a 61.676 migliaia di euro (Esercizio 2018: 54.078 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 57.166 migliaia di euro, a fronte di affidamenti bancari a disposizione delle società controllate per i quali la Società si è costituita garante (Esercizio 2018: 48.489 migliaia di euro).

II. Garanzie ricevute da terzi. Ammontano a 15.587 migliaia di euro (Esercizio 2018: 15.064 migliaia di euro) le garanzie ricevute dalla Società da istituzioni bancarie a copertura di impegni contrattuali propri.

20. 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: 0,77%
  Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX *Eurozone Corporates* AA nel mese di Dicembre 2019.
- Tasso annuo di inflazione: 1,20%;
- Tasso annuo incremento TFR: 2,4%.

La tabella seguente riporta la movimentazione della passività nell'esercizio 2019:

euro/000	Eserc. 19	Eserc. 18
Saldo iniziale	**7.033**	**7.339**
Prestazioni correnti	78	
Oneri finanziari	129	98
Benefici pagati	(464)	(248)
(Utili)/Perdite attuariali	371	(156)
Altro	1.033	
Saldo finale	**8.179**	**7.033**

Gli altri movimenti includono gli effetti derivanti dalle operazioni di fusione intercorse nell'esercizio (Nota 11). I fondi relativi al personale dipendente includono inoltre altre passività per benefici ai dipendenti a lungo termine.

21. Passività finanziarie

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Scoperti di conto corrente	63		63
Finanziamenti	171.783	237.665	(65.881)
Totale	**171.846**	**237.665**	**(65.819)**

valuta/000 Tipologia	Controparte	Valuta	Scadenza	Debito res. in valuta	Debito res. in euro
Finanziamento in pool a m/l termine	Mediobanca - Crédit Agricole	Eur	2021	69.698	69.698
Finanziamento a m/l termine	Banca Nazionale del lavoro S.p.A.	Eur	2022	18.752	18.752
Finanziamento a m/l termine	Intesa SanPaolo S.p.A.	Eur	2021	83.333	83.333
Totale finanziamenti					**171.783**

Il finanziamento in *pool* a m/l termine è relativo al contratto di finanziamento sottoscritto nel luglio 2014 tra TOD'S S.p.A. e Mediobanca/Crédit Agricole sul quale maturano interessi al tasso variabile pari all'EURIBOR 3 mesi + 55 *basis points*. Il finanziamento è stato oggetto di copertura con due *interests rate swaps* (IRS) aventi il medesimo nozionale e la medesima scadenza dello strumento coperto (Nota 16). La durata del

finanziamento è di sette anni dalla data di sottoscrizione del contratto (luglio 2014), e il rimborso delle quote capitale avviene trimestralmente.
Il finanziamento con BNL S.p.A. (Gruppo BNP Paribas) è stato sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare di 25 milioni di euro rimborsabile in 16 rate trimestrali posticipate e scadrà il 21 dicembre 2022. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 3M + 0,7%.
Il finanziamento con Intesa SanPaolo S.p.A. è stato sottoscritto in data 21 dicembre 2018 per un ammontare pari a 125 milioni di euro rimborsabile in 6 rate semestrali posticipate e scadrà il 31 dicembre 2021. Il tasso di interesse convenuto al momento della stipula, è pari all'EURIBOR 6M + 0,7%.
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	≤ 3,0
Intesa SanPaolo S.p.A.	Indebitamento finanziario netto/EBITDA	≤ 3,0

Il livello dei parametri sopra descritti è costantemente monitorato dalla Società, e al 31 dicembre 2019 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
2020	6.250	41.667	40.000	87.917
2021	6.250	41.667	30.000	77.917
2022	6.250			6.250
2023				
oltre 5 anni				
Totale	**18.750**	**83.333**	**70.000**	**172.083**
Ratei interessi e costo ammortizzato	2		(302)	(300)
Totale	**18.752**	**83.333**	**69.698**	**171.783**

Per l'analisi di sensitività sui tassi d'interesse (IFRS 7) e l'informativa sulle ulteriori linee di credito e finanziamenti a disposizione della Società ma non utilizzati alla data del 31 dicembre 2019, si rimanda alla Nota 4.

22. Passività per *leasing*

Le passività per *leasing* ammontano complessivamente a 158,4 migliaia di euro al 31 dicembre 2019 e sono state iscritte al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati, attualizzati utilizzando l'*incremental borrowing rate* come indicato nella Nota 5.
Di seguito si riepiloga la movimentazione del valore nominale della passività per *leasing* che non include il rateo interessi:

euro/000	31.12.19	31.12.18
Valori iniziali di transizione al 01.01.2019	174.625	
Incrementi	3.212	
Pagamenti	(20.543)	
Differenze di traduzione		
Altri movimenti		
Totale	**157.293**	

Il rateo interessi ammonta a 1.062 migliaia di euro al 31 dicembre 2019.

23. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 14 milioni di euro (14,5 milioni al 31 dicembre 2018), si riferisce per 8,5 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 7), per 4,5 milioni di euro, alla quota non corrente della stima dei resi di fine esercizio e per 1 milione 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.

24. Debiti commerciali e altre passività correnti

24.1 Debiti commerciali.

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Verso terzi	115.387	118.954	(3.567)
Verso controllate	22.346	26.711	(4.365)
Totale	**137.733**	**145.665**	**(7.932)**

Il decremento dei debiti commerciali è legato al normale andamento del *business.*
Verso terzi. Derivano esclusivamente da transazioni di natura commerciale, effetto dell'ordinaria gestione dei processi di acquisto di beni e servizi.
Verso controllate. Rappresentano debiti nei confronti delle entità del Gruppo, principalmente per prestazioni di servizi.

24.2 Debiti tributari. Al 31 dicembre 2019 i debiti tributari ammontano a 13.194 migliaia di euro (6.142 migliaia di euro al 31 dicembre 2018) e si riferiscono, principalmente, al saldo delle imposte correnti di periodo espresso al netto degli acconti già versati.

