

TOD'S s.p.a.

RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE
AL 31 DICEMBRE 2022

TOD'S s.p.a.

ESERCIZIO 2022
RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE



LETTERA AGLI AZIONISTI

Cari Azionisti,

il nostro Gruppo ha chiuso l'esercizio 2022 con risultati molto buoni e soddisfacenti, superiori anche alle aspettative del mercato.

I ricavi del Gruppo hanno superato il miliardo di euro, con una crescita del 14% rispetto all'anno precedente, spinti dagli eccellenti risultati del marchio TOD'S, con il contributo di tutte le categorie merceologiche, in particolare della pelletteria, e con una crescita a doppia cifra su entrambi i canali di vendita. Abbiamo registrato una buona crescita in tutti i mercati mondiali, con la sola eccezione della Cina, per questioni legate alla pandemia di Covid-19.

La redditività è migliorata in modo sensibile, grazie all'attenta gestione dei costi e al miglioramento dell'efficienza nell'intera filiera produttiva.

Questi risultati ci confermano di essere nella giusta direzione con la strategia in atto, volta a valorizzare i singoli marchi del Gruppo, facendoli crescere in modo coerente con il loro DNA ed esaltando le loro caratteristiche di marchi iconici, di qualità, rappresentanti dell'*Italian lifestyle*.

Siamo particolarmente contenti perché questi buoni risultati sono stati ottenuti in un contesto di mercato complicato a livello internazionale, per il perdurare della tragica guerra tra Russia e Ucraina e per gli strascichi della pandemia di Covid-19, che nel 2022 si sono sentiti in particolare nel mercato cinese, molto importante per il nostro settore.

Stiamo continuando ad investire nella supply chain e ad assumere nuovi giovani da affiancare ai nostri qualificati artigiani per trasmettere il loro *know-how* e la loro grande esperienza in questo mestiere, per proteggere questo importante e strategico asset del nostro Gruppo, che ci garantisce la migliore qualità possibile dei prodotti, sempre più apprezzata dai consumatori, in tutte le fasce di età.

Siamo molto contenti della rete distributiva, che vanta *locations* nelle primarie città e vie del lusso, a livello mondiale, con la giusta dimensione e visibilità; siamo ora focalizzati sulla crescita organica, con selezionate aperture e alcuni interventi di rinnovamento. Stiamo anche completando il modello di distribuzione *omni-channel*, facendo gli investimenti necessari nel mondo del digitale.

Convinti da sempre del ruolo e della responsabilità sociale che un gruppo come il nostro deve sentire, quest'anno abbiamo aderito al *Global Compact* delle Nazioni Unite, ad ulteriore conferma della grande attenzione che da decenni il nostro Gruppo dedica agli aspetti della sostenibilità, della solidarietà e del welfare.

Siamo orgogliosi di investire nel benessere di chi lavora con noi, della nostra comunità territoriale e del nostro paese, che amiamo e alla cui storia e tradizioni è strettamente legata la desiderabilità dei nostri prodotti.

Pur avendo una solida struttura patrimoniale, abbiamo proposto di non distribuire dividendo quest'anno, ma di reinvestire tutte le risorse nella crescita e nel futuro del Gruppo.

Osservando che i primi mesi del corrente esercizio stanno confermando un ottimo *trend* di crescita, sono pienamente fiducioso sui risultati futuri del nostro Gruppo, sapendo che la struttura è pronta e gli investimenti necessari sono in corso, pur in un contesto internazionale che resta incerto ed imprevedibile. Colgo, come sempre, l'occasione per ringraziare tutte le nostre persone per il lavoro che stanno facendo, con grande entusiasmo e diligenza, e tutti Voi azionisti, per la fiducia che non ci fate mai mancare.

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 2022	16
Dati economico-finanziari di sintesi	18
Highlights dei risultati	19
Introduzione	20
L'attività del Gruppo	21
Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S	22
I risultati 2022 del Gruppo	24
Andamento della gestione della capogruppo TOD'S S.p.A.	31
Altre informazioni	36
Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	38
Evoluzione prevedibile della gestione	38
Approvazione del Bilancio e proposta di copertura del risultato	38
Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario - esercizio 2022	
ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016	39
Lettera agli Stakeholder	40
Nota metodologica	42
1. Approccio alla Sostenibilità	44
2. Gestione etica e responsabile del business	64
3. Tradizione e innovazione	84
4. Benessere, tutela e valorizzazione delle persone e della loro unicità	116
5. Tracciabilità e filiera sostenibile	131
6. Tutela dell'ambiente e degli ecosistemi	142
7. Ecodesign e processi circolari per prodotti e packaging	154
8. Solidarietà verso le comunità e i territori	161
9. Sostegno al patrimonio artistico e culturale	170
10 Allegati	174
11. GRI Content Index	188
Attestazione della società di revisione indipendente	195
Bilancio consolidato al 31 dicembre 2022	199
Prospetti contabili	201
Conto economico consolidato	202
Conto economico complessivo consolidato	203
Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata	204
Rendiconto finanziario consolidato	206
Variazioni del patrimonio netto consolidato	207

Note esplicative	209
1. Note generali	211
2. Criteri generali di redazione	211
3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati	212
4. Area di consolidamento	223
5. Informativa di settore	225
6. La gestione dei rischi finanziari	226
7. Commenti alle principali voci di conto economico	233
8. IFRS 16	235
9. Attività immateriali	236
10. Attività materiali	238
11. Perdite di valore	238
12. Investimenti immobiliari	242
13. Fiscalità differita	242
14. Altre attività non correnti	243
15. Rimanenze	243
16. Crediti commerciali e altre attività correnti	244
17. Strumenti finanziari derivati	245
18. Disponibilità liquide	246
19. Attività destinate alla dismissione	246
20. Patrimonio netto	246
21. Accantonamenti, passività ed attività potenziali	247
22. Fondi relativi al personale dipendente	248
23. Indebitamento Finanziario Netto	249
24. Altre passività non correnti	251
25. Debiti commerciali ed altre passività correnti	251
26. Utile/(perdita) per azione	251
27. Operazioni con entità correlate	252
28. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	256
29. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	256
30. Informativa ai sensi della legge n. 124/2017	256
31. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	256
Relazione della società di revisione indipendente	257
TOD'S S.p.A. - Bilancio separato IAS/IFRS al 31 dicembre 2022	267
Prospetti contabili	269
Conto economico	270
Conto economico complessivo	271
Situazione patrimoniale-finanziaria	272
Rendiconto finanziario	274
Variazioni del Patrimonio netto	275

INDICE RELAZIONE

Note esplicative	277
1. Note generali	278
2. Criteri generali di redazione	278
3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati	279
4. La gestione dei rischi finanziari	288
5. Commenti alle principali voci di conto economico	295
6. IFRS 16	298
7. Attività Immateriali	299
8. Attività materiali	300
9. Perdite di valore	301
10. Investimenti immobiliari	304
11. Partecipazioni in controllate, entità a controllo congiunto e collegate	304
12. Fiscalità differita	305
13. Altre attività non correnti	306
14. Rimanenze	306
15. Crediti commerciali e altre attività correnti	306
16. Strumenti finanziari derivati	308
17. Disponibilità liquide	309
18. Patrimonio netto	309
19. Accantonamenti, passività ed attività potenziali	311
20. Fondi relativi al personale dipendente	312
21. Indebitamento Finanziario Netto	312
22. Altre passività non correnti	314
23. Debiti commerciali e altre passività correnti	314
24. Utile/(perdita) per azione	315
25. Operazioni con entità correlate	315
26. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti	321
27. Compensi alla Società di revisione	321
28. Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	322
29. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017	322
30. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio	322
31. 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	323
Relazione del collegio sindacale	325
Relazione della società di revisione indipendente	335

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 - 555, Madison Avenue
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
Pontassieve (FI) - Via Tifariti, 10
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 T OD'S

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
Marilù Capparelli
Luca Cordero di Montezemolo
Sveva Dalmasso
Chiara Ferragni
Romina Guglielmetti
Emilio Macellari
Vincenzo Manes
Cinzia Oglio
Emanuela Prandelli
Pierfrancesco Saviotti
Michele Scannavini

Comitato esecutivo

Diego Della Valle *Presidente*
Andrea Della Valle
Emilio Macellari

Comitato per le nomine e la Remunerazione

Vincenzo Manes *Presidente*
Sveva Dalmasso
Luigi Abete

Comitato Controllo e Rischi

Romina Guglielmetti *Presidente*
Vincenzo Manes
Emanuela Prandelli

Collegio Sindacale ⁽²⁾

Pierluigi Pace *Presidente*
Fabrizio Redaelli *Sindaco effettivo*
Piera Tula *Sindaco effettivo*
Enrico Maria Colombo *Sindaco supplente*
Myriam Amato *Sindaco supplente*

Società di Revisione ⁽³⁾

Deloitte & Touche S.p.A.

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Rodolfo Ubaldi

(1) Durata della carica esercizi 2021-2023 (delibera Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2021)

(2) Durata della carica esercizi 2022-2024 (delibera Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022)

(3) Durata incarico esercizi 2021-2029 (delibera Assemblea degli Azionisti del 3 giugno 2020)

LA COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

TOD'S S.p.A.

Società Capogruppo, proprietaria dei marchi TOD'S, HOGAN, FAY e licenziataria del marchio ROGER VIVIER e gestisce DOS in Italia e vendite *on-line*

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

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 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 e vendite *on line* 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 e vendite *on line* in Corea

TOD'S Retail India Private Ltd

Società non operativa

TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Cina, che gestisce DOS e vendite *on line* 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 non operativa

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 e vendite *on line* in Cina

Roger Vivier UK Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

TOD'S Georgia Inc.

Società non operativa

Roger Vivier France Sas

Società che gestisce DOS in Francia

Roger Vivier Korea Inc.

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Corea e gestisce DOS e vendite *on line* in Corea

Roger Vivier Switzerland S.A.

Società non operativa

Roger Vivier Macau Lda

Società che gestisce DOS in Macao

Roger Vivier Japan KK

Società che gestisce DOS e vendite *on line* in Giappone

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 in Massachusetts (USA)

Roger Vivier Paris Sas

Società che gestisce DOS in Francia

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 *online* nel mercato statunitense

Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.

Società in liquidazione

TOD'S New Jersey Inc.

Società che gestisce DOS in New Jersey (USA)

TOD'S OAK Ltd.

Società che gestisce DOS in Irlanda

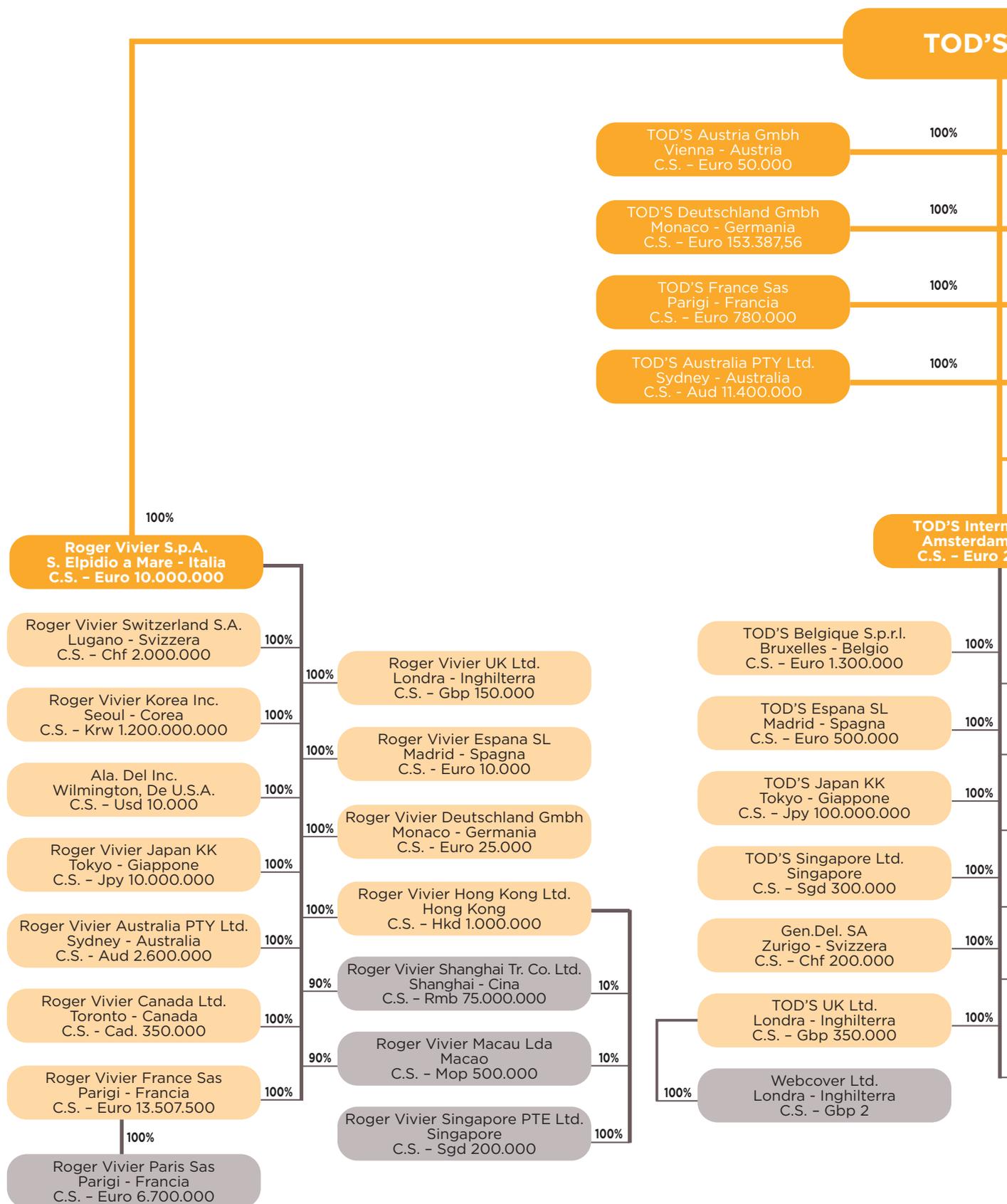
TRV Middle East Trading LLC

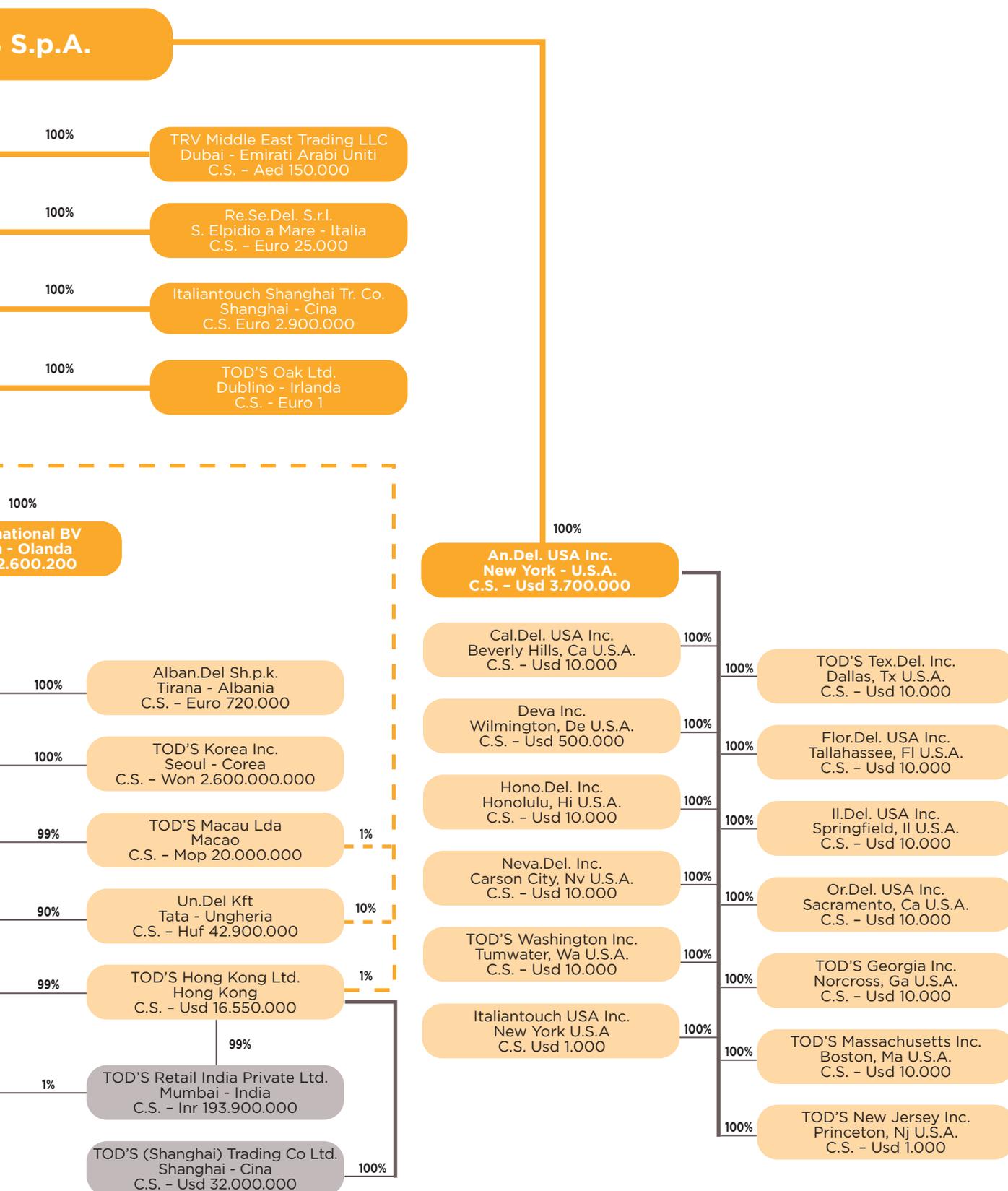
Società che gestisce DOS negli Emirati Arabi Uniti