24.3 Altre.

euro/000	31.12.19	31.12.18	Variazione
Debiti verso dipendenti	8.388	6.755	1.632
Istituti di previdenza	5.607	4.720	887
Altre passività	49.918	54.042	(4.123)
Totale	**63.913**	**65.516**	**(1.604)**

I debiti verso dipendenti sono relativi alle competenze maturate a favore del personale (inclusa la quota di ferie non godute) e non liquidate alla data di bilancio. La voce Altre passività comprende, principalmente, acconti da clienti per 2,7 milioni di euro, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio per 42,6 milioni di euro, e altre passività per 4,6 milioni di euro.

25. Ricavi

I Ricavi delle vendite della Società ammontano a 606,8 milioni di euro nell'esercizio 2019 (636,9 milioni di euro nel 2018).
Per ulteriori dettagli circa l'andamento del fatturato, si rimanda a quanto riportato nella relazione sulla gestione.
La voce Altri ricavi ammonta a 7,0 milioni di euro (6,2 milioni di euro nel 2018) ed include principalmente *royalties* attive, sopravvenienze attive e rimborsi assicurativi.

26. Costi per il personale

La spesa per il personale dipendente relativa agli esercizi 2019 e 2018 è così composta:

				% sui ricavi	
euro/000	**Eserc. 2019**	**Eserc. 2018**	**Variaz.**	**2019**	**2018**
Salari e stipendi	77.890	65.186	12.704	12,8	10,2
Oneri sociali	23.975	19.289	4.686	4,0	3,0
Fondi per il personale	5.223	4.229	995	0,9	0,7
Totale	**107.088**	**88.704**	**18.384**	**17,6**	**13,9**

L'incremento rispetto all'esercizio 2018 è imputabile alle operazioni di fusione avvenute nel corso dell'esercizio per 15.030 mila euro (Nota 11).

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

	31.12.19	**31.12.18**	**Media 19**	**Media 18**
Dirigenti	44	43	44	42
Impiegati	826	820	837	840
Operai	959	939	951	930
Totale	**1.829**	**1.802**	**1.831**	**1.813**

27. Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria è di seguito dettagliata:

euro/000	**Eserc. 2019**	**Eserc. 2018**	**Variazione**
Proventi			
Interessi attivi su c/c	71	170	(99)
Utili su cambi	15.328	14.286	1.042
Altri	439	234	205
Totale proventi	**15.838**	**14.689**	**1.149**
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(1.433)	(642)	(791)
Perdite su cambi	(21.073)	(16.691)	(4.382)
Altri	(8.673)	(2.491)	(6.182)
Totale oneri	**(31.180)**	**(19.824)**	**(11.356)**
Proventi e oneri netti	**(15.341)**	**(5.135)**	**(10.206)**

Gli altri oneri finanziari includono gli interessi passivi relativi all'attualizzazione delle passività per beni in *leasing* in applicazione dell'IFRS 16 per 6.309 migliaia di euro.

28. Proventi e oneri da partecipazioni

Nel corso dell'esercizio la Società ha rilevato proventi da dividendi dalle Società controllate Roger Vivier S.p.A., Tod's International B.V. e Tod's Hong Kong Ltd. rispettivamente per 24 milioni di euro, 11 milioni di euro e 69 mila euro. I dividendi deliberati dalla Roger Vivier S.p.A. in data 23 dicembre 2019, rilevati per competenza, sono stati incassati nel corso del mese di gennaio 2020.
Si segnala che, per effetto delle risultanze del *test di impairment* delle partecipazioni in imprese controllate, la Società ha svalutato per *impairment* le partecipazioni di controllo detenute nelle società TOD'S Danmark APS e Filangieri 29 S.r.l. per rispettivi 25 migliaia di euro e 750 migliaia di euro (Nota 9).

29. Imposte sul reddito

Le imposte di competenza dell'esercizio 2019 (correnti e differite) sono complessivamente positive per 5,1 milioni di euro, in conseguenza della rilevazione di imposte anticipate sulla perdita fiscale dell'esercizio.
Le imposte del periodo sono così ripartite tra correnti e differite:

euro/000	Eserc. 2019	Eserc. 2018	Variazione
Imposte correnti	(250)	16.860	(17.110)
Imposte differite	(4.881)	5.094	(9.975)
Totale	**(5.131)**	**21.954**	**(27.085)**

Il *tax rate* teorico per l'esercizio 2019 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	**6.051**	**24,0%**
Effetto fiscale IRAP	214	0,8%
Effetto fiscale di costi non deducibili o parzialmente deducibili	444	1,8%
Ricavi non tassabili	(9.284)	(36,8%)
Altre	643	2,6%
Imposte esercizi precedenti e sostitutive	(463)	(1,8%)
Effetto fiscale IRES del "*Patent box*"	(2.736)	(10,9%)
Imposte effettive	**(5.131)**	**(20,3%)**

L'effetto fiscale del "*Patent box*" è relativo all'accordo che la Società ha siglato il 23 dicembre 2016 con la competente Autorità Fiscale con cui 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.
Si segnala che a partire dall'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 è entrata a far parte del consolidato fiscale anche la società interamente controllata Del.Pav.S.r.l..

30. 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	Eserc. 2019	Eserc. 2018
Utile per determinazione dell'utile base per azione	30.344	68.696
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	**30.344**	**68.696**

euro/000 Da attività in funzionamento e attività cessate	Eserc. 2019	Eserc. 2018
Utile netto dell'esercizio	30.344	68.696
Utile (perdita) da attività cessate		
Utile per determinazione dell'utile base per azione	**30.344**	**68.696**
Effetti di diluizione		
Utile per determinazione dell'utile diluito per azione	**30.344**	**68.696**

II. Numero medio azioni di riferimento.

	Esercizio 19	Esercizio 18
N° medio azioni per determinazione dell'utile base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile diluito per azione	33.093.539	33.093.539

III. Utile base per azione. Il calcolo dell'utile base per azione del periodo gennaio-dicembre 2019, è basato sull'utile netto attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della TOD'S S.p.A., pari a 30.344 migliaia di euro (esercizio 2018: 68.696 migliaia di euro), e su di un numero medio di azioni ordinarie in circolazione nello stesso periodo pari a 33.093.539 (invariato rispetto all'esercizio 2018).