L'ORGANIGRAMMA DEL GRUPPO





LA RETE DISTRIBUTIVA AL 31 DICEMBRE 2022

DOS, LE NUOVE APERTURE DEL 2022

28

EUROPA

Roma (Italia)
Roma (Italia)
Milano (Italia)
Madrid (Spagna)

GREATER CHINA

Dalian (Cina)
Dalian (Cina)
Nanning (Cina)
Beijing (Cina)
Zhengzhou (Cina)
Zhengzhou (Cina)
Chengdu (Cina)
Chengdu (Cina)
Chengdu (Cina)
Chengdu (Cina)
Chengdu (Cina)
Macao (Macao SAR)
Macao (Macao SAR)

RESTO DEL MONDO

Gyeonggi (Corea del sud)
Seoul (Corea del sud)
Seoul (Corea del sud)
Busan (Corea del sud)
Jeju (Corea del sud)
Melbourne (Australia)
Gotemba (Giappone)
Tokyo (Giappone)
Kobe (Giappone)

AMERICHE

East Hampton (U.S.A.)
Toronto(Canada)

FRANCHISING, LE NUOVE APERTURE DEL 2022

10

RESTO DEL MONDO

New Delhi (India)
Mumbai (India)
Calcutta (India)
Doha (Qatar)
Manila (Filippine)

GREATER CHINA

Taipei (Taiwan Region)
Tainan (Taiwan Region)
Taiyuan (Cina)
Haikou (Cina)
Haikou (Cina)

AMERICHE

27

	D	F
U.S.A.	22	-
BRASILE	-	1
PANAMA	-	1
PORTO RICO	-	1
CANADA	2	-
TOTALE	24	3

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

123

	D	F
ARABIA SAUDITA	-	2
BAHRAIN	-	1
EMIRATI ARABI UNITI	3	2
KUWAIT	-	2
QATAR	-	2
GIAPPONE	40	-
COREA	41	5
FILIPPINE	-	5
INDIA	-	3
MALESIA	-	2
SINGAPORE	4	-
THAILANDIA	-	2
AZERBAIJAN	-	1
AUSTRALIA	5	-
KAZAKISTAN	-	1
SUDAFRICA	-	1
GIORDANIA	-	1
TOTALE	93	30

EUROPA

117

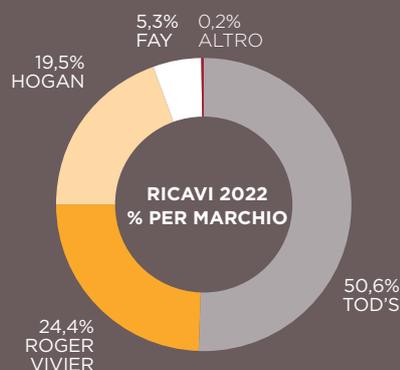
	D	F
ITALIA	45	1
BELGIO	2	1
FRANCIA	18	-
GERMANIA	10	2
GRAN BRETAGNA	7	-
GRECIA	-	2
OLANDA	3	-
PORTOGALLO	-	2
RUSSIA	-	2
SPAGNA	8	1
SVIZZERA	3	-
TURCHIA	-	5
REP.CECA	-	1
AUSTRIA	3	-
UCRAINA	-	1
TOTALE	99	18

GREATER CHINA

155

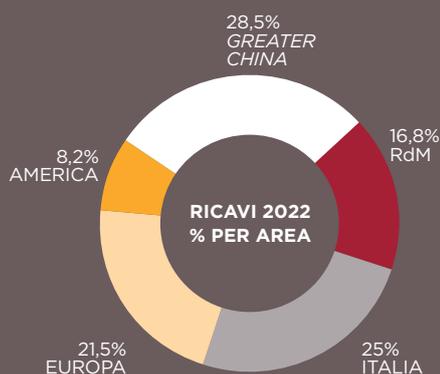
	D	F
CINA CONTINENTALE	96	17
HONG KONG SAR	13	-
MACAO SAR	8	-
TAIWAN REGION	-	21
TOTALE	117	38

DATI ECONOMICO-FINANZIARI DI SINTESI



Principali indicatori economici (milioni di euro)

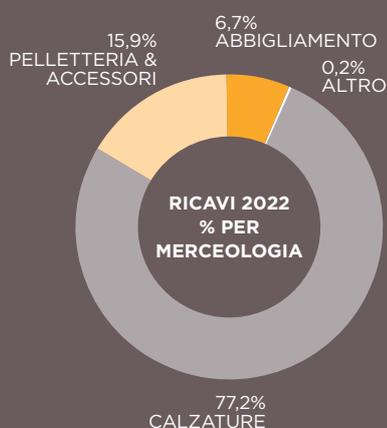
	Eser. 22		Eser. 21	
Ricavi	1.007,0		883,8	
EBIT	58,2	5,8%	24,2	2,7%
Risultato prima delle imposte	29,0	2,9%	2,5	0,3%
Risultato netto consolidato	23,1	2,3%	(5,9)	-0,7%



Principali indicatori patrimoniali (milioni di euro)

	31 dic. 22	31 dic. 21
CCN operativo (*)	283,5	262,3
Attività immateriali e materiali	723,8	722,3
Patrimonio netto	1.041,4	998,5
Indebitamento/(surplus) fin.netto	555,0	519,1
Investimenti	48,5	44,9

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

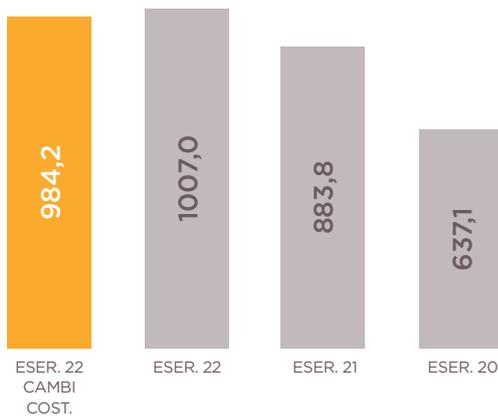


Principali indicatori finanziari (milioni di euro)

	31 dic. 22	31 dic. 21
Cash flow operativo	153,8	218,4
Cash flow operativo netto	129,3	198,8
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(55,1)	(100,5)

HIGHLIGHTS DEI RISULTATI

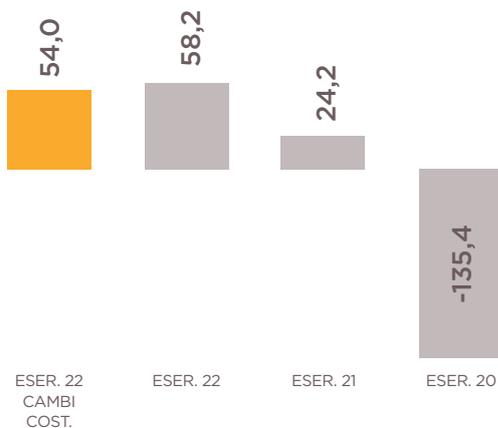
RICAVI (milioni di euro)



Ricavi: fatturato 2022 pari a 1.007 milioni di euro, in crescita del 13,9% rispetto al 2021 (positivo per 22,8 milioni di euro l'effetto indotto dalla variazione dei tassi medi di cambio). Pari a 743,3 milioni di euro il dato delle vendite realizzate dal canale retail (+12,7%).

Risultato operativo (EBIT): pari a 58,2 milioni di euro (pari a 24,2 milioni di euro l'EBIT al 31 dicembre 2021). A cambi costanti l'EBIT sarebbe stato pari a 54,0 milioni di euro..

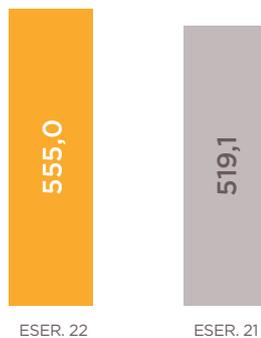
EBIT (milioni di euro)



Risultato netto: positivo per 23,1 milioni di euro il risultato netto consolidato dell'esercizio 2022 (negativo per 5,9 milioni nell'esercizio precedente).

Indebitamento Finanziario Netto (IFN): L'IFN ammonta a 555,0 milioni di euro (nel 2021 ammontava a 519,1 milioni di euro). Escludendo le passività per *leasing*, l'IFN sarebbe pari a 71,1 milioni di euro (al 31 dicembre 2021 era pari a 70,5 milioni di euro).

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



Investimenti (capital expenditures): sono pari a 45,8 milioni di euro gli investimenti in attività materiali e immateriali effettuati nel 2022; erano stati pari a 44,9 milioni di euro nel precedente esercizio.

Rete distributiva: pari a 28 il numero delle *new openings* di DOS dell'esercizio. Al 31 dicembre 2022 la rete distributiva dei negozi si compone di 333 DOS e 89 *franchised stores*.

Principali indicatori borsistici (euro)	
Prezzo ufficiale al 03.01.2022	50,00
Prezzo ufficiale al 30.12.2022	30,38
Prezzo minimo anno	28,42
Prezzo massimo anno	51,00
Capitalizzazione borsistica al 03.01.2022	1.654.676.950
Capitalizzazione borsistica al 30.12.2022	1.005.375.096
N° azioni in circolazione al 31 dicembre 2022	33.093.539

Earning per share (euro)



Andamento del titolo



Organici del gruppo

	Eser. 22	Eser. 21	Eser.20	Eser. 19
Al 31 dicembre	4.925	4.746	4.588	4.815
Media anno	4.854	4.601	4.673	4.786

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 e Risultato operativo) sono, inoltre, stati rideterminati applicando i cambi medi del 2021, in maniera da depurare i risultati dell'esercizio 2022 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.

Per completezza di informazione si segnala che l'indicatore alternativo di *performance* EBITDA è rappresentato nella Relazione sull'Andamento della gestione. L'EBITDA è, infatti, una misura utilizzata dal *management* della società per monitorare e valutare l'andamento operativo della stessa, in quanto non è influenzato dagli effetti dei diversi criteri di determinazione degli imponibili fiscali, dall'ammontare e caratteristiche del capitale impiegato, nonché dalle relative politiche di ammortamento. In particolare, con specifico riferimento all'EBITDA, si rammenta che lo stesso non è identificato come misura contabile nell'ambito dei principi contabili internazionali (IAS/IFRS) e, conseguentemente, la determinazione quantitativa dello stesso potrebbe non essere univoca e, il suo valore, potrebbe non essere comparabile con quello determinato da altre società/gruppi.

Infine, si segnala che la presente Relazione sull'andamento della gestione include la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, relativa all'esercizio 2022, 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, ROGER VIVIER, HOGAN e FAY. 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. (di seguito anche la "Capogruppo"), 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.. Le attività della Capogruppo includono, inoltre, alcune attività afferenti alla distribuzione *retail*, dedicate, in particolare, alla gestione della gran parte dei negozi diretti (DOS) siti nel territorio italiano e delle vendite *on-line*, principalmente in Italia ed Europa. L'organizzazione del Gruppo si completa, anche attraverso alcune *sub-holdings*, con una serie di società commerciali alle quali è delegata l'attività di distribuzione *retail* nel resto delle aree geografiche nelle quali il Gruppo opera, sia mediante negozi a gestione diretta che attraverso il canale *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 *e-commerce*, i punti vendita in *franchising* ed una serie di selezionati negozi indipendenti multimarca. Il canale *e-commerce*, in particolare, sta assumendo, coerentemente con le rapide dinamiche del settore, un ruolo sempre più centrale nella strategia distributiva del Gruppo, con la presenza dei siti *e-commerce* dei *brand* del Gruppo in 37 Paesi del Mondo. Nell'anno in corso, in particolare, è stata avviata la presenza del canale *e-commerce* in Corea e Singapore, altri mercati importanti per il settore.

Il canale di vendita *on-line* e quello dei negozi a gestione diretta, peraltro, sono ormai evoluti verso un concetto di "omni-canalità", nel quale le interrelazioni commerciali e distributive dei due canali permettono di offrire servizi innovativi ed avere un contatto privilegiato e diretto con il Cliente, al fine di soddisfarne le aspettative e costruire rapporti duraturi e di fiducia.

Principali eventi e operazioni del periodo del Gruppo TOD'S

L'esercizio appena concluso è stato contraddistinto da un contesto macroeconomico e geopolitico complesso e caratterizzato da eventi significativi, che hanno influenzato l'economia globale, con effetti sui mercati finanziari e reali internazionali. Il conflitto tra Russia e Ucraina, iniziato lo scorso 24 febbraio 2022, le conseguenti sanzioni imposte dalla comunità internazionale alla Russia, nonché le contromisure attuate da questo Paese, hanno determinato un incremento nei prezzi delle materie prime (principalmente energia, metalli e beni agricoli) e, soprattutto nella prima parte dell'anno, interruzioni e turbolenze nelle filiere di scambio internazionale. Tale contesto ha generato una crescente spinta inflazionistica, già avviata in conseguenza dell'epidemia di Covid-19, alimentando un generale clima di incertezza.

Il contesto internazionale è stato, inoltre, influenzato dall'evoluzione della stessa epidemia di Covid-19 che, sebbene abbia ridotto significativamente i propri effetti in tutti i mercati occidentali, ha visto, a partire dal mese di marzo, un'inattesa nuova ondata nella *Greater China*, con conseguenze negative sulle *performances* economiche del settore in tale mercato, a seguito delle rigide politiche di contrasto adottate dal Governo locale (*lockdown* e limiti alla circolazione), soprattutto nella Cina continentale. Il contesto pandemico descritto ha penalizzato i *brand* del settore più esposti in tali aree geografiche, sebbene gli stessi mercati stiano già fornendo importanti segnali di ripresa dopo la conclusione delle misure restrittive, avvenuta nel mese di dicembre.

Pur in tale difficile contesto macro-economico, i risultati registrati dal Gruppo nell'esercizio sono molto positivi, evidenziando una crescita di ricavi del 13,9% rispetto all'esercizio precedente, per un valore complessivo superiore di circa il 10%, rispetto a quello del 2019. Tale risultato è frutto di un andamento molto soddisfacente registrato in tutte le aree geografiche nelle quali il Gruppo opera, con la sola eccezione della *Greater China*, i cui risultati sono stati chiaramente influenzati dalle commentate restrizioni.

Le vendite dei marchi TOD'S e ROGER VIVIER, più esposti nella Cina continentale, hanno subito maggiormente le conseguenze delle politiche di contrasto alla pandemia adottate ma le *performances* registrate in tutte le restanti aree geografiche evidenziano la capacità di resilienza del Gruppo, raggiunta anche grazie alla diversificazione dei ricavi nelle diverse aree geografiche e alla bontà delle strategie di *business* adottate per i marchi.

L'evoluzione della pandemia, soprattutto nella Cina Continentale, rimane comunque un elemento di incertezza per il *business* dell'intero settore, sebbene l'*outlook* sul medio periodo continui a considerare tale mercato in fortissimo sviluppo.

Il mercato europeo e quello americano, oltre che dal recupero della domanda interna, sono stati caratterizzati anche dalla ripresa del turismo, intra-europeo e americano, con effetti positivi sulle *performances* dell'esercizio. Questo elemento è molto importante, tenuto conto che è ancora assente la crescita legata al ritorno del turismo della clientela asiatica e, soprattutto, cinese.

Con riferimento al conflitto Russia-Ucraina, non sono di rilievo gli impatti diretti subiti dal Gruppo, che non è presente con negozi diretti in tali Paesi e ha una presenza molto limitata attraverso il canale indiretto.

Limitati anche gli impatti derivanti dagli effetti indiretti del conflitto, principalmente in termini di aumento dei costi di energia e trasporti, grazie anche alla continua attenzione verso le attività di efficientamento che, nel contesto di incertezza descritto, rimangono necessarie per preservare la marginalità operativa. Certamente un impatto sulle dinamiche di *business* del settore potrà derivare dal perdurare della spinta inflattiva, che ha colpito trasversalmente la maggior parte dei mercati internazionali nei quali il Gruppo opera, e che potrebbe portare ad un deterioramento della *consumer confidence*, innescando un conseguente rischio di recessione. Sebbene siano presenti i primi segnali di rallentamento dell'inflazione, grazie anche alle politiche monetarie assunte dalle Banche centrali, le possibili evoluzioni della crisi internazionale e le crescenti tensioni tra alcuni grandi Paesi, rimangono, ad oggi, uno dei principali elementi di incertezza del contesto di *business*.

Positive, nell'anno, le *performances* del canale *on-line* del Gruppo, sebbene abbiano risentito anch'esse delle restrizioni nella Cina continentale, che hanno interessato anche le attività logistiche di spedizione. Nel corso del 2022 si è, peraltro, ampliato ulteriormente il numero di mercati raggiunti dal canale *e-commerce* del Gruppo, con l'avvio delle vendite *on-line* in Corea del Sud e Singapore. Con questo ulteriore sviluppo sono divenuti 37 i Paesi ove il Gruppo ha implementato la distribuzione *e-commerce*, quasi ovunque nella modalità *omnichannel*, sempre più centrale per rafforzare il rapporto con la clientela e veicolare iniziative commerciali e di comunicazione digitale, innovative ed efficaci.

Con riferimento alla struttura distributiva *retail* si segnala, inoltre, il proseguimento della strategia volta alla valorizzazione della rete diretta del Gruppo, da un lato sviluppando ulteriormente la rete DOS con l'apertura di nuovi punti vendita selezionati e funzionali a rafforzare l'immagine dei *brand* e sostenere la crescita del canale diretto e, dall'altro, valorizzando alcune delle *boutique* esistenti con importanti interventi di *renovation*, coerenti anche con le strategie di comunicazione.

Riguardo alle strategie di *business*, si segnala, inoltre, l'incremento di alcune spese a supporto della crescita, tra cui si evidenziano, per rilevanza, quelle di *communication*, sempre più caratterizzate da attività a forte integrazione tra canali tradizionali e digitali. L'utilizzo della comunicazione digitale, assieme alla realizzazione di diversi progetti, *capsule* e collaborazioni, ha, peraltro, permesso di veicolare con sempre maggiore efficacia, anche alle nuove generazioni, i messaggi e i valori dei *brand*.

Si segnalano, infine, le diverse iniziative sul fronte della Sostenibilità, ove il Gruppo ha ulteriormente aumentato il proprio impegno, estendendo e rafforzando la strategia di sostenibilità e definendo un piano ambizioso che, con approccio olistico, investe tutti i processi aziendali. La capacità di costruire programmi sociali e ambientali strutturalmente integrati nei modelli di *governance*, nelle agende strategiche e nei processi operativi si sta rivelando, di fatto, una delle più efficaci leve di competitività e di attrattività per il settore, che sta ridefinendo i paradigmi culturali, tecnologici e di comunicazione per valorizzare l'impatto positivo che i *brand* possono generare a beneficio delle comunità, delle persone, dell'ambiente e per lo sviluppo delle filiere strategiche.

Per i dettagli circa le diverse attività avviate e gli obiettivi perseguiti si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, inclusa nella presente Relazione Finanziaria.

Offerta Pubblica di Acquisto

In data 3 agosto 2022, la società DeVa Finance S.r.l. (l'"Offerente"), società interamente detenuta da D.I.V.I. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l. e controllata indirettamente dal Presidente della Società, Diego Della Valle, ha pubblicato una comunicazione ai sensi dell'articolo 102, comma 1, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, come successivamente modificato e integrato, e dell'articolo 37 del Regolamento adottato da CONSOB con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato e integrato, circa la decisione di promuovere un'offerta pubblica di acquisto volontaria totalitaria sulle azioni ordinarie della capogruppo TOD'S S.p.A. (l'"Offerta") non di proprietà degli offerenti e delle persone che agivano di concerto (pari al 25,55% del capitale sociale). L'Offerta era finalizzata ad ottenere la revoca delle azioni della Società dalla quotazione su Euronext Milan e la sua efficacia era condizionata - tra l'altro - al raggiungimento di una soglia di adesioni tale da consentire all'Offerente, unitamente alle persone che agivano di concerto, di venire complessivamente a detenere una partecipazione superiore al 90% del capitale sociale di TOD'S S.p.A. (la "Condizione sulla Soglia").

In data 23 settembre 2022, l'Offerente ha pubblicato il documento di Offerta, approvato da CONSOB con delibera del 21 settembre 2022, n. 22454.

In data 25 ottobre 2022, si è concluso il periodo di adesione.

In data 26 ottobre 2022, l'Offerente ha reso noti i risultati definitivi dell'Offerta, che non si è concretizzata per mancato raggiungimento della Condizione sulla Soglia e la decisione dell'Offerente di non rinunciarvi.

Infine, in data 9 dicembre 2022, DeVa Finance S.r.l. ha comunicato al mercato la decisione di non avanzare ai competenti organi sociali di TOD'S S.p.A. la richiesta di procedere alla fusione mediante incorporazione di TOD'S S.p.A. in DeVa Finance S.r.l., rinunciando così al conseguente *delisting* delle azioni TOD'S S.p.A..

I risultati 2022 del Gruppo

I risultati dell'esercizio

Il fatturato consolidato del Gruppo ammonta a 1.007 milioni di euro, segnando un incremento del 13,9% rispetto al dato del precedente esercizio 2021, quando era pari a 883,8 milioni di euro, ed è superiore di circa il 10% rispetto al valore del 2019.

Positivo l'effetto prodotto dalla variazione dei tassi medi di cambio; in costanza di *cross rates*, i ricavi sarebbero pari a 984,2 milioni di euro, segnando un incremento dell'11,4% rispetto all'esercizio 2021.

Il risultato operativo lordo (EBITDA) ed il risultato operativo netto (EBIT) sono pari a 207,2 milioni di euro e 58,2 milioni di euro (mentre, a cambi costanti, i due indicatori ammonterebbero, rispettivamente, a 196,7 milioni di euro e 54,0 milioni di euro). Nel precedente esercizio l'EBITDA era pari a 160,8 milioni di euro, mentre l'EBIT era pari a 24,2 milioni di euro.

Il risultato netto consolidato è pari a 23,1 milioni di euro, mentre nel precedente esercizio 2021 era negativo per 5,9 milioni di euro.

euro/000				
Principali indicatori economici				
	Esercizio 22	Esercizio 21	Variazione	Variazione %
Ricavi	1.006.979	883.807	123.172	13,9
Costi operativi e altri ricavi	(948.751)	(859.650)	(89.101)	10,4
EBIT	58.228	24.156	34.072	141,0
Risultato prima delle imposte	29.036	2.471	26.565	1.075,0
Risultato netto consolidato	23.065	(5.938)	29.003	(488,4)
Effetto cambi su ricavi	(22.824)			
Ricavi a cambi costanti	984.155	883.807	100.348	11,4
Effetto cambi sui costi operativi e altri ricavi	18.627			
EBIT a cambi costanti	54.030	24.156	29.874	123,7
EBIT %	5,8	2,7		
EBIT % a cambi costanti	5,5	2,7		
Tax Rate %	20,6	n.s.		

euro/000				
Riconciliazione dell'EBITDA				
	Esercizio 22	Esercizio 21	Variazione	Variazione %
EBIT	58.228	24.156	34.072	141,0
Ammortamenti	147.794	133.000	14.793	11,1
Svalutazioni/Ripristini di valore delle attività immobilizzate	1.147	3.665	(2.518)	
EBITDA	207.168	160.821	46.347	28,8
EBITDA %	20,6	18,2		
EBITDA a cambi costanti	196.724	160.821	35.903	22,3
EBITDA % a cambi costanti	20,0	18,2		

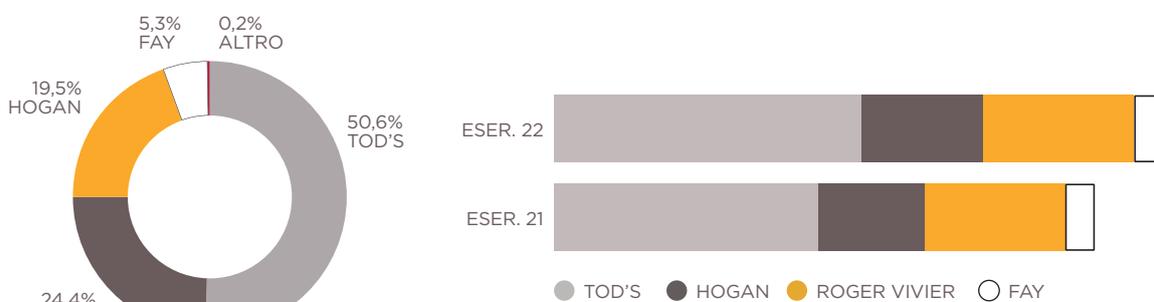
euro/000			
Principali indicatori patrimoniali			
	31.12.22	31.12.21	Variazione
CCN operativo (*)	283.494	262.313	21.180
Attività per diritto d'uso	467.787	436.786	31.000
Attività materiali e immateriali	723.830	722.296	1.534
Altre attività/(passività) nette	121.335	96.207	25.128
Attività in dismissione			
Capitale impiegato	1.596.445	1.517.603	78.842
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	555.020	519.068	35.952
Patrimonio netto consolidato	1.041.425	998.535	42.890
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali(**)	45.845	44.933	912
Flussi di cassa netti della gestione operativa	129.333	198.801	(69.468)
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(55.059)	(100.466)	45.406

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

I ricavi. Di seguito si riportano i dettagli relativi all'andamento dei ricavi rispetto all'esercizio precedente. Ai fini di una maggiore comprensione dei dati, si rammenta che nel confronto tra i diversi esercizi, si deve considerare il significativo impatto della pandemia di Covid-19, che ha comportato temporanei periodi di chiusura dei negozi in alcune aree geografiche; nell'esercizio 2022 il tasso medio di apertura dei negozi è stato pari a 96% come media mondiale (99% se riferito alla sola Europa e 92% a *Greater China*), mentre nel 2021 è pari a 91% come media mondiale (83% se riferito alla sola Europa e 98% a *Greater China*).

L'andamento dei singoli marchi riflette la composizione geografica e distributiva delle loro vendite ed è influenzato dalla situazione dei consumi e dal contesto sanitario delle aree geografiche in cui sono distribuiti.

(Milioni di euro)	Eser. 22	%	Eser. 21	%	var.% cambi correnti	Eserc. 22 cambi costanti	var.% cambi costanti
TOD'S	510,0	50,6	428,3	48,5	19,1	498,6	16,4
ROGER VIVIER	246,0	24,4	229,6	26,0	7,1	237,2	3,3
HOGAN	195,9	19,5	176,7	20,0	10,9	193,4	9,4
FAY	53,4	5,3	48,2	5,4	10,7	53,3	10,6
Altro	1,7	0,2	1,0	0,1	n.s.	1,7	n.s.
Totale	1.007,0	100,0	883,8	100,0	13,9	984,2	11,4



Il marchio TOD'S, che è quello con la distribuzione geografica più bilanciata, ha registrato un ottimo tasso di crescita in tutte le aree geografiche, a conferma del forte apprezzamento da parte dei clienti per le collezioni del marchio, sia nelle calzature che nelle nuove famiglie di pelletteria e accessori.

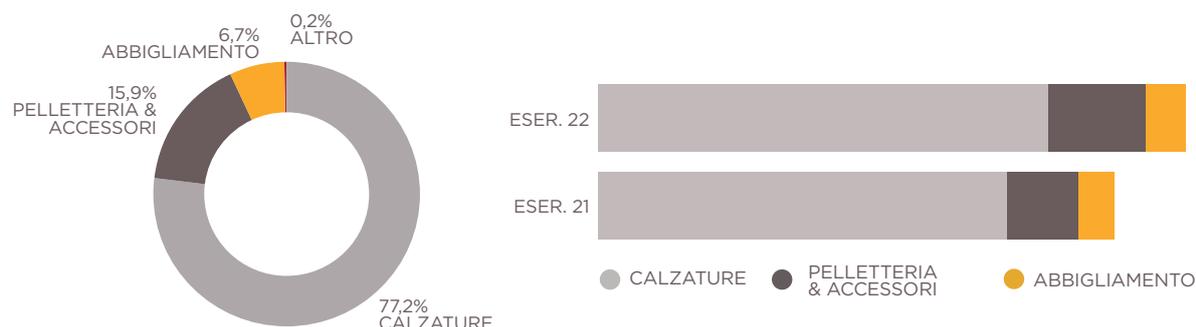
Il marchio ROGER VIVIER ha registrato un buon inizio di anno in tutte le aree geografiche ma, data la sua elevata esposizione al mercato cinese, ha subito un rallentamento della crescita a partire dal mese di marzo.

Solido incremento a doppia cifra dei ricavi dei marchi HOGAN e FAY, anche grazie alla facile base di confronto per la loro elevata esposizione ai mercati italiano ed europeo, che, nel 2021, avevano avuto alcuni periodi di chiusura di negozi, per i *lockdown* conseguente alla pandemia di Covid-19.

Tutte le categorie di prodotto hanno registrato una solida crescita a doppia cifra; eccellenti riscontri dei clienti per le nuove collezioni di pelletteria ed accessori a livello mondiale.

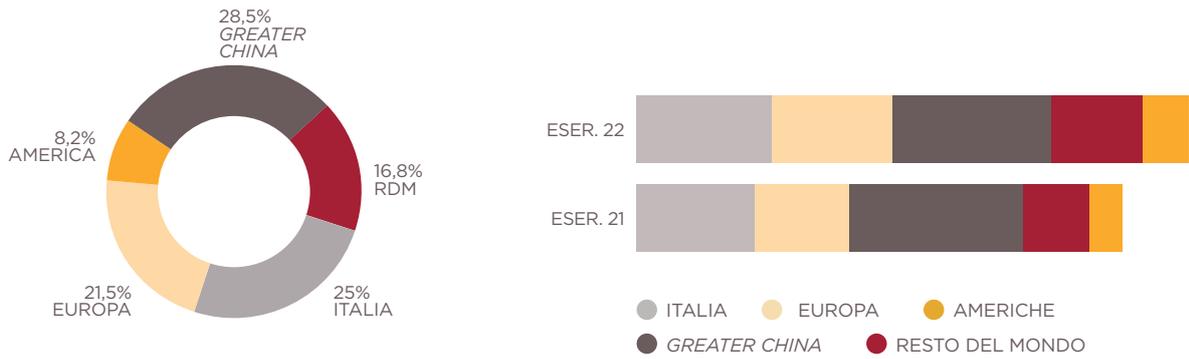
I ricavi delle calzature ammontano a 776,9 milioni di euro nell'esercizio 2022 (703,2 milioni di euro nell'esercizio 2021).

(Milioni di euro)	Eser. 22	%	Eser. 21	%	var.% cambi correnti	Eserc. 22 cambi costanti	var.% cambi costanti
Calzature	776,9	77,2	703,2	79,6	10,5	756,7	7,6
Pelletteria e accessori	160,6	15,9	120,1	13,6	33,7	158,3	31,8
Abbigliamento	67,8	6,7	59,5	6,7	13,9	67,4	13,2
Altro	1,7	0,2	1,0	0,1	n.s.	1,7	n.s.
Totale	1.007,0	100,0	883,8	100,0	13,9	984,2	11,4



I ricavi di pelletteria e accessori sono stati complessivamente pari a 160,6 milioni di euro (120,1 milioni di euro nell'esercizio 2021). I ricavi della categoria abbigliamento sono stati complessivamente pari a 67,8 milioni di euro (59,5 milioni di euro nell'esercizio 2021).

(Milioni di euro)	Eser. 22	%	Eser. 21	%	var.% cambi correnti	Eserc. 22 cambi costanti	var.% cambi costanti
Italia	251,7	25,0	217,2	24,6	15,9	251,7	15,9
Europa	216,7	21,5	172,5	19,5	25,6	215,0	24,6
Americhe	82,1	8,2	62,5	7,1	31,4	74,9	19,8
Grater China	287,2	28,5	313,4	35,4	(8,4)	269,6	(14,0)
Resto del mondo	169,3	16,8	118,2	13,4	43,3	173,0	46,4
Totale	1.007,0	100,0	883,8	100,0	13,9	984,2	11,4



L'Italia ed il Resto dell'Europa hanno registrato un progressivo miglioramento dei risultati, a partire dal secondo trimestre dell'anno, grazie al dinamismo degli acquisti della clientela domestica e alle buone presenze di turisti infra-europei, americani e medio-orientali.

Anche il mercato americano ha registrato risultati eccellenti, aiutato anche dalla base di confronto favorevole, nonostante lo spostamento all'estero degli acquisti del cluster americano, in particolare durante i mesi estivi.

Il mercato cinese, dopo un buon inizio d'anno, ha subito un sensibile rallentamento della crescita a partire da marzo, con l'imposizione delle rigide restrizioni governative per fronteggiare la pandemia di Covid-19. Anche dopo il progressivo allentamento di tali misure, nel secondo semestre, l'andamento dei consumi è rimasto volatile e impattato da locali e temporanei lockdown in diverse primarie città.