IV. Utile diluito per azione. Il calcolo dell'utile diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2019, coincide con il calcolo dell'utile per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

31. 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 e 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

Si segnala che nel corso dell'esercizio 2019 sono state poste in essere le seguenti operazioni di fusione che si configurano come operazioni con parti correlate:

- Fusione per incorporazione della società Del.Com. S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 23 dicembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione per incorporazione della società Italiantouch S.r.l., controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 19 novembre 2019 efficace dal 31 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dal 1 gennaio 2019;
- Fusione transfrontaliera per incorporazione della società Holpaf B.V., società di diritto olandese, controllata al 100% dalla TOD'S S.p.A., avvenuta con atto del 9 dicembre 2019. Ai fini contabili e fiscali gli effetti della suddetta fusione sono stati imputati nel bilancio dell'incorporante a far data dall'iscrizione al registro delle imprese del suddetto atto di fusione ovvero dal 9 dicembre 2019.

Le tre menzionate operazioni di fusione, pur configurando giuridicamente transazioni "con parti correlate", sono state esentate dall'applicazione della relativa procedura adottata dalla Società ai sensi dell'art. 9.1. lettera a) della medesima, in quanto poste in essere dall'emittente con società interamente controllate in assenza di interessi significativi di altre parti correlate.

Tali operazioni si configurano quindi come operazioni di "minore rilevanza" ai sensi dell'art. 7 del regolamento Operazioni con Parti Correlate e dell'art. 4 della procedura Operazioni con Parti Correlate.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2019

Oltre a quanto riportato sopra, nel corso dell'esercizio 2019, TOD'S S.p.A. ha continuato ad intrattenere una serie di rapporti contrattuali con parti correlate (amministratori/soci di controllo o di riferimento), già in essere nel precedente esercizio. Le transazioni dell'esercizio hanno avuto principalmente ad oggetto la vendita di prodotti, la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici e la prestazione di servizi pubblicitari.

I. Operazioni di natura commerciale con entità correlate – Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Vendite di assets	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2019						
Controllante (*)	52				5	95
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	**52**	**-**	**-**	**-**	**5**	**95**
Eserc. 2018						
Controllante (*)	10.865				5	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	**10.865**	**-**	**-**	**-**	**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. 2019						
Controllante (*)		208			4.969	10
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	**-**	**208**	**-**	**-**	**4.969**	**10**
Eserc. 2018						
Controllante (*)	271	280			3.748	
Amministratori						
Dirigenti con resp. strat.						
Altre parti correlate						
Totale	**271**	**280**	**-**	**-**	**3.748**	**-**

(*) 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

	31.12.19				31.12.18			
	Attività		Passività		Attività		Passività	
euro/000	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali	Diritto d'uso da locaz.	Crediti commerciali	Passività per leasing	Debiti commerciali
Controllante (*)	16.883	2	17.166	82		2		116
Totale	**16.883**	**2**	**17.166**	**82**	**-**	**2**	**-**	**116**

(*) 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 2019 (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 (*)	1.838,8	10,4					
Andrea Della Valle (**)	1.238,5	10,1					
Luigi Abete	38,5	9,4					
Maurizio Boscarato	38,8	10,8				220,0	(2)
Marilù Capparelli	38,5						
Sveva Dalmasso	38,8	19,4					
Emanuele Della Valle	36,0						
Gabriele Del Torchio	38,1						
Romina Guglielmetti	38,8	20,8				10,8	(4)
Umberto Macchi di Cellere (***)	243,5	10,4	4,0	70,0	750,0		(1)
Emilio Macellari (****)	253,8	10,4		565,6		480,0	(2)
Vincenzo Manes	38,5	30,2					
Cinzia Oglio	38,8		2,9	30,3	162,0		
Emanuela Prandelli	38,8						
Pierfrancesco Saviotti	38,8						
Totale	**3.997,0**	**131,9**	**6,9**	**665,9**	**912,0**	**710,8**	
Sindaci							
Giulia Pusterla (*****)	90,0						
Enrico Colombo	60,0					62,7	(3) (4)
Fabrizio Redaelli	60,0						
Totale	**210,0**					**62,7**	
Dirigenti con resp. stra. (******)		10,4	3,0	134,5	1.111,4	15,0	(1)

Legenda
(*) Presidente del CdA e AD
(**) Vice Presidente del CdA e AD
(***) Amministratore Delegato e Direttore Generale
(****) Amministratore con deleghe
(*****) Presidente del Collegio Sindacale
(******) Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente

(1) Amministratore società controllate
(2) Consulente della TOD'S S.p.A.
(3) Sindaco di società controllata
(4) Membro Organismo di Vigilanza

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 2019 con le società controllate:

		31.12.19			31.12.18		
euro/000	N° Società	Crediti	Debiti	Ricavi/(Costi) netti	Crediti	Debiti	Ricavi/(Costi) netti
Italia	4	10.212	15.265	(8.788)	31.472	22.477	27.412
Albania	1	-	739	(5.367)	-	737	(4.512)
Austria	1	695	4	3.626	1.034	1	3.534
Francia	3	1.023	3.516	1.580	3.144	3.234	5.978
Germania	2	1.618	435	7.834	2.594	513	8.188
Gran Bretagna	4	3.726	169	15.548	5.750	640	14.771
Danimarca	1	36	-	2	66	23	18
Olanda	1	1.083	23	4.730	1.085	9	4.694
Svizzera	2	1.378	5	8.665	2.940	45	9.196
Spagna	2	1.570	130	5.359	2.530	78	5.355
Ungheria	1	-	458	(1.541)	(325)	484	(1.646)
Belgio	1	19	12	661	87	9	653
Usa	14	34.216	1.319	19.765	20.242	1.670	21.986
Giappone	2	631	12	1.392	262	11	863
Hong Kong	2	20.991	2.688	66.026	27.244	2.271	75.307
Singapore	2	12	1	72	27	3	130
Corea	2	11.687	343	22.717	12.401	1	23.785
Macao	2	12	2	76	44	-	125
Cina	3	30.162	55	48.082	27.710	5.261	42.604
Canada	1	388	-	768	-	-	-
Australia	2	31	1	139	26	1	62
India	1	155	4	33	123	13	31
Totale	**54**	**119.647**	**25.182**	**191.378**	**138.456**	**37.482**	**238.535**