Molto forte per tutto l'anno, invece, l'area "Resto del Mondo", trainata dagli eccellenti risultati di Giappone e Corea.

(Milioni di euro)	Eser. 22	%	Eser. 21	%	var.% cambi correnti	Eserc. 22 cambi costanti	var.% cambi costanti
Retail (DOS+online)	743,3	73,8	659,4	74,6	12,7	724,5	9,9
Clienti terzi (franchising+indipendenti)	263,7	26,2	224,4	25,4	17,5	259,7	15,7
Totale	1.000,7	100,0	883,8	100,0	13,9	984,2	11,4



Il canale retail ha totalizzato 743,3 milioni di euro di ricavi nell'esercizio 2022, pari a circa il 74% del fatturato del Gruppo, con una crescita del 12,7% rispetto al 2021. Decisamente positivo il dato della crescita organica nei punti vendita del Gruppo, nonostante l'impatto della debolezza del mercato cinese. Bene anche il canale *e-commerce*, anche grazie agli importanti investimenti fatti dal Gruppo nel mondo del digitale.

Al 31 dicembre 2022, la rete distributiva del Gruppo è composta da 333 DOS e 89 negozi in franchising, rispetto ai 318 DOS e 88 negozi in franchising al 31 dicembre 2021.

Crescita a doppia cifra anche per i ricavi del canale *wholesale*, che è tornato a registrare risultati positivi, dopo la razionalizzazione degli anni scorsi.

I risultati operativi.

I risultati registrati dal Gruppo nell'esercizio 2022 hanno beneficiato dell'andamento dei ricavi delle vendite, nonché di un incremento del *gross margin*, positivamente influenzato da un più favorevole *mix* prodotto-canale, specialmente in alcune aree geografiche a maggiore marginalità, e una crescita della quota delle vendite *full-price*.

In crescita i costi di trasporto, che scontano il generalizzato aumento dei costi di energia collegato alla crisi internazionale; tali incrementi si aggiungono a quelli già ravvisati nel precedente esercizio, in conseguenza della pandemia. Lieve, tuttavia, la crescita del peso percentuale sul fatturato del Gruppo, con impatti quindi limitati sulla profittabilità.

L'incremento registrato nei costi per servizi è diretta e fisiologica conseguenza della ripresa delle normali dinamiche di *business* che, nel precedente esercizio, erano ancora caratterizzate da alcune attività di contenimento e risparmio di costi operativi, al fine di mitigare gli impatti derivanti dalla pandemia. L'incidenza dei costi per servizi sui ricavi è passata, in particolare, dal 24,5% dell'esercizio 2021, al 27,8% dell'esercizio 2022.

Sebbene alcune attività di efficientamento siano proseguite anche nell'esercizio appena concluso, al fine di preservare la marginalità nel complesso ed incerto contesto di riferimento, si evidenzia, principalmente, l'aumento delle spese di comunicazione e di quelle legate alla produzione, tornata, nell'esercizio, a pieno regime. Le spese di comunicazione, in particolare, hanno visto l'ulteriore incremento delle risorse destinate, soprattutto con riferimento ai canali digitali, ormai pienamente integrati nelle strategie di comunicazione e di *business* del Gruppo.

I costi per utilizzo beni di terzi sono passati dai 54,1 milioni di euro, al 31 dicembre 2021, ai 65,6 milioni di euro, al 31 dicembre 2022. L'incremento, rispetto all'esercizio precedente, è principalmente dovuto alle locazioni con corrispettivo variabile in funzione delle vendite. Minore, inoltre, il beneficio derivante dalla riduzione delle concessioni, a seguito delle rinegoziazioni dei canoni di locazione legate ai periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta, in conseguenza del perdurare della pandemia di Covid-19 in alcune aree geografiche; tali concessioni sono passate da 5,4 milioni di euro del 31 dicembre 2021 a 2,7 milioni di euro, al 31 dicembre 2022.

Il costo sostenuto per le remunerazioni del personale alle dipendenze del Gruppo è aumentato, passando da 211,5 milioni di euro del 2021 a 234,1 milioni di euro al 31 dicembre 2022, principalmente per la componente variabile legata alle vendite ed il rafforzamento degli organici del Gruppo, sia per quanto riguarda le funzioni *corporate* che con riferimento all'espansione del canale *retail*. Nonostante tale andamento, l'incidenza sulle vendite è passata dal 23,9% del 2021 al 23,2% del 2022, potendo beneficiare della positiva dinamica dei ricavi. Al 31 dicembre 2022, gli organici in forza nel Gruppo contano 4.925 dipendenti, in aumento di 179 unità, in confronto a quelle in essere al 31 dicembre 2021. L'incremento si riferisce, principalmente, al personale dei nuovi negozi diretti, inaugurati nell'anno, oltre che al rafforzamento della struttura *corporate*, principalmente nell'ambito delle funzioni dedicate allo sviluppo digitale.

In conseguenza di tali andamenti, l'EBITDA del Gruppo, nell'esercizio 2022, si attesta a 207,2 milioni di euro e rappresenta il 20,6% dei ricavi consolidati, mentre era pari a 160,8 milioni di euro nel 2021 (con una percentuale del 18,2%).

Positivo l'effetto prodotto dai cambi sul risultato operativo lordo; in costanza di cambi, ovvero con l'applicazione dei *cross rates* medi del precedente esercizio, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a circa 196,7 milioni di euro, pari al 20,0% dei ricavi determinati a cambi costanti. Gli ammortamenti del capitale fisso si attestano a 147,8 milioni di euro (133 milioni nell'esercizio 2021) ed includono ammortamenti dei diritti d'uso (IFRS 16) per 104,7 milioni di euro (93,6 milioni di euro al 31 dicembre 2021). L'incidenza sui ricavi è pari al 14,7%, al 31 dicembre 2022, mentre era pari al 15%, al 31 dicembre 2021.

La svalutazione delle immobilizzazioni per *impairment* ammonta, nell'esercizio, a 1,1 milioni di euro (3,7 milioni di euro nel 2021) e si riferisce ai diritti d'uso (IFRS 16) riferiti ad alcuni negozi che, nel contesto attuale, hanno manifestato *trigger events*, evidenziando, sulla base delle previsioni economico-finanziarie formulate dal *Management*, la parziale non recuperabilità degli investimenti effettuati.

Al netto di ulteriori svalutazioni operative per 0,6 milioni di euro, l'EBIT dell'esercizio 2022 è pari a 58,2 milioni di euro, mentre era pari a 24,2 al 31 dicembre 2021.

Negativo per 29,2 milioni di euro il saldo della gestione finanziaria (negativo per 21,7 milioni di euro nell'esercizio 2021), che ha risentito dell'andamento altamente volatile dei cambi, manifestatosi nel corso del 2022 a seguito del contesto di incertezza del panorama economico e finanziario globale. Il saldo include, per 5,6 milioni di euro, interessi passivi su finanziamenti in essere e, per 14,1 milioni di euro, gli oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing* (IFRS 16).

Le imposte sul reddito dell'esercizio ammontano a 6,0 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita, nonché quelli derivanti dal nuovo Accordo di *Patent Box* sottoscritto il 30 dicembre 2022, con il quale sono stati definiti i metodi e criteri da utilizzare per calcolare l'entità del reddito agevolabile attribuibile congiuntamente ai disegni, modelli e *know-how* del Gruppo, per il quinquennio 2017 - 2021, i cui effetti, pari a 7,8 milioni di euro di minori imposte, sono rilevati nel presente bilancio. Il *tax rate* si attesta complessivamente al 20,6%.

Gli andamenti sopra riportati hanno determinato un risultato consolidato dell'esercizio 2022 positivo e pari a 23,1 milioni di euro, mentre nell'esercizio 2021 era negativo per 5,9 milioni di euro.

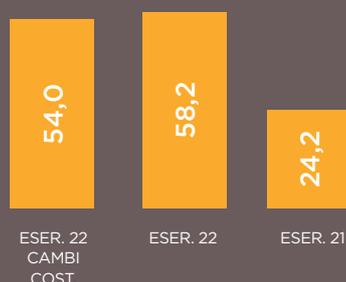
EBITDA (milioni di euro)



Organici



EBIT (milioni di euro)



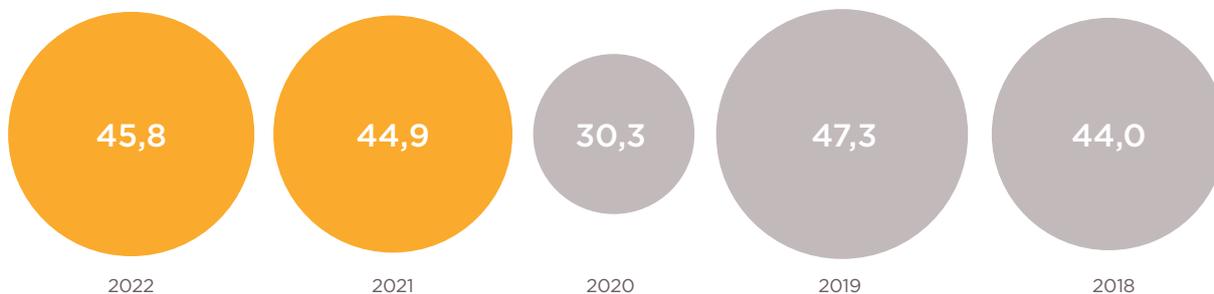
Gestione finanziaria (milioni di euro)



Gli investimenti in attività materiali e immateriali.

Gli investimenti dell'esercizio 2022 sono complessivamente pari a 45,8 milioni di euro, mentre ammontavano a 44,9 milioni di euro nell'esercizio precedente.

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



In particolare, pari a circa 25,7 milioni di euro (24 milioni al 31 dicembre 2021) le risorse investite nella rete dei DOS, principalmente dedicate all'allestimento dei nuovi punti vendita, inaugurati nell'anno, e alle attività di *renovation* e valorizzazione di alcune *boutiques* storiche. Con riferimento alle nuove aperture si segnalano, per importanza strategica, gli investimenti effettuati nella Cina Continentale e nella Corea del Sud, dove il Gruppo ha rafforzato ulteriormente la propria presenza con, rispettivamente, undici e cinque nuovi negozi a gestione diretta.

Tra le *renovation* si segnalano gli interventi effettuati sulla *boutique* TOD'S di Miami in USA, nonché i lavori per la *relocation* del monomarca TOD'S di Zurigo, conclusasi ad inizio del 2023. Riguardo agli altri investimenti sostenuti nell'esercizio, sono pari a 7,2 milioni di euro gli investimenti legati alla produzione, destinati ai normali processi di ammodernamento delle strutture e delle attrezzature industriali (principalmente forme, fustelle e stampi). La restante quota degli investimenti è stata, invece, destinata alle attività di sviluppo del canale digitale, oltre che dei sistemi gestionali (*software*) aziendali.



Indebitamento finanziario netto e la dinamica dei flussi di cassa. Al 31 dicembre 2022, l'indebitamento finanziario netto è pari a 555,0 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a 483,9 milioni di euro; al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 71,1 milioni di euro, mentre al 31 dicembre 2021 era pari a 70,5 milioni di euro.

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Indebitamento finanziario netto			
Disponibilità liquide	167.709	223.312	(55.603)
Attività finanziarie	6.597		6.597
Passività finanziarie correnti	(88.176)	(57.115)	(31.061)
Passività finanziarie non correnti	(157.235)	(236.651)	79.416
(Passività finanziarie nette)/surplus	(71.104)	(70.453)	(651)
Passività per leasing	(483.916)	(448.615)	(35.301)
(Totale Indebitamento finanziario netto)/surplus	(555.020)	(519.068)	(35.952)

Le disponibilità liquide, al 31 dicembre 2022 (cassa e depositi bancari), sono pari a 167,8 milioni di euro (pari a 223,3 milioni di euro, al 31 dicembre 2021).

euro/000 Rendiconto finanziario	Eserc. 22	Eserc. 21
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	215.706	316.172
Flussi di cassa della gestione operativa	153.845	218.441
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(24.512)	(19.640)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	129.333	198.801
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(44.426)	(43.845)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	(143.718)	(261.900)
Differenze cambio di conversione	3.751	6.477
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	160.647	215.706

La gestione operativa dell'esercizio ha generato liquidità per 153,8 milioni di euro (218,4 milioni di euro nell'esercizio 2021). Rispetto all'esercizio precedente, si segnala, in particolare, un maggiore assorbimento di cassa a livello di circolante operativo, legato, principalmente, ai prodotti finiti della successiva (rispetto alla data di chiusura dell'esercizio) stagione di vendita, la cui produzione è tornata a pieno regime, dopo le opportune cautele tenute in conseguenza del perdurare della pandemia; tali giacenze produrranno i propri positivi effetti sulla liquidità nell'esercizio successivo.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2022 include, principalmente, il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 100,4 milioni di euro, e i rimborsi del finanziamento in *pool* in essere.

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

Il contesto di mercato dell'esercizio appena concluso, caratterizzato dalla crisi internazionale derivante dal conflitto Russia-Ucraina, e dalla ripresa della pandemia nella *Greater China*, ha chiaramente influito anche sull'operatività della Capogruppo. Tuttavia, le *performances* della Società hanno, in ogni caso, beneficiato del buon andamento evidenziato dal Gruppo nel suo complesso, già ampiamente commentato.

Nel contesto descritto, le vendite dell'anno si sono attestate a 651,2 milioni di euro, registrando un incremento del 23,3%, rispetto al 2021, quando ammontavano a 528,2 milioni di euro. Positivo l'effetto dei cambi; in costanza di *cross rates*, utilizzando cioè gli stessi cambi medi dell'esercizio 2021, i ricavi si attesterebbero, invece, a 637,1 milioni di euro.

EBITDA e EBIT dell'esercizio sono stati positivi per 109,0 e 63,8 milioni di euro, per una percentuale di incidenza sulle vendite, rispettivamente, pari al 16,7% e al 9,8%. Tali indicatori nell'esercizio 2021 erano pari a, rispettivamente, 45,4 milioni di euro (EBITDA) e 0,3 milioni di euro (EBIT).

Positivo per 58,5 milioni di euro il risultato dell'esercizio; nell'esercizio precedente la perdita d'esercizio ammontava a 13 milioni di euro.

Di seguito, si riepilogano i principali indicatori economici:

euro/000				
Principali indicatori economici	Esercizio 22	Esercizio 21	Variazione	Variazione %
Ricavi delle vendite	651.170	528.150	123.020	23,3
Costi operativi e altri ricavi	(587.379)	(527.873)	(59.506)	11,3
EBIT	63.791	278	63.514	22.863,3
Risultato prima delle imposte	62.562	(18.627)	81.190	(435,9)
Risultato netto	58.491	(13.038)	71.529	(548,6)
Effetto cambi su ricavi	(14.119)			
Ricavi a cambi costanti	637.052	528.150	108.901	20,6
Effetto cambi sui costi operativi e altri ricavi	197			
EBIT a cambi costanti	49.870	278	49.592	17.852,0
EBIT %	9,8	0,1		
EBIT % a cambi costanti	7,8	0,1		

euro/000				
Riconciliazione dell'EBITDA	Esercizio 22	Esercizio 21	Variazione	Variazione %
EBIT	63.791	278	63.514	22.863,3
Ammortamenti	44.934	44.969	(35)	(0,1)
Svalutazioni/Ripristini di valore delle attività immobilizzate	293	190	103	
EBITDA	109.018	45.437	63.582	139,9
EBITDA %	16,7	8,6		
EBITDA a cambi costanti	95.097	45.437	49.660	109,3
EBITDA % a cambi costanti	14,9	8,6		

euro/000				
Principali indicatori patrimoniali	31.12.22	31.12.21	Variazione	
CCN operativo (*)	262.246	209.902	52.344	
Attività immateriali e materiali	247.615	249.780	(2.164)	
Attività per diritto d'uso	177.255	131.612	45.643	
Altre attività/(passività) nette	556.694	543.636	13.058	
Capitale impiegato	1.243.810	1.134.929	108.881	
Indebitamento/(surplus) finanziario netto	344.300	308.491	35.809	
Patrimonio netto	899.510	826.438	73.072	
Investimenti lordi in attività immateriali e materiali(**)	19.424	20.622	(1.198)	
Cash flow operativo netto	54.786	124.783	(69.997)	
Flussi di cassa ottenuti/(impiegati)	(40.819)	(140.230)	99.411	

(*) Crediti commerciali + rimanenze - debiti commerciali

(**) Non includono le attività per diritto d'uso

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

euro/000	Eser. 22	%	Eser. 21	%	Variazione	%
Ricavi per marchio						
TOD'S	293.389	45,1	218.945	41,5	74.444	34,0
HOGAN	166.430	25,6	146.698	27,8	19.732	13,5
FAY	52.842	8,1	47.729	9,0	5.113	10,7
ROGER VIVIER	132.387	20,3	107.578	20,4	24.808	23,1
Altre vendite	6.123	0,9	7.200	1,4	(1.077)	(15,0)
Totale	651.170	100,0	528.150	100,0	123.020	23,3
Ricavi per tipologia merceologica						
Calzature	495.290	76,1	403.318	76,4	91.972	22,8
Pelletteria e accessori	85.449	13,1	60.216	11,4	25.232	41,9
Abbigliamento	64.402	9,9	57.415	10,9	6.987	12,2
Altre vendite	6.030	0,9	7.201	1,4	(1.171)	(16,3)
Totale	651.170	100,0	528.150	100,0	123.020	23,3
Ricavi per area geografica						
Italia	247.125	38,0	214.187	40,6	32.939	15,4
Europa	146.157	22,4	112.284	21,3	33.874	30,2
Americhe	44.533	6,8	28.254	5,3	16.278	57,6
Greater China	173.791	26,7	145.535	27,6	28.257	19,4
Resto del mondo	39.564	6,1	27.891	5,3	11.673	41,9
Totale	651.170	100,0	528.150	100,0	123.020	23,3

Nell'esercizio 2022, i ricavi del marchio TOD'S si attestano a 293,4 milioni di euro, registrando un incremento del 34% rispetto all'esercizio precedente. La crescita si è manifestata in tutte le aree geografiche, a conferma del forte apprezzamento da parte dei clienti per le collezioni del marchio, sia nelle calzature che nelle nuove famiglie di pelletteria e accessori. Il marchio ROGER VIVIER ha conseguito ricavi per 132,4 milioni di euro (107,6 milioni di euro nel 2021), registrando un incremento del 23,1% rispetto al 2021, a conferma del forte apprezzamento della clientela per tale *brand*.

Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 166,4 milioni di euro, con un incremento del 13,5%, rispetto al 2021. Le vendite del marchio FAY ammontano a 52,8 milioni di euro, in aumento del 10,7%, rispetto al 2021.

Sul fronte delle categorie merceologiche, i dati di vendita confermano la categoria delle calzature come il *core business* della Società, con ricavi dell'esercizio 2022 che ammontano a 495,3 milioni di euro (403,3 milioni di euro, al 31 dicembre 2021), rappresentando il 76,1% del fatturato complessivo. I ricavi della pelletteria e accessori, che ammontano a 85,4 milioni di euro (60,2 milioni al 31 dicembre 2021), hanno registrato un incremento del 41,9%, rispetto all'esercizio precedente. Le vendite dell'abbigliamento si attestano a 64,4 milioni di euro (57,4 milioni di euro al 31 dicembre 2021), in crescita del 12,2%, rispetto al 2021.

I ricavi del mercato domestico hanno registrato un progressivo miglioramento dei risultati, a partire dal secondo trimestre dell'anno, grazie al dinamismo degli acquisti della clientela domestica e alle buone presenze di turisti infra-europei, americani e medio-orientali. Pari a 247,1 milioni di euro, hanno registrato un incremento, rispetto all'esercizio precedente, di 32,9 milioni di euro (+15,4%). In Europa, i ricavi sono stati pari a 146,2 milioni di euro, registrando un incremento del 30,2%, rispetto all'esercizio 2021, quando erano pari a 112,3 milioni di euro. I ricavi, nel mercato delle Americhe, hanno registrato una crescita del 57,6%, rispetto all'esercizio 2021, attestandosi a 44,5 milioni di euro, mentre, nell'area della *Greater China*, si evidenzia un incremento del 19,4% (ricavi pari a 173,8 milioni di euro). Il mercato cinese ha subito un sensibile rallentamento della crescita, a causa dell'imposizione delle rigide restrizioni governative per fronteggiare la pandemia di

Covid-19. Anche dopo il progressivo allentamento di tali misure, nel secondo semestre, l'andamento dei consumi è rimasto volatile ed è stato impattato da locali e temporanei *lockdown* in diverse primarie città. L'area "Resto del mondo", ha registrato ricavi pari a 39,6 milioni di euro (27,9 milioni di euro nel 2021), in aumento del 41,9%, rispetto all'esercizio precedente.

I risultati della gestione. L'EBITDA risulta pari a 109,0 milioni di euro, in crescita rispetto all'esercizio 2021, quando era pari a 45,4 milioni di euro beneficiando, principalmente, dell'incremento dei ricavi in precedenza commentato.

L'impatto legato all'andamento dei cambi è stato positivo; in costanza di *cross rates*, ovvero utilizzando i tassi di cambio medi del 2021, l'EBITDA si attesterebbe, infatti, a 95,1 milioni di euro.

I costi per servizi ammontano a 212,4 milioni di euro, mentre ammontavano a 163,5 milioni di euro nel precedente esercizio. L'incremento è legato al ritorno alle normali dinamiche di *business* e la conseguente maggiore spesa necessaria per supportare la crescita, soprattutto in termini di risorse destinate alle attività di *communication* e alle attività produttive, tornate a pieno regime. In aumento anche le spese di trasporto e sdoganamento, influenzate dall'aumento delle tariffe, conseguenza diretta della crisi energetica e del contesto macro-economico complessivo. L'incidenza dei costi per servizi sui ricavi delle vendite si attesta al 32,6%, mentre era al 30,9% nel precedente esercizio.

La spesa per l'utilizzo dei beni di terzi (locazioni e *royalties*) è passata da 19,3 milioni di euro a 27,2 milioni di euro, principalmente per effetto sia delle maggiori *royalties* passive che dei canoni variabili in ragione del fatturato. La spesa relativa alle locazioni dell'esercizio precedente beneficiava, peraltro, di concessioni ricevute da locatori, in connessione con gli effetti del Covid-19, per 1,5 milioni di euro. L'incidenza sui ricavi delle vendite ammonta al 4,2%, mentre era pari al 3,7% nel precedente esercizio.

La spesa per il personale ammonta a 113,8 milioni di euro, mentre ammontava a 107 milioni di euro nel 2021. L'incremento si riferisce, principalmente, al rafforzamento della struttura *corporate*, soprattutto nell'ambito delle funzioni dedicate allo sviluppo digitale, nonché alla componente variabile della spesa legata alle vendite e all'aumento delle risorse destinate ai progetti di *welfare* a beneficio dei propri dipendenti, al fine di supportare loro e le proprie famiglie, nel difficile contesto attuale. L'incidenza sui ricavi si attesta al 17,5%, rispetto al 20,3% del precedente esercizio, beneficiando della dinamica dei ricavi.

Gli ammortamenti, ad esclusione di quelli relativi alle attività per diritto d'uso, pari a 23,8 milioni di euro (24,2 milioni nel 2021), si attestano nell'esercizio 2022 a 21,2 milioni di euro, sostanzialmente invariati rispetto al precedente esercizio 2021, e rappresentano il 3,3% dei ricavi (3,9% nel precedente esercizio). Si segnala, inoltre, che, in applicazione della procedura di *impairment test*, sono stati svalutati *assets* per complessivi 0,3 milioni di euro, riferiti a diritti d'uso (0,2 milioni di euro la svalutazione rilevata nell'esercizio precedente). Al netto di accantonamenti al fondo svalutazione crediti per 0,4 milioni di euro, l'EBIT risulta pari a 63,8 milioni di euro, mentre, nell'esercizio 2021, era pari a 0,3 milioni di euro.

La gestione finanziaria dell'esercizio, senza considerare gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, evidenzia un saldo negativo per 14,3 milioni di euro, influenzato dall'andamento dei *cross rates* di alcune valute con cui opera la Società, e include, per circa 5,6 milioni di euro, gli interessi passivi sui finanziamenti in essere (5 milioni di euro nel 2021). Includendo anche gli impatti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 (oneri finanziari maturati sulle passività per *leasing*), pari a 5,5 milioni di euro (4,7 milioni di euro nell'esercizio precedente), il saldo della gestione finanziaria è negativo per 19,7 milioni di euro (negativo per 12,9 milioni di euro nel precedente esercizio).

La gestione patrimoniale delle partecipazioni in società controllate è stata impattata dalle svalutazioni di alcune partecipazioni, per tenere conto delle perdite realizzate da tali società e delle prevedibili capacità di recupero di tali perdite. In particolare, le svalutazioni complessive ammontano a 4,5 milioni di euro di cui 3,9 milioni di euro relativi alla società TRV Middle East Trading LLC, e 0,6 milioni di euro relativi alla partecipazione detenuta nella società Tod's Oak Ltd, che ha chiuso il proprio *temporary store* in Irlanda e verrà posta in liquidazione.

La gestione patrimoniale delle partecipazioni include, inoltre, un provento, pari a 23 milioni di euro, per dividendi erogati dalla società controllata Roger Vivier S.p.A..

Le imposte sul reddito dell'esercizio ammontano a 4,1 milioni di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita, nonché quelli derivanti dal nuovo *Accordo di Patent Box* sottoscritto il 30 dicembre 2022, con il quale sono stati definiti i metodi e criteri da utilizzare per calcolare l'entità del reddito agevolabile attribuibile congiuntamente ai disegni, modelli e *know-how* della Società, per il quinquennio 2017 - 2021, i cui effetti, pari a 7,8 milioni di euro di minori imposte, sono rilevati nel presente bilancio.

Il risultato netto del periodo è positivo per 58,5 milioni di euro, mentre era negativo per 13 milioni di euro nel precedente esercizio.

Investimenti in attività immateriali e materiali. Ammontano a 19,4 milioni di euro gli investimenti dell'esercizio 2022, mentre nell'esercizio 2021 ammontavano a 20,6 milioni di euro. In particolare, pari a circa 7,2 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 1,4 milioni di euro gli investimenti nella rete dei DOS gestiti dalla Società. Significativa anche la quota degli investimenti indirizzata alle attività di sviluppo dei *software* gestionali, tra cui quelli legati al canale digitale.

L'indebitamento finanziario netto. Al 31 dicembre 2022, l'indebitamento finanziario netto è pari a 344,3 milioni di euro ed include passività per *leasing* derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, per 185,5 milioni di euro; al netto di queste ultime, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato pari a 158,8 milioni di euro, in miglioramento rispetto al dato relativo all'esercizio 2021, quando era pari a 167,8 milioni di euro, grazie al *cash flow* generato nell'esercizio.

Le disponibilità liquide al 31 dicembre 2022 (cassa e depositi bancari) sono pari a 71,4 milioni di euro (pari a 112,3 milioni di euro, al 31 dicembre 2021). La variazione, rispetto al 31 dicembre 2021, è principalmente legata al rimborso dei finanziamenti in essere.

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Indebitamento finanziario netto			
Disponibilità liquide	71.440	112.259	(40.818)
Altre attività finanziarie	7.097	2.374	4.723
Passività finanziarie correnti	(80.105)	(45.820)	(34.284)
Passività finanziarie non correnti	(157.235)	(236.651)	79.416
(Passività finanziarie nette)/surplus	(158.802)	(167.838)	9.036
Passività per leasing	(185.498)	(140.653)	(44.845)
(Totale indebitamento finanziario netto)/surplus	(344.300)	(308.491)	(35.809)

La gestione operativa dell'esercizio ha generato cassa per 66,3 milioni di euro (mentre ne aveva generata 137,2 milioni di euro nel 2021). Rispetto all'esercizio precedente si segnala, in particolare, un maggiore assorbimento di cassa a livello di circolante operativo, legato, principalmente, ai prodotti finiti della successiva (rispetto alla data di chiusura dell'esercizio) stagione di vendita, la cui produzione è tornata a pieno regime, dopo le opportune cautele tenute in conseguenza del perdurare della pandemia; tali giacenze produrranno i propri positivi effetti sulla liquidità nell'esercizio successivo. Al netto del pagamento di imposte e interessi passivi, il *Cash Flow* operativo netto ammonta a 54,8 milioni di euro (124,8 milioni di euro, al 31 dicembre 2021).

Il *Cash flow* assorbito dalle attività di investimento è pari a 21,3 milioni di euro e include i flussi di cassa connessi alle operazioni di investimento in capitale fisso e di ricapitalizzazione di società controllate.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2022 include, principalmente, le accensioni e i rimborsi dei finanziamenti a società controllate avvenuti nell'esercizio, i rimborsi, per 40 milioni di euro, del finanziamento in *pool* in essere, nonché il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 25,2 milioni di euro.

euro/000 Rendiconto finanziario	Eserc. 22	Eserc. 21
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo	112.259	252.488
Flussi di cassa della gestione operativa	66.296	137.249
Interessi e imposte incassati/(pagati)	(11.510)	(12.466)
Flussi di cassa netti della gestione operativa	54.786	124.783
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento	(21.312)	(82.005)
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento	(74.292)	(183.008)
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo	71.440	112.258

Altre informazioni

Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2 comma 7 del regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. In relazione all'art. 15 del Regolamento CONSOB, adottato con delibera n. 20249 del 28 dicembre 2017, 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. 15 del Regolamento Mercati.

Informativa ai sensi delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (Regolamento Parti correlate). Nel corso dell'esercizio 2022, 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 2021 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnalano le seguenti operazioni:

- Il rinnovo da parte del Gruppo di quattro contratti di locazione immobiliare in essere con la società correlata Immobiliare De.IM. S.r.l., proprietaria dei locali in questione, tutti siti a Milano; più in dettaglio, gli immobili sono costituiti da: i) due *showroom* (rispettivamente dedicati ai marchi Hogan e Fay), siti in Via Savona n. 56, ii) una porzione immobiliare ad uso uffici, sita in Via Serbelloni n. 1, al 3° piano, iii) il complesso immobiliare, sito in Via Sant'Andrea n. 17, che ospita il *flagship store* di Milano del *brand* ROGER VIVIER. Le operazioni si configurano come operazioni tra parti correlate, in quanto la Immobiliare De.IM. S.r.l. è una società che fa capo al Presidente, Diego Della Valle e al Vicepresidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo;
- la sottoscrizione di un accordo di sponsorizzazione con le società TBS CREW S.r.l. e VIEFFE S.r.l. avente ad oggetto l'esecuzione, dietro corrispettivo, di prestazioni da parte di alcune note *influencers*, tra cui la Sig.ra Chiara Ferragni, finalizzate alla campagna di comunicazione del *brand* TOD'S per la stagione Primavera-Estate 2022; l'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto la società TBS CREW S.r.l. è una società indirettamente controllata dalla Sig.ra Chiara Ferragni, componente del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. e, come tale, parte correlata della Società ai sensi dello IAS 24 e dell'art. 2.1, lett. (a), della Procedura Operazioni Parti Correlate;
- Il rinnovo del contratto di consulenza in essere tra la capogruppo e il consigliere, cooptato per delibera consigliere del 7 giugno 2021, Michele Scannavini, avente ad oggetto la prestazione di alcuni servizi di consulenza generale da erogare, a supporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del *top management* del Gruppo; il rinnovo ha efficacia a partire dal 14 giugno 2022, per la durata di un anno, alle medesime condizioni economiche del contratto giunto a scadenza. L'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto il Dott. Michele Scannavini è componente del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. e, come tale, parte correlata della Società ai sensi dello IAS 24 e dell'art. 2.1, lett. (a), della Procedura Operazioni Parti Correlate;
- Il rinnovo biennale del contratto di fornitura in essere tra la capogruppo e la società correlata Elsa Schiaparelli s.a.s., sottoscritto nel maggio 2020 e in scadenza il 31 maggio 2022, avente ad oggetto la realizzazione,

da parte della TOD'S S.p.A., a favore della società correlata, di prototipi di articoli di pelletteria (borse, cinture e articoli di piccola pelletteria) e la successiva produzione in serie degli articoli realizzati sulla base dei prototipi. Il rinnovo, in particolare, è stato sottoscritto tra le parti per un ulteriore periodo di due anni, con scadenza, pertanto, al 31 maggio 2024, alle medesime condizioni contrattuali del precedente accordo. L'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto la Elsa Schiaparelli s.a.s. è una società controllata indirettamente dalla Diego Della Valle & C S.r.l., società facente capo al Presidente, Diego Della Valle, e al Vicepresidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo.

Tutte le informazioni relative ai rapporti in essere con parti correlate nell'esercizio 2022 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 D.I.V.I. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l., né quest'ultima, né alcun altro soggetto, ha esercitato atti di indirizzo e/o di ingerenza nella gestione della TOD'S S.p.A. (o di alcuna delle Società controllate da TOD'S S.p.A.): di fatto, quindi, la gestione dell'Emittente e delle sue controllate non ha subito alcuna influenza da parte di terzi, esterni al Gruppo TOD'S.

TOD'S S.p.A. non è, quindi, soggetta all'attività di direzione e coordinamento della controllante D.I.V.I. 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 l'Organo amministrativo della D.I.V.I. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l. ritiene 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 con rappresentanti della D.I.V.I. 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 dalla legge e dall'art. 2 Raccomandazioni n. 5 e 7 del Codice di Corporate Governance.

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 TOD'S.