I crediti e debiti riportati nella tabella precedente includono crediti e debiti verso le Società italiane derivanti dal consolidato fiscale per rispettivamente 6 migliaia di euro e 2.834 migliaia di euro.
Di seguito si riportano invece i dettagli delle operazioni di natura finanziaria e patrimoniale:

	Finanziamenti	
euro/000	31.12.19	31.12.18
ROGER VIVIER S.p.A.		9.000
TOD'S AUSTRIA GMBH	2.300	2.300
TOD'S DANMARK APS		200
TOD'S AUSTRALIA PTY LTD	1.907	339
DEL. PAV. S.r.l.	1.708	
ITALIANTOUCH USA INC.	1.741	
Totale	**7.656**	**11.839**

I crediti finanziari si riferiscono:
- Per 2,3 milioni di euro è relativo al finanziamento concesso in data 21 novembre 2018 alla società controllata TOD'S Austria Gmbh rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza fissata in data 21 novembre 2023 che matura interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato;
- Per 1,9 milioni di euro è relativo a due finanziamenti della durata di 5 anni, concessi alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 21 settembre 2018 ed in data 14 gennaio 2019 per un ammontare pari rispettivamente a 550 mila AUD e 2,5 milioni di AUD, rimborsabili in un'unica soluzione alla scadenza, sui quali maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso variabile di mercato;
- Finanziamento della durata di 5 anni, a cui la Società è subentrata per effetto dell'operazione di fusione

con la società Del. Com S.r.l. (Nota 11). Il finanziamento attivo è vantato nei confronti della società controllata Del. Pav S.r.l. per un ammontare pari a 1,4 milioni di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza (giugno 2023), sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato. Inoltre, linea di credito utilizzata per 308 mila euro a cui la Società è subentrata per effetto dell'operazione di fusione con la società Del. Com S.r.l. (Nota 11), che scadrà nel mese di giugno 2020;
- Finanziamento a cui la Società è subentrata per effetto dell'operazione di fusione con la società Italiantouch S.r.l. (Nota 11). Il finanziamento attivo è vantato nei confronti della società controllata Italiantouch USA Inc. per un ammontare pari a 2,0 milioni di USD (1,7 milioni di euro), sul quale maturano interessi annuali calcolati applicando il tasso variabile di mercato.

32. 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.

33. 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 2019 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.	178
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	TOD'S S.p.A.	25
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers S.p.A.	Società contr.	8
Totale PricewaterhouseCoopers S.p.A.			**211**
Revisione contabile	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	170
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	TOD'S S.p.A.	116
Altri servizi	PricewaterhouseCoopers (Network)	Società contr.	81
Totale PricewaterhouseCoopers Network			**366**

34. 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.

35. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017

Nel corso dell'esercizio, la Società ha ricevuto sovvenzioni, contributi e comunque vantaggi economici di cui alla Legge 124/2017, art. 1, comma 125, pari a complessivi euro 565.712. La seguente tabella riporta i dati inerenti a soggetti eroganti, ammontare ricevuto e breve descrizione delle motivazioni annesse al beneficio:

euro Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
Fondirigenti - Fondo interprofessionale	12.000	Contributi alla formazione di dirigenti
Regione Marche	331.127	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
INPS - Istituto Nazionale Previdenza Sociale	5.705	Incentivo all'assunzione di lavoratori con determinati requisiti
GSE - Gestore dei servizi energetici	216.879	Contributo per sviluppo di energia elettrica da fonti rinnovabili
Totale	**565.712**	

Ai fini degli adempimenti sopra citati, in relazione ad altri eventuali contributi ricevuti che rientrino nelle fattispecie previste, si rinvia inoltre all'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile.

Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2019, senza tener conto della relativa competenza economica.

36. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Dopo la chiusura dell'esercizio, un nuovo virus denominato SARS-CoV-2, ha generato una patologia conosciuta come Covid-19; il fenomeno è stato rilevato inizialmente nella Cina continentale e, allo stato attuale, sta contagiando centinaia di migliaia di persone in tutto il mondo, con una progressione che ha significativamente interessato anche il nostro Paese. Considerando una delle proprie priorità la salvaguardia della salute e della sicurezza dei propri dipendenti, la Società ha adottato, sin dall'inizio, un approccio prudente nella prevenzione e nel contenimento dell'epidemia presso tutte le proprie sedi. In particolare, la Società ha volontariamente disposto la chiusura dei propri stabilimenti produttivi già dal 12 marzo 2020, poi proseguita, e tuttora in corso, in linea con le misure straordinarie adottate dal Governo Italiano per il contenimento della pandemia in atto. Sempre in conseguenza di tale epidemia, al fine di contenere la propagazione del virus, e in osservanza delle direttive emanate dai Governi dei Paesi nel quali il Gruppo opera, diversi negozi diretti del Gruppo risultano ad oggi chiusi in molteplici parti del mondo. Considerata l'evoluzione che sta assumendo il contagio in tutto il mondo e le grandi incertezze legate agli effetti prodotti da tale tipologia di virus, sia in termini di durata che di possibili evoluzioni, ad oggi non è possibile determinare la verosimile entità degli effetti economico-sociali sui mercati internazionali, esiste solo la certezza che saranno visibilmente negativi. Alla data di stesura del presente documento non è possibile, pertanto, prevedere gli impatti sui risultati della Società nell'esercizio in corso. Tuttavia, le analisi in ambito di *impairment test* non hanno evidenziato tematiche in termini di valutazione delle poste di bilancio.

37. Attestazione del Bilancio separato della TOD'S S.p.A. e del Bilancio consolidato del Gruppo TOD'S ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Umberto Macchi di Cellere, Amministratore Delegato della TOD'S S.p.A., e Rodolfo Ubaldi, Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari della TOD'S S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione,

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio separato e del Bilancio consolidato, nel corso del periodo dal 1 gennaio 2019 al 31 dicembre 2019.

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.

Sant'Elpidio a Mare, 30 marzo 2020

Umberto Macchi di Cellere
Amministratore Delegato

Rodolfo Ubaldi
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

TOD'S s.p.a.

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI DELLA TOD'S S.P.A. AI SENSI DELL'ART. 153 DEL D.LGS. 58/1998

Signori Azionisti,

in conformità all'art. 153 D.Lgs n. 58 del 24 febbraio 1998 Vi esponiamo la presente Relazione per riferirVi in ordine all'attività di vigilanza e controllo svolta nel corso dell'esercizio conclusosi con il bilancio al 31 dicembre 2019, bilancio che Vi viene presentato corredato dalla relazione sull'andamento della gestione e dai documenti d'informazione nei quali sono adeguatamente illustrati l'andamento di Tod's S.p.A. (in seguito anche la "Società") e delle sue controllate, con i dati patrimoniali, economici, finanziari ed i risultati conseguiti.
Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente Relazione è stato nominato, per il triennio 2019-2021, dall'Assemblea degli azionisti del 18 aprile 2019.
Per quanto attiene al controllo sulla contabilità e sul bilancio, esso è stato svolto dalla Società di Revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A., il cui incarico di revisione legale, per gli esercizi 2012-2020, era stato conferito dall'Assemblea degli azionisti del 19 aprile 2012.
Con i bilanci d'esercizio e consolidato al 31 dicembre 2020 tale incarico giungerà pertanto a scadenza.
In base all'attuale normativa, da ultimo modificata dal Regolamento Europeo 537/2014 e dal D.Lgs. 135/2016, l'incarico di revisione legale non può essere ulteriormente rinnovato. Il nuovo incarico di revisione legale deve essere affidato mediante un'apposita procedura di selezione da effettuarsi con i criteri e le modalità di cui all'art. 16 del suddetto Regolamento Europeo. Il Collegio Sindacale, agendo in qualità di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile ai sensi dell'art. 19 comma 2, lett. a) del D.Lgs. 39/2010 ("Comitato"), ha ritenuto opportuno anticipare l'avvio della procedura di selezione per l'assegnazione dell'incarico di revisione legale dei conti per il periodo 2021-2029, in considerazione del divieto previsto dall'art. 5 del suddetto Regolamento Europeo che, per tutelare l'indipendenza del revisore, richiede che questo si astenga dal fornire talune tipologie di servizi, diverse dalla revisione legale dei conti, già a partire dall'esercizio immediatamente precedente al primo anno di revisione (cd. periodo di *cooling-in*). Atteso quanto sopra, si è ritenuto opportuno prevedere che la medesima Assemblea degli Azionisti, convocata per il 3 giugno 2020 in prima convocazione (ed eventualmente occorrendo il 26 giugno 2020 in seconda convocazione), sia altresì chiamata a deliberare relativamente alla scelta del nuovo revisore legale di Tod's S.p.A., nonché ad approvarne il compenso e i relativi criteri di adeguamento, in base ad apposita raccomandazione del Comitato. Conformemente alle disposizioni del citato art. 16 del Regolamento Europeo, trattandosi di affidamento dell'incarico di revisione legale per un Ente di Interesse Pubblico, come definito dall'art. 16 del D.Lgs. 39/2010, la raccomandazione formulata dal Comitato - che Vi viene sottoposta con apposito documento a cui si rinvia integralmente - prevede due possibili alternative di conferimento dell'incarico e indica la preferenza motivata per una delle due.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 abbiamo svolto i nostri compiti istituzionali conformemente alle prescrizioni del Codice Civile, dei Decreti Legislativi n. 58/1998 e n. 39/2010 e alle norme statutarie, tenendo altresì in considerazione quanto prescritto dal Codice di Autodisciplina delle società quotate, nonché i principi di comportamento raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili.
Il Collegio Sindacale ha partecipato alle riunioni degli organi sociali, ha effettuato le verifiche periodiche ed ha incontrato i responsabili della Società di Revisione, i membri del Comitato Controllo e Rischi ed il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari per uno scambio di informazioni sull'attività svolta e sui programmi di controllo.

Tod's S.p.A. è la *holding* del Gruppo e redige, pertanto, anche il bilancio consolidato; essa non è soggetta ad altrui direzione e coordinamento.
La presente relazione è stata redatta in conformità alla normativa vigente in materia di società quotate in Borsa, poiché le azioni di Tod's S.p.A. sono negoziate nel Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.
Ai sensi dell'art. 153 del D. Lgs. 58/1998 (in seguito anche TUF), tenendo anche conto delle indicazioni fornite dalla Comunicazione Consob n. 1025564 del 6 aprile 2001 e successivi aggiornamenti, Vi riferiamo quanto segue:

- Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto;
- Abbiamo ottenuto dagli Amministratori, con la dovuta periodicità, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate nell'esercizio, anche per il tramite delle società controllate, verificando che fossero conformi alla legge e all'atto costitutivo e che non fossero manifestamente imprudenti o azzardate, in potenziale conflitto di interessi, in contrasto con le delibere assunte dall'assemblea, ovvero tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale e la continuità aziendale;
- Non abbiamo riscontrato né ricevuto indicazioni dal Consiglio di Amministrazione, dalla Società di Revisione o dal Comitato Controllo e Rischi in merito all'esistenza di operazioni atipiche e/o inusuali effettuate con terzi, parti correlate o società infragruppo;
- Non sussistendone le condizioni, non è stata data alcuna informativa in ordine alle operazioni atipiche e/o inusuali;
- Gli amministratori hanno fornito illustrazione nella relazione sull'andamento della gestione, nelle note esplicative al bilancio consolidato del Gruppo Tod's e nelle note esplicative al bilancio separato di Tod's S.p.A., delle operazioni di natura ordinaria effettuate nel corso dell'esercizio con parti correlate o società infragruppo. A tali documenti rinviamo per quanto di nostra competenza, ed in particolare per quanto concerne la descrizione delle loro caratteristiche e dei relativi effetti economici e patrimoniali.
  In relazione a tali operazioni, come pure il Consiglio di Amministrazione ed il Comitato Controllo e Rischi, abbiamo verificato l'esistenza ed il rispetto di procedure idonee a garantire che le stesse siano concluse a condizioni congrue e rispondenti all'interesse della Società e che possano ragionevolmente considerarsi conformi ai principi di una buona amministrazione, compatibili con lo statuto della Società e coerenti con lo spirito della normativa vigente;
- Abbiamo vigilato sulla conformità della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate, istituita ai sensi del Regolamento Consob 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche e integrazioni, ai principi contenuti nel Regolamento stesso, nonché sull'effettiva osservanza della Procedura medesima da parte della Società. Le informazioni concernenti le operazioni con parti correlate o società infragruppo, contenute in particolare nel paragrafo "Informativa ai sensi delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (Regolamento Parti correlate)" della relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione, nonché nei paragrafi "Operazioni con entità correlate" delle note esplicative al bilancio consolidato del Gruppo Tod's e al bilancio separato di Tod's S.p.A., risultano adeguate, tenuto conto delle dimensioni e della struttura della Società;
- Abbiamo accertato che i flussi informativi forniti dalle società controllate extra UE sono adeguati per condurre l'attività di controllo dei conti annuali ed infrannuali, come previsto dall'art. 15 del Regolamento Mercati adottato con delibera Consob n. 20249 del 28 dicembre 2017;
- La Società di Revisione ha trasmesso al collegio sindacale le proprie Relazioni sul Bilancio separato e su quello Consolidato di Gruppo chiusi al 31 dicembre 2019, emesse in data 14 aprile 2020 ai sensi dell'art. 14 del Decreto Legislativo n. 39 del 27 gennaio 2010 e dell'art. 10 del Regolamento UE 537/2014, nelle quali viene espresso un giudizio sul bilancio senza eccezioni,

rilievi né richiami d'informativa, con ciò attestando che lo stesso è conforme alle norme che lo disciplinano. Le relazioni comprendono anche il giudizio di conformità e coerenza previsto dall'art. 14, comma 2, lett. e), del medesimo Decreto Legislativo e una sezione sugli aspetti chiave della revisione (Key Audit Matters);

- Nel corso dell'esercizio non sono state presentate denunce ex art. 2408 c.c., né sono pervenuti esposti;
- Dalle informazioni assunte risulta che nel corso del 2019 la Società di Revisione e le società appartenenti alla sua "rete", in aggiunta ai compiti previsti dalla normativa per le società quotate, come segnalato nelle note esplicative al bilancio separato di Tod's S.p.A., hanno ricevuto ulteriori incarichi per servizi diversi dalla revisione legale per Euro 221 mila, compatibili con quanto disposto dall'art. 5 del Regolamento Europeo 537/2014 e dall'art. 17 del D.Lgs. n. 39/2010. Dalla vigilanza del Collegio Sindacale sull'indipendenza della Società di Revisione, svolta ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. 39/2010, non sono emersi aspetti critici da segnalare;
- Abbiamo verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottate dal Consiglio di Amministrazione per valutare l'indipendenza dei propri componenti. Abbiamo inoltre verificato il rispetto dei criteri di indipendenza dei componenti del Collegio Sindacale stesso;
- Nel corso dell'esercizio abbiamo rilasciato pareri ai sensi di legge;
- Nel corso dell'esercizio abbiamo partecipato all'Assemblea degli azionisti tenutasi in data 18 aprile 2019;
- Nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale, o il suo Presidente e/o altro Sindaco, ha partecipato a n. 8 riunioni del Consiglio di Amministrazione, a n. 4 riunioni del Comitato Esecutivo, a n. 5 riunioni del Comitato Controllo e Rischi e a n. 1 riunione del Comitato Remunerazione ed anche a n. 3 riunioni del Comitato Amministratori Indipendenti;
- Si sono tenute n. 8 riunioni del Collegio Sindacale;
- Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa e delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2, del D. Lgs. 58/1998, tramite osservazioni dirette, acquisizioni di informazioni dai responsabili delle competenti funzioni aziendali, incontri con la Società di Revisione, con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari nonché con i collegi sindacali delle controllate ai fini del reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti;
- Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 39/2010, sull'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione del rischio, sull'attività svolta dall'*internal auditor*, sull'adeguatezza e l'efficacia del sistema amministrativo-contabile, sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle rispettive funzioni, l'esame dei documenti aziendali e del lavoro svolto dalla Società di Revisione, la partecipazione alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi e mediante incontri con gli amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- Abbiamo vigilato sul processo di informativa finanziaria ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 39/2010;
- La Società di Revisione ha rilasciato in data 14 aprile 2020 la relazione prevista dall'art. 19 del D. Lgs 39/2010 e dall'art. 11 del Regolamento UE 537/2014 dalla quale non risulta evidenza di carenze significative nel sistema di controllo interno;
- A seguito dei contatti con i corrispondenti organi delle società controllate non sono emersi aspetti rilevanti o degni di segnalazione;
- Nel corso delle riunioni tenutesi con la Società di Revisione ai sensi dell'art. 150, comma 3, del D. Lgs. 58/1998 non sono emersi aspetti rilevanti o degni di segnalazione, né sono state rilevate carenze significative nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa

finanziaria;