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

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

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

I costi per la ricerca e lo sviluppo, così come sopra definiti, hanno assunto una rilevante importanza, in conseguenza della realizzazione operativa di progetti legati all'ampliamento della gamma dei prodotti, con 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	31.12.22		31.12.21	
	Risultato	Patr. Netto	Risultato	Patr. Netto
Bilancio della Capogruppo	58.491	899.510	(13.038)	826.438
Differenza tra il valore di carico delle Partecipazioni e la valutazione ad equity	(5.763)	154.045	(5.534)	169.174
Avviamento da Business combination della Capogruppo		(13.685)		(13.685)
Avviamento da Business combination del Gruppo		12.285		12.285
Altro (*)	(29.663)	(10.730)	12.634	4.323
Quote di terzi				
Bilancio consolidato	23.065	1.041.425	(5.938)	998.535

(*) Include principalmente elisione dividendi e margini infragruppo

Informazioni sul capitale azionario. Al 31 dicembre 2022, 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 2022, 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

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2022 non si segnalano fatti di rilievo che abbiano interessato le attività del Gruppo.

Evoluzione prevedibile della gestione

I risultati registrati dal Gruppo nell'esercizio 2022 sono stati molto soddisfacenti, considerato il contesto economico nel quale sono stati conseguiti e tenuto conto del rallentamento alla crescita causato dalla recrudescenza della pandemia di Covid-19 nella *Greater China*, che ha influenzato negativamente le *performance* registrate in tale mercato. Pur mantenendo alta l'attenzione sull'evoluzione delle dinamiche della pandemia, soprattutto nella Cina continentale, e pur nel perdurare di un contesto macro-economico incerto e particolarmente complesso, caratterizzato da tensioni geo-politiche, forte inflazione e rischi di recessione, tenendo conto dell'ottimo inizio di stagione delle vendite realizzate dai punti vendita diretti, e della solidità del portafoglio ordini, è possibile guardare al prossimo esercizio immaginando un'ulteriore crescita di ricavi e marginalità.

Approvazione del bilancio e proposta di copertura del risultato

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

Si propone all'Assemblea degli Azionisti di approvare il bilancio separato della TOD'S S.p.A. e la seguente destinazione del risultato dell'esercizio 2022 della Società che ammonta a euro 58.490.604,56:

- i. quanto a euro 58.259.953,61 alla Riserva straordinaria;
- ii. quanto a euro 230.650,95 alla specifica Riserva per il perseguimento di progetti di solidarietà nel territorio.

Milano, 13 marzo 2023

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
Diego Della Valle

TOD'S
s.p.a.

TOD'S s.p.a.

DICHIARAZIONE CONSOLIDATA
DI CARATTERE NON FINANZIARIO - ESERCIZIO 2022
ai sensi degli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016

LETTERA AGLI *STAKEHOLDER*

I valori della sostenibilità e della responsabilità sociale sono insiti nel DNA del Gruppo TOD'S, ispirano i nostri principi e orientano, da sempre, il nostro operato. Tuttavia, la rapida evoluzione dell'ecosistema istituzionale, normativo e competitivo nel quale operiamo ci ha spinti a rafforzare ulteriormente l'impegno della nostra organizzazione.

La capacità di costruire programmi sociali e ambientali strutturalmente integrati nei modelli di *governance*, nelle agende strategiche e nei processi operativi si sta rivelando, oggi più che mai, una delle più potenti leve di competitività e di attrattività per il settore della moda e del lusso, che sta ridefinendo i paradigmi culturali, tecnologici e di comunicazione per valorizzare l'impatto positivo che i *brand* possono generare a beneficio delle comunità, delle persone, dell'ambiente e per lo sviluppo delle filiere strategiche.

Nel riaffermare il nostro grande impegno in questo straordinario processo di trasformazione, abbiamo esteso e rafforzato la strategia di sostenibilità, attivando *partnership* con organizzazioni *multistakeholder* e definendo un piano ambizioso che investe tutti i processi aziendali.

Con orgoglio il Gruppo TOD'S ha aderito al **Global Compact delle Nazioni Unite**, l'iniziativa strategica di sostenibilità e cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Questa iniziativa ha consentito alla nostra organizzazione di valorizzare il proprio impegno nel perseguire gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite**, definiti a livello globale dall'Agenda 2030, integrati anche nei nostri processi di *reporting* e rappresentati nella presente Dichiarazione Non Finanziaria.

Le nostre **persone** sono la risorsa più preziosa. Ci prediamo cura della loro sicurezza, del loro benessere e del loro "saper fare". Nel 2022, il Gruppo TOD'S ha raggiunto un nuovo importante traguardo, ottenendo la Certificazione del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro del complesso di Brancadoro, *Headquarter* del Gruppo, a testimonianza del nostro impegno nel garantire il rispetto dei più alti *standard* lavorativi di tutela della salute e della sicurezza, valori imprescindibili per la nostra organizzazione.

Nel corso dell'anno, per sostenere le nostre persone in un momento di difficile congiuntura economica, è stato rafforzato ed esteso su base pluriennale il programma di *welfare* aziendale. È stato, inoltre, inaugurato un ambizioso programma per promuovere i valori della diversità, dell'equità e dell'inclusione all'interno dell'organizzazione e nei rapporti con le terze parti, formalizzandone i principi, per noi non nuovi, in una Politica di Gruppo. Nel solco di questo impegno, con profondo orgoglio e senso di responsabilità, TOD'S ha sottoscritto la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, iniziativa promossa dalla Commissione Europea con il patrocinio del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito delle *Diversity Charters* Europee. Al 31 dicembre 2022, la nostra organizzazione ha registrato una presenza femminile pari al 66,2% dell'organico complessivo del Gruppo, in crescita rispetto agli anni precedenti e siamo felici di offrire a queste colleghe le migliori condizioni possibili, in un'organizzazione nella quale si sentano sempre valorizzate e supportate.

Da sempre il Gruppo TOD'S accompagna i giovani nell'intraprendere la "strada dei mestieri", anche attraverso il programma "Bottega dei Mestieri" istituito con finalità di *scouting*, di formazione e per favorire il ricambio generazionale, garantendo la possibilità di mantenere vive le competenze necessarie a supportare il *Made in Italy*. Nel 2022 il nostro Gruppo ha celebrato i dieci anni dall'avvio del programma, attivando, nel corso dell'anno, circa 100 nuovi tirocini di cui oltre la metà risulta essersi già trasformata in un'assunzione con contratto stabile. Inoltre, a testimonianza dell'attenzione che il Gruppo TOD'S rivolge alla crescita personale e professionale delle proprie persone, considerando le competenze una potente leva di competitività per l'organizzazione, siamo

felici di condividere che, nel 2022, sono state erogate circa 64.000 ore di formazione, con un incremento pari al 34% rispetto all'anno precedente.

Abbiamo a cuore le nostre **filiera** e siamo impegnati in programmi di qualifica, monitoraggio e crescita sostenibile dei fornitori di materie prime e dei laboratori con i quali collaboriamo, per integrare la tutela dell'ambiente e delle persone lungo tutto il ciclo produttivo. Al fine di rafforzare ulteriormente il nostro impegno per la crescita sostenibile del settore conciario, siamo entrati a far parte del *Leather Working Group*.

Inoltre, abbiamo promosso l'inclusione di piccole attività imprenditoriali femminili, legate al "saper fare" tradizionale nelle progettualità dei nostri *Brand* e prevediamo di sostenere ed estendere questo programma anche negli anni a venire.

Ci prendiamo cura dell'**ambiente** e abbiamo definito impegni e progetti concreti per misurare e ridurre progressivamente la nostra impronta sugli ecosistemi, partendo dai siti produttivi, logistici e dalla rete vendita. Siamo molto felici di annunciare che, nel 2022, è stato completato l'investimento per un nuovo impianto fotovoltaico presso l'*Head Quarter* del Gruppo, con una potenza complessiva che coprirà circa il 30% del fabbisogno energetico del sito che, già da alcuni anni, è coperto da un Sistema di Gestione Ambientale certificato. Inoltre, nel 2022 è stato stipulato un contratto di fornitura di energia elettrica, a provenienza certificata, esclusivamente da fonti rinnovabili che ha esteso l'impiego di "energia *green*" anche ai nostri siti produttivi e logistici.

Siamo impegnati nello sviluppo di processi di **ecodesign e produzione circolare**, coinvolgendo le nostre filiere. Il nostro Gruppo è tra i promotori del Consorzio RE.CREA, costituito sotto l'egida di Camera Nazionale della Moda Italiana, per la gestione sostenibile dei prodotti del settore tessile e moda a fine vita. Attraverso questa iniziativa la nostra organizzazione concorre al miglioramento delle pratiche di raccolta, riutilizzo e riciclo, in modo misurabile, secondo modelli di rendicontazione ispirati alla tracciabilità e alla trasparenza.

Sosteniamo iniziative che ci consentono di far crescere le **comunità** nelle quali operiamo e di generare sviluppo e valore per i loro territori. Al fine di estendere e valorizzare ulteriormente queste iniziative, il Gruppo TOD'S ha promosso, e recentemente formalizzato, la Politica per le iniziative di filantropia, solidarietà e sostegno alle comunità, che riafferma l'impegno del Gruppo al fianco dei più fragili, a tutela dell'infanzia, a favore dei giovani e a supporto delle donne.

Inoltre, ci prendiamo cura della **bellezza del nostro Paese e dei territori nei quali operiamo** e sosteniamo iniziative di tutela e promozione del patrimonio artistico, culturale e ambientale nelle quali intendiamo coinvolgere sempre più i nostri *stakeholder*, a partire dai nostri dipendenti e dai nostri clienti, in un percorso aperto e inclusivo di "educazione al bello".

Siamo consapevoli del ruolo strategico che il Gruppo TOD'S riveste nel promuovere la crescita equa e sostenibile delle comunità e dei sistemi territoriali nei quali opera. Grazie ai risultati raggiunti e rendicontati attraverso la presente Dichiarazione Non Finanziaria riaffermiamo, con orgoglio, l'impegno a collaborare con tutti i nostri *stakeholder* per continuare a generare valore condiviso e un impatto positivo sulle persone e sul pianeta.

Diego Della Valle

Presidente e Amministratore Delegato

Gruppo TOD'S



NOTA METODOLOGICA

La Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito anche "Dichiarazione" o "DNF") 2022 del Gruppo TOD'S (di seguito anche il "Gruppo" o "TOD'S") rappresenta uno strumento per descrivere, in modo trasparente e 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 (nel seguito anche "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 2022 (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 dal Global Reporting Initiative (GRI) e in considerazione degli ultimi aggiornamenti introdotti dai "GRI Universal Standards 2021", secondo l'opzione "in accordance". 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 il documento "European common enforcement priorities for 2022 annual financial reports" pubblicato dalla European Securities and Markets Authority (ESMA) in data 28 ottobre 2022 e risponde alle richieste del Regolamento UE 852/2020 e dell'Atto Delegato relativo all'articolo 8 del suddetto Regolamento in merito alle attività, alle spese in conto capitale e alle spese operative associate ad attività ecosostenibili, così come riportato nel relativo paragrafo "Tassonomia UE". Nello specifico, a partire dal bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2022, TOD'S ha avviato un primo allineamento delle attività svolte alle richieste della Tassonomia Europea, al fine di fornire agli investitori e al mercato una visione completa delle attività economiche che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'Unione Europea per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici. Le informazioni in merito sono disponibili nel paragrafo "Tassonomia UE".¹

La pubblicazione della DNF ha periodicità annuale e l'edizione precedente, riferita all'esercizio 2021, è stata pubblicata nel mese di marzo 2022.

Il presente documento ha l'intento di presentare 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, e copre i temi ambientali, sociali, quelli 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 accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività e verificabilità, 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 2022 e raggruppate nelle seguenti *Region*: Italia, Europa, *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo.²

In particolare, il perimetro dei dati e delle informazioni rendicontate risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2022 del Gruppo.

L'area di consolidamento risultante al 31 dicembre 2022 non ha subito modifiche rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2021.

Si segnala che:

- in data 6 maggio 2022, il Gruppo ha acquisito il controllo totalitario della società TOD'S Retail India Private Ltd, in precedenza detenuta al 50%, senza effetti sul bilancio consolidato, dal momento che la società era già considerata come integralmente controllata in applicazione del principio IFRS 10;
- nel corso dell'esercizio, è stato completato il processo di liquidazione della società controllata Buena Ltd, non operativa dal 1° luglio 2021.

Eventuali specifiche ed eccezioni al perimetro di rendicontazione³ 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). Si segnala, in particolare, che nel corso del 2022 il Gruppo TOD'S ha condotto l'analisi di materialità in allineamento ai nuovi *GRI Universal Standard 2021*.

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. Nei capitoli della DNF, sono altresì segnalate le informazioni quantitative per le quali è stato fatto ricorso a stime. Inoltre, in caso di riesposizioni di dati relativi al periodo precedente, queste sono espressamente indicate all'interno del documento.

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

La presente Dichiarazione è inoltre oggetto di un esame limitato ("*limited assurance engagement*" secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 *Revised*) da parte di Deloitte & Touche S.p.A. che, al termine del lavoro svolto, rilascia un'apposita relazione 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 13 marzo 2023 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. Si precisa che l'attività di *limited assurance* svolta dal revisore ha escluso le informazioni presenti nel suddetto paragrafo.

2. Per maggiori informazioni in merito alle società consolidate integralmente nel Gruppo TOD'S, si rimanda alla specifica sezione della Relazione Finanziaria Annuale 2022 del Gruppo.

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

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.*

Forte dei propri valori e consapevole dell'impegno profuso per il raggiungimento e il continuo sviluppo degli stessi, nel 2017 il Gruppo ha intrapreso un percorso di rendicontazione di sostenibilità, al fine di rendere manifesti gli impatti economici, sociali e ambientali e le azioni avviate per monitorare e migliorare costantemente le relative *performance*. Nel 2020, il Gruppo TOD'S si è dotato di una **Procedura di reporting per la Rendicontazione Non Finanziaria** (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Comitato Esecutivo in data 01 marzo 2022) che ha lo scopo di definire il processo operativo per la redazione della DNF secondo quanto previsto dal D.Lgs. 254/2016 e dallo *standard* di rendicontazione *GRI Sustainability Reporting Standards*. Tale procedura descrive le attività, le tempistiche, i ruoli e le responsabilità delle Direzioni e delle Funzioni aziendali coinvolte nel processo di pianificazione, raccolta, consolidamento e controllo dei dati e delle informazioni di natura non finanziaria, necessarie all'elaborazione della DNF.

In questi anni, il continuo impegno nella rendicontazione delle *performance* di sostenibilità ha consolidato l'integrazione delle tematiche ambientali, sociali e di *governance* nel modello di *business* e nelle iniziative e progetti avviati dal Gruppo. Questo impegno è sancito all'interno delle politiche e procedure del Gruppo, che declinano i principi, gli impegni e le azioni assunti da TOD'S nelle tematiche ambientali, sociali e di *governance*. Il Gruppo ha, infatti, adottato una **Politica di Sostenibilità**, aggiornata, in data 06 marzo 2023⁴, al fine di recepire gli sviluppi degli indirizzi strategici sulla sostenibilità. All'interno della Politica sono esposti i principi ai quali il Gruppo si ispira nella gestione degli aspetti relativi al benessere, tutela e valorizzazione delle persone, alla tracciabilità e filiera sostenibile, alla centralità del cliente, alla tutela dell'ambiente e degli ecosistemi, alla solidarietà verso le comunità e i territori di riferimento, al sostegno del patrimonio artistico e culturale. La Politica si rivolge agli organi sociali, ai dipendenti, senza eccezione alcuna, ai fornitori, ai collaboratori e a chiunque intrattenga rapporti con le Società del Gruppo TOD'S. I principi enunciati nella Politica di Sostenibilità sono declinati nel **Piano di Sostenibilità**, dettagliato nel prosieguo del testo. Il Piano conferma l'impegno dell'organizzazione nel perseguire lo sviluppo sostenibile e riafferma i valori della responsabilità ambientale e sociale come leve strategiche del modello di *business*.

Il Gruppo si è, inoltre, dotato di una **Politica Ambientale**, di una **Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro**, di una **Politica per la tutela della diversità, dell'equità e dell'inclusione** (approvata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 25 gennaio 2023) e di una **Politica per le iniziative di filantropia, solidarietà e sostegno alle comunità** (approvata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 06 marzo 2023).

Tutte le Politiche sono consultabili al seguente *link* <https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>.

4. Tale Politica, approvata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., in data 06 marzo 2023, aggiorna e sostituisce la precedente Politica di Sostenibilità approvata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 23 gennaio 2019.

PARTNERSHIP PER LA SOSTENIBILITÀ

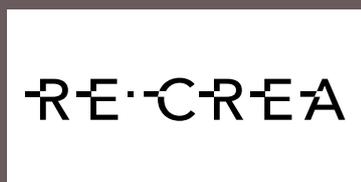
Tra le iniziative avviate nel 2022 si annoverano nuove importanti partnership multistakeholder, attivate da TOD'S, per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso una visione comune e obiettivi condivisi mettendo al centro le persone e il pianeta. Il Gruppo ha aderito alle seguenti iniziative:



Leather Working Group (LWG), organizzazione senza scopo di lucro per gli *stakeholder* della catena di valore del settore conciario. L'iniziativa pone particolare attenzione alla tracciabilità e trasparenza della catena di fornitura, all'efficienza nell'utilizzo delle materie prime; ai rifiuti ed emissioni generate dai processi produttivi, alla gestione delle sostanze chimiche, al benessere animale e biodiversità e alle condizioni del lavoro e trattamento equo dei lavoratori.



Monitor for Circular Fashion, iniziativa a cui prendono parte aziende *leader* del settore moda e attori della filiera con il contributo scientifico del **Sustainability Lab SDA Bocconi** e della visione *cross-industry* di Enel X, al fine di diffondere buone pratiche di moda circolare, valorizzando competenze tecniche, manageriali e scientifiche, con l'obiettivo di contribuire alla transizione verso modelli di *business* circolari.



Consorzio RE.CREA, costituito con il coordinamento di **Camera Nazionale della Moda Italiana**, al fine di organizzare la gestione dei prodotti del settore tessile e moda a fine vita e per promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni di riciclo innovative.

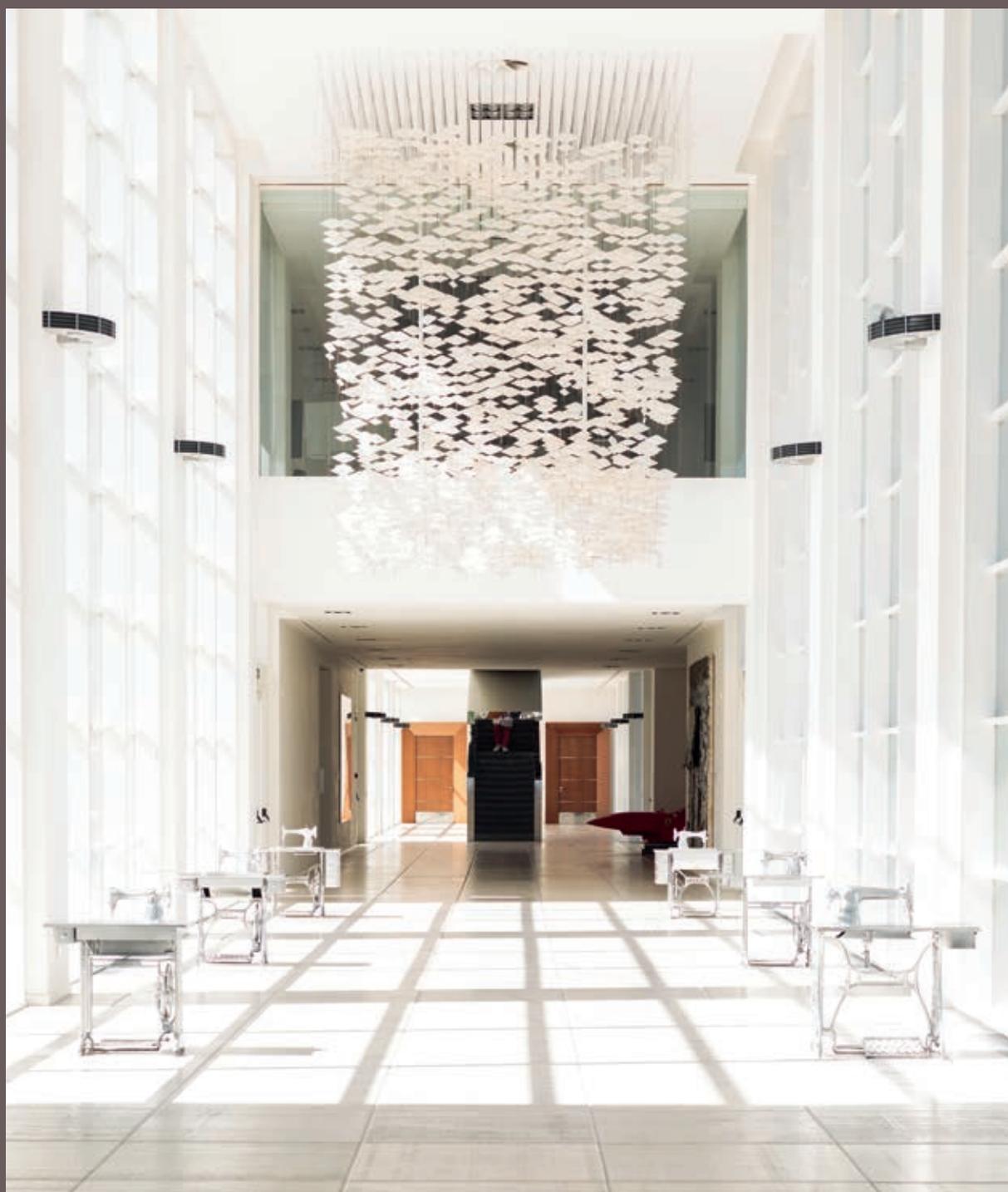


Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, patrocinata dal **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** e promossa da **Fondazione Sodalitas**, che rappresenta una dichiarazione d'impegno ad adottare politiche inclusive delle risorse umane.

TOD'S, inoltre, fa parte dei **Tavoli di Lavoro sulla Sostenibilità**, promossi da **Camera Nazionale della Moda Italiana** con l'obiettivo di tracciare una via italiana alla moda sostenibile e di favorire l'adozione di modelli di gestione responsabile lungo tutta la catena del valore della moda.

Al fine di favorire ulteriormente la diffusione di una cultura aziendale orientata all'attenzione allo sviluppo sostenibile, il Gruppo ha avviato, nel mese di novembre, il progetto formativo "**TOD'S Sustainability**

Change Management Executive Program", iniziativa di formazione *executive*, progettata e organizzata con il supporto di un *partner* autorevole specializzato nell'accompagnare le aziende, del segmento *fashion & luxury*, verso percorsi di crescita sostenibile. Il programma, conclusosi in data 8 marzo 2023 si è articolato su diversi moduli, tra i quali: la riduzione degli impatti ambientali lungo la catena del valore, dall'approvvigionamento delle materie prime al fine - vita del prodotto; la comunicazione della sostenibilità: normative, strumenti e buone pratiche; la sostenibilità e la tracciabilità: dalla filiera al prodotto; l'*ecodesign* e la creatività circolare; la selezione di materiali sostenibili per prodotti e *packaging*; la chimica sostenibile. Tale programma formativo ha coinvolto il *Management* del Gruppo per un ammontare complessivo di circa **560 ore di training erogate** (di cui circa 335 ore nel 2022).



1.1 IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO TOD'S

Nel corso del 2022, al fine di integrare ulteriormente, nelle priorità strategiche, le tematiche di sostenibilità che più caratterizzano le sfide del settore in cui il Gruppo opera e di dare continuità agli sforzi già intrapresi e profusi nell'ambito della Sostenibilità, il Gruppo ha aggiornato e rinnovato il precedente Piano di Sostenibilità 2021 - 2023 (approvato dal CdA di TOD'S S.p.A. in data 10 marzo 2021).

Il **Piano di Sostenibilità 2023 - 2025** (approvato dal CdA di TOD'S S.p.A. in data 06 marzo 2023) si declina in obiettivi e linee di indirizzo definiti in specifici ambiti prioritari per il Gruppo.

Il Piano trae origine dalle risultanze di un processo di analisi interna ed esterna, tra cui **l'analisi di materialità**, comprensione del **contesto competitivo**, *report* dei principali analisti e **agenzie di rating ESG** e analisi di rilevanza e significatività rispetto ai **Sustainable Development Goals (SDGs)** dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Il Piano viene aggiornato periodicamente, con l'obiettivo di creare una visione comune e condivisa, e promuove una cultura della sostenibilità sostenuta dal rispetto e dalla tutela di tutte le istanze degli *stakeholder* con il quale il Gruppo si relaziona. Il Piano si propone di mappare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e di integrare sempre più la sostenibilità lungo l'intera catena del valore, tenendo in considerazione i potenziali impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone. Il documento viene condiviso con i vertici aziendali e con il Comitato Controllo e Rischi e approvato dal Consiglio di Amministrazione. Nel seguito una rappresentazione sintetica dei sei **Pilastri** che sostengono il Piano di Sostenibilità:

 <p>BENESSERE, TUTELA E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLE LORO UNICITÀ</p> <p>Le nostre persone sono la risorsa più preziosa e ci prediamo cura della loro sicurezza, del loro benessere e del loro "saper fare"</p>	 <p>TRACCIABILITÀ E FILIERA SOSTENIBILE</p> <p>Abbiamo a cuore le nostre filiere e intendiamo promuovere programmi di qualifica, monitoraggio e crescita sostenibile dei nostri fornitori di materie prime e laboratori per integrare la tutela dell'ambiente e delle persone lungo il ciclo produttivo</p>	 <p>AMBIENTE E ECOSISTEMI</p> <p>Ci prendiamo cura dell'ambiente e abbiamo avviato progetti per ridurre progressivamente la nostra impronta sugli ecosistemi</p>
 <p>ECODESIGN E CIRCOLARITÀ</p> <p>Siamo alla continua ricerca di processi di <i>ecodesign</i> e produzione circolare, coinvolgendo le nostre filiere</p>	 <p>SOLIDARIETÀ VERSO LE COMUNITÀ E I TERRITORI</p> <p>Sosteniamo iniziative che ci consentono di far crescere le comunità nelle quali operiamo e di generare sviluppo e valore per i loro territori</p>	 <p>PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE</p> <p>Ci prendiamo cura della bellezza del nostro Paese e sosteniamo iniziative di tutela e valorizzazione del suo patrimonio culturale, artistico e ambientale</p>

Per ciascun Pilastro, sono definiti specifici **obiettivi e linee di indirizzo**, che consentono di tradurre in azioni concrete le ambizioni del Gruppo.

LINEE DI INDIRIZZO DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ

Benessere, tutela e valorizzazione delle persone e delle loro unicità

- Promuovere la tutela della diversità, dell'equità e dell'inclusione anche attraverso la formalizzazione di *Policy*, l'avvio di programmi di sensibilizzazione e formazione dei dipendenti e mediante l'adesione a iniziative *multistakeholder*, nazionali e internazionali a sostegno delle pari opportunità;
- Estensione dei programmi di formazione e di rafforzamento delle competenze dei dipendenti;
- Avvio di ulteriori iniziative e programmi volte allo sviluppo di competenze artigiane e del "saper fare" tra i giovani (quali, ad esempio, progetto "Bottega dei Mestieri");
- Ulteriore sviluppo di collaborazioni con scuole, università, associazioni di settore e istituti di *design* promuovendo, altresì, iniziative volte a sostenere la ricerca e l'innovazione sulle tematiche di sostenibilità nel settore della moda;
- Estensione del sistema di gestione sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro a ulteriori siti aziendali;
- Rafforzamento delle iniziative di *welfare* a favore dei dipendenti e delle loro famiglie;
- Sviluppo di piani di mobilità sostenibile dei dipendenti al fine promuovere soluzioni in grado di favorire altresì la sostenibilità ambientale e il benessere sociale;
- Iniziative di *engagement* dei dipendenti a favore delle comunità locali e a sostegno di organizzazioni *non-profit* operanti sui territori nei quali il Gruppo è presente.

Tracciabilità e filiera sostenibile

- Rafforzamento e valorizzazione dei programmi di qualifica, monitoraggio e crescita sostenibile dei fornitori al fine di integrare le istanze di tutela e valorizzazione dell'ambiente e delle persone lungo tutto il ciclo produttivo, dalla materia prima al prodotto finito;
- Estensione delle attività di ricerca e sviluppo su materiali alternativi e ricorso a materie prime con profilo di sostenibilità certificato;
- Adesione a iniziative *multistakeholder* che promuovano la tracciabilità e la trasparenza della catena di fornitura, l'efficienza nell'utilizzo delle materie prime e delle risorse naturali, la gestione sostenibile delle sostanze chimiche;
- Avvio di nuove iniziative per favorire ulteriormente la tracciabilità delle informazioni sociali e ambientali lungo l'intera catena del valore;
- Prosecuzione degli *audit on site* presso le filiere produttive sulle tematiche ambientali, sociali, relative ai diritti umani, alla salute e sicurezza e al rispetto dei principi etici.

Tutela dell'ambiente e degli ecosistemi

- Definizione di programmi, obiettivi e *target* per la progressiva riduzione dell'impronta su clima, sull'acqua e sulla biodiversità dell'intera la catena del valore;
- Avvio di iniziative di compensazione e rigenerazione ambientale nei territori di operatività del Gruppo;
- Prosecuzione delle iniziative di riduzione ed efficientamento dei consumi energetici nei siti produttivi, logistici e negli *store* del Gruppo;
- Estensione delle iniziative per la riduzione dell'impatto ambientale imputabile ai flussi distributivi e logistici;
- Estensione dei sistemi di gestione ambientale a ulteriori siti produttivi e logistici del Gruppo.

Ecodesign e circolarità

- Sviluppo di ulteriori iniziative di *design* e produzione circolare, con il coinvolgimento della filiera,

integrando *ecodesign*, circolarità, durabilità e innovazione all'interno dei processi produttivi e lungo la catena del valore;

- Avvio di iniziative di *assessment* e misurazione del profilo ambientale dei prodotti anche mediante analisi dell'impronta ambientale sul ciclo di vita (*life cycle assessment*);
- Prosecuzione dei progetti di *up-cycling*, recupero rimanenze e riciclo di scarti di lavorazione anche attraverso lo sviluppo di nuove *partnership* con la filiera;
- Estensione dei servizi *post-vendita* di cura e riparazione dei prodotti, anche attraverso il coinvolgendo dei clienti, al fine di estenderne ulteriormente la durabilità.

Solidarietà verso le comunità e i territori

- Prosecuzione dell'impegno di destinazione dell'1% dell'utile netto a sostegno delle fasce più deboli della popolazione locale;
- Avvio di ulteriori iniziative di solidarietà e di inclusione sociale nei territori di operatività del Gruppo anche attraverso il coinvolgimento dei dipendenti;
- Inclusione di piccole attività imprenditoriali femminili, legate al "saper fare" tradizionale, nelle progettualità dei *Brand*.

Sostegno al patrimonio artistico e culturale

- Prosecuzione delle iniziative e *partnership* al fine di promuovere la cura della bellezza del territorio sostenendo la tutela del patrimonio culturale, artistico e ambientale;
- Avvio di iniziative di *engagement* dei clienti al fine di coinvolgerli nell'impegno del Gruppo.

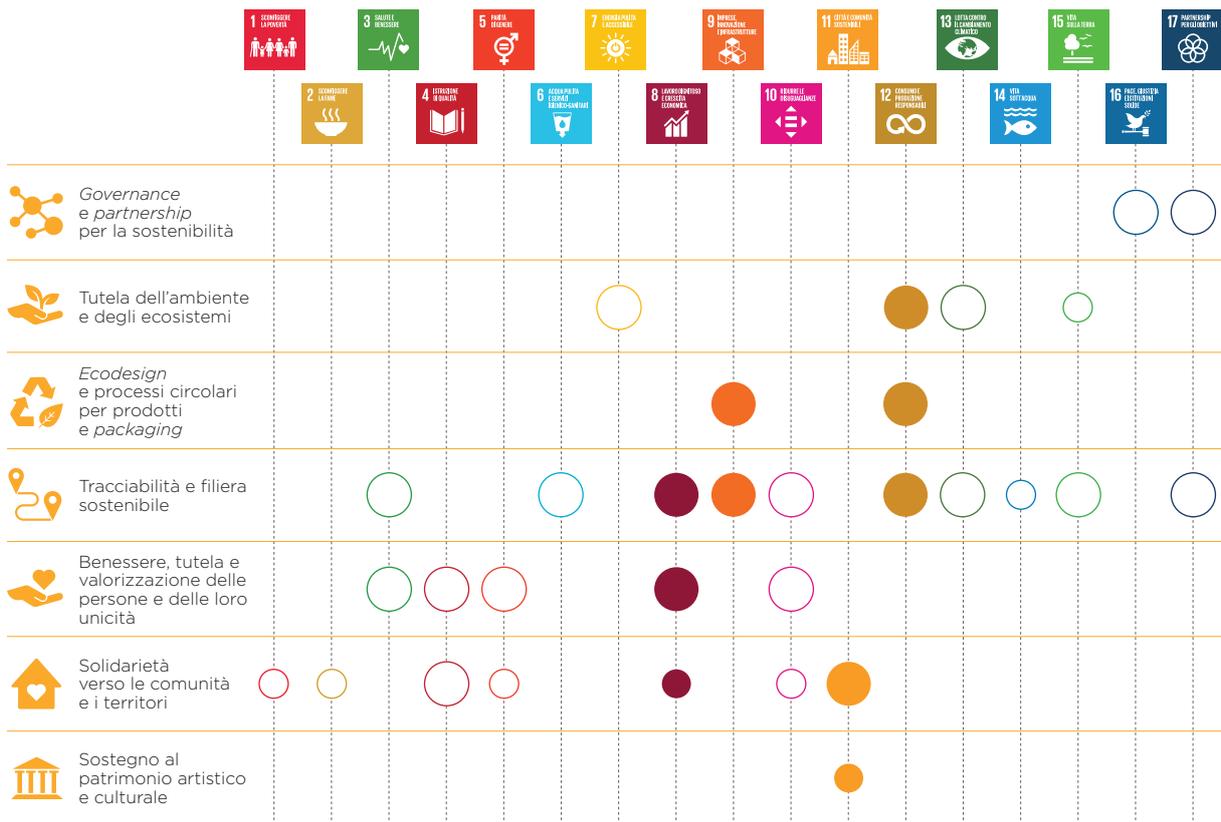


“Il nostro impegno nell’adottare comportamenti responsabili per la tutela dei diritti umani, la salute, la sicurezza e il benessere nei luoghi di lavoro promuovendo, altresì, la salvaguardia dell’ambiente e degli ecosistemi fa parte della nostra cultura e rispecchia i valori che la nostra organizzazione, da sempre, traduce in progetti concreti e virtuosi a beneficio delle comunità e dei territori nei quali operiamo” Diego Della Valle (Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo TOD’S).