- Abbiamo verificato le modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina delle società quotate, adottato dal Consiglio di Amministrazione nel 2006 e da ultimo adeguato con delibera del 19 aprile 2018. Abbiamo peraltro preso atto che in data 31 gennaio 2020 è stato emanato il Codice di *Corporate Governance* 2020, le cui novità sostanziali seguono quattro direttrici fondamentali: sostenibilità, *engagement*, proporzionalità, semplificazione. Le società che adottano il Codice lo applicheranno a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020, informandone il mercato nella Relazione sul Governo Societario da pubblicarsi nel corso del 2022.
  Segnaliamo che nella riunione del 6 novembre 2019 il Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. ha individuato quali "controllate aventi rilevanza strategica" le seguenti società: Tod's France s.a.s., Tod's Japan KK, Deva Inc., Tod's Hong Kong Ltd., Tod's (Shangai) Trading Co. Ltd., Tod's Korea Inc., Roger Vivier S.p.A., Roger Vivier France s.a.s. e Italiantouch S.r.l., dando atto che quest'ultima sarebbe stata fusa per incorporazione nella capogruppo Tod's entro la fine dell'esercizio 2019;
- Abbiamo accertato, tramite verifiche dirette ed informazioni assunte presso la Società di Revisione ed il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, l'osservanza delle norme di legge inerenti la formazione e l'impostazione del bilancio consolidato del Gruppo Tod's, del bilancio separato di Tod's S.p.A. e delle rispettive note esplicative. Nel corso dell'attività di vigilanza svolta, inoltre, non sono emersi fatti tali da richiedere la segnalazione agli organi di controllo o menzione nella presente relazione;
- Abbiamo vigilato sull'osservanza del rispetto delle norme di legge riguardanti la redazione della dichiarazione non finanziaria del Gruppo Tod's per l'anno 2019 redatta ai sensi degli artt. 3 e 4 del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 e conforme ai GRI *Sustainability Reporting Standards* e agli "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario" emessi dalla Commissione europea in data 26 giugno 2017. La dichiarazione non finanziaria, inclusa nella Relazione sulla gestione, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 12 marzo 2020 e, secondo quanto previsto dal D. Lgs 254/2016, sottoposta a giudizio di conformità da parte della società di revisione PriceWaterhouseCoopers S.p.A.
  Tod's S.p.A. ha infatti conferito a PriceWaterhouseCoopers S.p.A. l'incarico previsto dall'articolo 3, comma 10 del D. Lgs 254/2016 e dall'art. 5 del Regolamento Consob di attuazione del Decreto (adottato con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018). PriceWaterhouseCoopers ha emesso una relazione che esprime un giudizio di conformità (*limited assurance engagement*) ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs 254/2016 sulla base di un'attività di verifica condotta in conformità con l'ISAE3000 "*International Standard on Assurance Engagements 3000 – Revised*". Il Collegio Sindacale non ha rilievi da formulare in ordine alla dichiarazione non finanziaria del Gruppo Tod's;
- Diamo atto che nella Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari relativa all'esercizio 2019, ai sensi dell'art. 123-*bis*, comma 2, lett. d-bis) del TUF, sono riportate le informazioni richieste circa le politiche in materia di diversità applicate da Tod's in relazione alla composizione dell'organo amministrativo e del collegio sindacale relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere ed il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche;
- Abbiamo vigilato, ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 39/2010, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati.

La Società è dotata di un modello organizzativo e di gestione ai sensi del D. Lgs. 231/2001, aggiornato da ultimo dal Consiglio di Amministrazione svoltosi in data 19 aprile 2018.

Tenuto conto di tutto quanto precede, non rileviamo, sotto i profili di nostra competenza, motivi

ostativi in merito all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019, né osservazioni sulla proposta di destinazione del risultato di esercizio contenuta nella relazione sull'andamento della gestione al bilancio separato di Tod's S.p.A., predisposta dal Consiglio di Amministrazione.

Milano, 14 aprile 2020

Per il Collegio Sindacale
Dott. Giulia Pusterla – Presidente

TOD'S s.p.a.

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE

pwc

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 di
TOD'S SpA

Relazione sulla revisione contabile del bilancio separato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio separato di TOD'S SpA (di seguito anche la "Società"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2019, 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 separato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2019, 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 separato* 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 separato 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. 027785 Fax 02778240 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 - **Bergamo** 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035229691 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - **Brescia** 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030369750 - **Catania** 95129 Corso Italia 302 Tel. 0957532311 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055282811 - **Genova** 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 010029041 - **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. 040348781 - **Udine** 33100 Via Poscolle 43 Tel. 0432255789 - **Varese** 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332289039 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 045826001 - **Vicenza** 36100 Piazza Pontelandolfo 9 Tel. 0444393311

www.pwc.com/it

Aspetti chiave	*Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave*
Fondo obsolescenza magazzino *(si veda nota n. 14 del bilancio separato)* Le rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, pari al 31 dicembre 2019 ad Euro 252,3 milioni, circa il 16,4% per cento del totale attivo, sono esposte al netto di un fondo obsolescenza magazzino di Euro 57,5 milioni, circa il 18,6% 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 di TOD'S SpA per la determinazione del fondo obsolescenza magazzino.	Abbiamo ottenuto il calcolo del fondo obsolescenza magazzino predisposto dalla Direzione di TOD'S SpA e ne abbiamo verificato la correttezza matematica. In relazione alle materie prime abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Società attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, ai dati storici ed alle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante analisi mirate sulle categorie di materie prime non movimentate ed a lento rigiro. Con riferimento ai prodotti finiti abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Società sull'invenduto di una stagione/collezione, attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, analisi dell'andamento storico delle vendite delle collezioni non correnti sui canali distributivi del Gruppo TOD'S e delle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante verifica di adeguatezza nel corso degli anni dell'ammontare del fondo obsolescenza inizialmente stanziato in relazione a ciascuna stagione/collezione. Al fine di accertare la necessità di apportare ulteriori svalutazioni abbiamo inoltre svolto un'analisi sulle eventuali vendite a margini negativi realizzate nell'esercizio successivo. Le nostre verifiche hanno infine ricompreso l'analisi delle note esplicative al bilancio separato per verificare l'adeguatezza e la completezza dell'informativa riportata.

Aspetti chiave	*Procedure di revisione in risposta agli aspetti chiave*
Fondo obsolescenza magazzino *(si veda nota n. 14 del bilancio separato)* Le rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, pari al 31 dicembre 2019 ad Euro 252,3 milioni, circa il 16,4% per cento del totale attivo, sono esposte al netto di un fondo obsolescenza magazzino di Euro 57,5 milioni, circa il 18,6% 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 di TOD'S SpA per la determinazione del fondo obsolescenza magazzino.	Abbiamo ottenuto il calcolo del fondo obsolescenza magazzino predisposto dalla Direzione di TOD'S SpA e ne abbiamo verificato la correttezza matematica. In relazione alle materie prime abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Società attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, ai dati storici ed alle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante analisi mirate sulle categorie di materie prime non movimentate ed a lento rigiro. Con riferimento ai prodotti finiti abbiamo valutato l'adeguatezza dello stanziamento mediante verifica di congruità delle percentuali di svalutazione utilizzate dalla Società sull'invenduto di una stagione/collezione, attraverso verifica di coerenza di tali percentuali rispetto agli esercizi precedenti, analisi dell'andamento storico delle vendite delle collezioni non correnti sui canali distributivi del Gruppo TOD'S e delle rottamazioni effettuate nell'esercizio, nonché mediante verifica di adeguatezza nel corso degli anni dell'ammontare del fondo obsolescenza inizialmente stanziato in relazione a ciascuna stagione/collezione. Al fine di accertare la necessità di apportare ulteriori svalutazioni abbiamo inoltre svolto un'analisi sulle eventuali vendite a margini negativi realizzate nell'esercizio successivo. Le nostre verifiche hanno infine ricompreso l'analisi delle note esplicative al bilancio separato per verificare l'adeguatezza e la completezza dell'informativa riportata.

Partecipazione Roger Vivier

(si vedano note n. 9 e 11 del bilancio separato)

La partecipazione Roger Vivier SpA, interamente detenuta da TOD'S SpA, risulta iscritta nel bilancio separato al 31 dicembre 2019 al costo storico di Euro 415,5 milioni, ammontare che rappresenta circa il 26,9 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 2019 sul marchio Roger Vivier, iscritto per un importo pari ad euro 416,4 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 effettuato un'attività di comprensione della procedura di valutazione dell'eventuale perdita di valore adottata dalla Direzione approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società.

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 di TOD'S SpA.

In tale contesto abbiamo verificato la ragionevolezza del budget Roger Vivier 2020 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 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 separato per verificare l'adeguatezza e la completezza dell'informativa riportata.

Entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 - *Leases*

(Si vedano note n. 5, 6 e 22 del bilancio separato)

In data 1° gennaio 2019 è entrato in vigore il nuovo principio contabile internazionale IFRS 16 - *Leases* - relativo alla contabilizzazione dei contratti di locazione.

Per i contratti di locazione passiva, il nuovo principio prevede, salvo limitate eccezioni, la rilevazione in bilancio del diritto d'uso acquisito tra le attività non correnti, in contropartita delle passività finanziarie rappresentate dal valore attuale dei canoni di locazione futuri.

Il diritto d'uso è ammortizzato a conto economico lungo la durata della locazione. La passività finanziaria è rimborsata, unitamente agli oneri finanziari, tramite il pagamento dei canoni di locazione.

Al 31 dicembre 2019, il totale dei diritti d'uso acquisiti e della relativa passività finanziaria, rilevati in applicazione dell'IFRS 16, ammontano rispettivamente ad Euro 158,8 milioni ed Euro 158,3 milioni. Gli ammortamenti e gli oneri finanziari dell'esercizio sono stati rispettivamente pari ad Euro 24,8 milioni ed Euro 6,3 milioni.

La contabilizzazione dei contratti di locazione passiva in applicazione dell'IFRS16 ha rappresentato un aspetto chiave della revisione contabile in considerazione della significatività degli importi sul bilancio separato dovuta al fatto che l'attività operativa legata alla rete distributiva retail rappresenta una parte rilevante del business di TOD'S SpA, nonché del livello di giudizio professionale del management nella formulazione delle assunzioni relative alle modalità di adozione del nuovo principio contabile.

Abbiamo effettuato la comprensione del sistema dei controlli interni a presidio della gestione dei contratti di locazione passiva.

Abbiamo effettuato la comprensione e valutazione della ragionevolezza delle politiche contabili e delle assunzioni utilizzate dalla Società nel processo di contabilizzazione dei contratti di locazione passiva secondo quanto previsto dall'IFRS16.

Abbiamo svolto procedure di conformità sul processo di gestione del portafoglio di contratti di locazione passiva, finalizzate alla verifica del flusso informativo processato dai sistemi contabili e delle variabili chiave utilizzate dalla Società per la rilevazione e misurazione delle poste di bilancio impattate dall'applicazione del nuovo principio.

Abbiamo svolto verifiche di dettaglio, su base campionaria, degli elementi chiave dei contratti di locazione passiva e delle principali assunzioni, con particolare riferimento alla definizione della durata della locazione, dell'effetto di eventuali opzioni di rinnovo e del tasso di attualizzazione della passività, utilizzate dalla Società per la rilevazione e misurazione delle poste di bilancio, con la relativa documentazione di supporto.

Abbiamo verificato l'accuratezza e la completezza dell'informativa fornita nelle note al bilancio.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio separato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio separatoche 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 separato, 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 separato 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 separato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio separato 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 separato.

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 separato, 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 separato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio separato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'articolo 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti di TOD'S SpA ci ha conferito in data 19 aprile 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio separato 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 separato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'articolo 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs n° 39/10 e dell'articolo 123-bis, comma 4, del DLgs n° 58/98

Gli Amministratori della Società sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari di TOD'S SpA al 31 dicembre 2019, inclusa la loro coerenza con il relativo bilancio separato 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 separato di TOD'S SpA al 31 dicembre 2019 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 separatodi TOD'S SpA al 31 dicembre 2019 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'articolo 14, comma 2, lettera e), del DLgs n° 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Ancona, 14 aprile 2020

PricewaterhouseCoopers SpA

Nicola Madureri
(Revisore legale)

todsgroup.com