Il Gruppo TOD’S ha aderito al **Global Compact delle Nazioni Unite**, per promuovere il rispetto dei dieci principi fondamentali nell’ambito della tutela dei diritti umani, degli *standard* lavorativi, della salvaguardia dell’ambiente e della lotta alla corruzione e contribuire, altresì, al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals - SDGs*) dell’Agenda 2030 dell’ONU.

Come descritto in precedenza, il Piano riconduce le proprie priorità all’interno dell’**Agenda 2030 delle Nazioni Unite**, programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto il 25 settembre 2015 dai Governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvato dall’Assemblea Generale dell’ONU⁵. Forte non solo del proprio impegno in ambito di sostenibilità, bensì anche del proprio ruolo all’interno del contesto economico, il Gruppo TOD’S, come nel seguito rappresentato, concorre al perseguimento dei **17 Sustainable Development Goals (SDGs)** con **impatto diretto** tramite attività correlate al proprio core *business* e **indiretto** attraverso la realizzazione di iniziative interne e / o progetti esterni.



Tipologia del contributo ● Attività correlata al Core Business di TOD’S ○ Attività nell’ambito nelle quali TOD’S sviluppa iniziative interne e/o progetti esterni

Entità del contributo La dimensione del simbolo distingue l’entità del contributo in contenuto o significativo

5. Il Programma ha validità globale, coinvolge tutti i Paesi e le componenti della società, dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell’informazione e cultura.

Premi e riconoscimenti - Sostenibilità

TOD'S nel 2022, per il secondo anno consuntivo, è stata premiata da "Il Sole 24 Ore" tra le **200 aziende italiane più responsabili e sostenibili**. L'analisi, realizzata in collaborazione con Statista, azienda *leader* delle ricerche di mercato e specializzata in *ranking* e analisi dei dati aziendali, si basa sulla *Corporate Social Responsibility* e prende in considerazione tre dimensioni: ambientale, sociale e *governance* aziendale. La ricerca ha individuato oltre 1.500 aziende potenzialmente rilevanti a seguito di un'approfondita analisi dei Bilanci di Sostenibilità / DNF e delle relazioni finanziarie⁶.

Sustainability Linked Loan

Come rendicontato nella precedente DNF, a gennaio 2021, la Capogruppo ha sottoscritto un accordo di finanziamento legato al raggiungimento di specifici obiettivi *ESG*, con un *pool* di banche coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A., per un importo complessivo massimo di 500 milioni. Il "**Sustainability Linked Loan**" ha una durata di cinque anni (2021 - 2025) ed è articolato in una *Term Facility* di 250 milioni e una *Revolving Credit Facility* di ulteriori 250 milioni.

Tale strumento prevede inoltre un meccanismo premiante legato al raggiungimento di **tre specifici obiettivi ESG**, integrati a partire dal Piano di Sostenibilità 2021 - 2023 di TOD'S (recepiti anche nell'aggiornamento del Piano di Sostenibilità 2023 - 2025) e relativi ai seguenti ambiti di importanza strategica per il Gruppo:

- **Sviluppo delle competenze del personale**, con l'incremento progressivo del numero di ore di formazione pro-capite a livello di Gruppo;
- **Mitigazione dell'impatto ambientale**, con il mantenimento e l'estensione, ad ulteriori siti della certificazione ambientale UNI EN ISO 14001:2015;
- **Sostegno al territorio**, con la destinazione dell'1% dell'utile netto di Gruppo a sostegno di iniziative a favore del territorio e della comunità locale.

Si evidenzia che **TOD'S ha raggiunto gli obiettivi** fissati anche per il secondo anno.



6. <https://lab24.ilssole24ore.com/leader-sostenibilita-2022/>





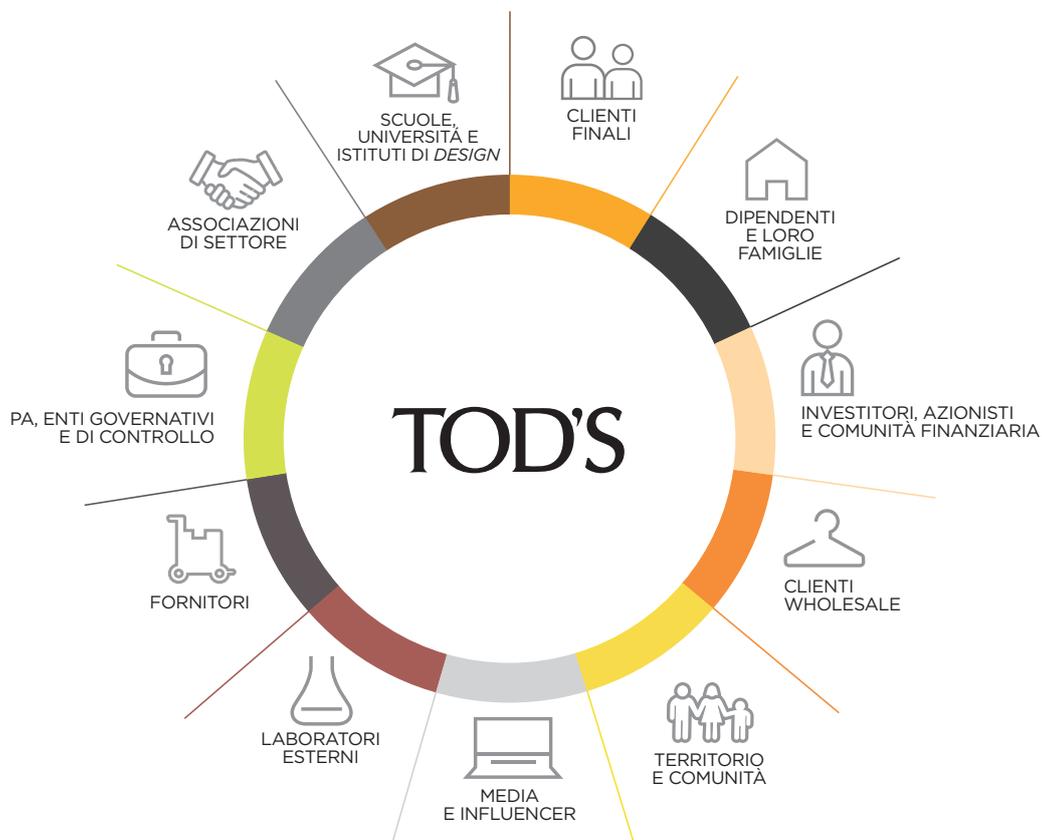
1.2 INTERAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

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 comprendere 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 negli ultimi anni ha svolto e aggiornato periodicamente analisi interne e di *benchmark* volte a mappare i *trend* e le *best practices* nazionali e internazionali, che hanno portato alla mappatura dei propri *stakeholder*, raggruppati nelle seguenti **11 categorie**.

La mappa degli *stakeholder* del Gruppo TOD'S



PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI *STAKEHOLDER*

L'approccio adottato da TOD'S nei confronti dei propri portatori di interesse è volto all'attuazione di iniziative di dialogo e coinvolgimento di varia natura, che beneficiano dei molteplici canali di interazione attivati dal Gruppo.

CATEGORIE DI STAKEHOLDER	PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO E COINVOLGIMENTO
<p>CLIENTI FINALI </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta di una cerimonia di vendita differenziata per ciascuno dei marchi del Gruppo • Interazione diretta con il personale di vendita nelle <i>boutique</i> • Canale di vendita digitale <i>e-commerce</i> • Contatti telefonici e tramite <i>e-mail</i> • Attivazione di nuovi canali per l'interazione <i>one - to - one</i> come "<i>WhatsApp for Business</i>" e strumenti di connessione via <i>chat</i> e / o video <i>in-store</i> • Conduzione di <i>survey</i> (per clientela <i>retail</i> ed <i>e-commerce</i>) al fine di rilevarne il livello di soddisfazione • Possibilità di personalizzazione dei prodotti • Spedizione di cataloghi dei prodotti • Servizi di <i>Customer Care</i> e <i>Customer Delight</i> • Servizi <i>post</i> - vendita • Creazione di contenuti <i>ad hoc</i> sui <i>social media</i> • Presentazione virtuale delle nuove collezioni e <i>press preview</i> con la stampa via <i>zoom call</i> • <i>Survey online</i> per raccogliere ulteriori indicazioni sui temi prioritari nell'ambito della sostenibilità
<p>DIPENDENTI E LORO FAMIGLIE </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piano di "<i>Welfare Aziendale</i>" (in Italia) • Iniziative di <i>induction</i> per i neo-assunti • Progetto "<i>Italian Orientation</i>" per i neo-assunti del mondo <i>retail</i> • Servizi di palestra, centro infanzia, mediateca / biblioteca e ristorazione aziendale nell'<i>head quarter</i> • Programmi di <i>smart working</i> • Programmi di sviluppo delle competenze, <i>customizzati</i> sulla base delle esigenze delle diverse figure professionali • Programmi di formazione linguistica e tecnica / specialistica • Piattaforma "<i>Digital Knowledge</i>" dedicata alla formazione <i>e - learning</i> • <i>Workshop</i>, sessioni formative e <i>webinar</i> sui temi della sostenibilità e responsabilità ambientale e salute e sicurezza sul lavoro • <i>Survey online</i> per la definizione di tematiche rilevanti in ambito sostenibilità (analisi di materialità) • Incontri annuali per discutere gli sviluppi di carriera e le valutazioni della <i>performance</i>

PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI *STAKEHOLDER*

CATEGORIE DI <i>STAKEHOLDER</i>	PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO E COINVOLGIMENTO
INVESTITORI, AZIONISTI E COMUNITÀ FINANZIARIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblea degli Azionisti (in presenza o da remoto) • Sito <i>web</i> istituzionale • Incontri e <i>conference call</i> con gli investitori istituzionali e analisti (in presenza o da remoto) • Conferenze di settore organizzate con i principali <i>broker</i> internazionali (in presenza o da remoto) • <i>Roadshow</i> nelle principali piazze finanziarie europee anche in formato virtuale • Contatti con azionisti privati (in presenza e da remoto) • Partecipazione ad <i>assessment</i> di sostenibilità delle principali agenzie di <i>rating ESG</i>
CLIENTI <i>WHOLESALE</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri negli <i>showroom</i> e attivazione del “<i>Virtual Showroom</i>” • Contatti telefonici o via <i>e-mail</i> per condividere l'andamento del <i>business</i> • Inviti a sfilate, eventi e presentazioni di collezioni
TERRITORIO E COMUNITÀ 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinazione dell'1% dell'utile netto del Gruppo al sostegno di iniziative rivolte alle fasce più bisognose della comunità locale⁷ • Collaborazioni con organizzazioni ed enti <i>non profit</i> per il sostegno di iniziative di solidarietà a favore delle fasce svantaggiate della popolazione • Collaborazioni e iniziative nazionali e internazionali volte alla promozione e alla tutela dell'italianità nel Mondo • <i>Survey online</i> per raccogliere ulteriori indicazioni sulle priorità nell'ambito della sostenibilità (analisi di materialità)
MEDIA E <i>INFLUENCER</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sito <i>web</i> istituzionale • Eventi ed iniziative di comunicazione istituzionale • Conferenze • Comunicati stampa • <i>Press day</i> • Interviste con il <i>Top Management</i> • Inviti a sfilate ed eventi • Collaborazioni con importanti <i>blogger</i> e <i>influencer</i>
LABORATORI ESTERNI 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione e condivisione di <i>standard</i> tecnici e qualitativi • Visite per l'avvio del processo produttivo e per il controllo della qualità dei prodotti

7. Al fine di dare seguito a tale impegno, il Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., in data 7 settembre 2022, ha deliberato di destinare risorse al proseguimento delle suddette iniziative, nonostante il saldo contabile lievemente negativo registrato a livello di risultato netto di esercizio 2021.

PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI *STAKEHOLDER*

CATEGORIE DI <i>STAKEHOLDER</i>	PRINCIPALI INIZIATIVE DI DIALOGO E COINVOLGIMENTO
	<ul style="list-style-type: none"> • Portale / sistemi informativi dedicati • Attività di <i>audit</i> sulle tematiche ambientali, sociali, relative ai diritti umani, alla salute e sicurezza e ai principi etici • <i>Survey online</i> per la definizione di tematiche rilevanti in ambito sostenibilità (analisi di materialità) • Questionario di <i>self assessment</i> sui temi ambientali e sulla salute e sicurezza
FORNITORI 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni quotidiane • Definizione e condivisione di <i>standard</i> tecnici, stilistici e qualitativi • Portale fornitori • <i>Survey online</i> per la definizione di tematiche rilevanti in ambito sostenibilità (analisi di materialità) • Questionario di <i>self assessment</i> sulle tematiche ambientali e sulla salute e sicurezza e sulle principali certificazioni di sistema e di prodotto possedute
PA, ENTI GOVERNATIVI E DI CONTROLLO 	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri periodici <i>ad hoc</i> • Collaborazione per lo sviluppo di iniziative
ASSOCIAZIONI DI SETTORE 	<ul style="list-style-type: none"> • Costante dialogo e incontri • Partecipazione a tavoli di lavoro anche sui temi della sostenibilità • Definizione e sviluppo di progetti comuni • Partecipazione a fiere di settore • <i>Survey online</i> per raccogliere ulteriori indicazioni sulle priorità nell'ambito della sostenibilità (analisi di materialità)
SCUOLE, UNIVERSITÀ E ISTITUTI DI <i>DESIGN</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto a iniziative per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro degli studenti, anche attraverso l'alternanza scuola / lavoro • Partecipazione a <i>career day</i> e <i>job fair</i> • Attivazione di <i>stage</i> e tirocini • Collaborazioni e sviluppo di iniziative progettuali • Avvio della "<i>TOD'S Academy</i>" per sostenere i nuovi creativi • Partecipazione a corsi di formazione specialistici • Partecipazione a tavoli di lavoro e associazioni di settore in ambito di ricerca e innovazione sostenibile • <i>Survey online</i> per la definizione di tematiche rilevanti in ambito sostenibilità (analisi di materialità)

1.3 ANALISI DI MATERIALITÀ

Al fine di individuare gli aspetti economici, sociali e ambientali rilevanti per i propri stakeholder, di identificare le aree verso le quali orientare le proprie decisioni strategiche e di definire gli aspetti da rendicontare all'interno della DNF, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2022, ha condotto l'analisi di materialità in allineamento ai nuovi GRI Universal Standard 2021, introducendo il concetto di impact materiality o materialità di impatto.

A seguito dell'aggiornamento dei *GRI Universal Standards*, infatti, e in particolare dello *Standard GRI 3 - Material Topics*, è previsto che le organizzazioni rivedano il processo di analisi di materialità al fine di identificare gli aspetti su cui generano gli impatti più significativi sull'economia, l'ambiente e le persone, compresi gli impatti sui diritti umani.

Tale analisi, volta a identificare gli impatti del Gruppo verso l'esterno (**prospettiva inside-out**) è stata, per completezza, affiancata da un'analisi dei rischi e delle opportunità di sostenibilità che possono influenzare le *performance* finanziarie e i risultati del Gruppo (**prospettiva outside-in**) ispirata alle disposizioni della nuova normativa sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (i.e. Direttiva UE 2022/2464) e quindi creare o erodere il valore aziendale dell'organizzazione nel breve, medio o lungo termine, influenzandone lo sviluppo, la *performance* e il posizionamento. Oltre ad una analisi della **materialità di impatto**, il Gruppo ha, quindi, condotto una analisi della **materialità finanziaria** degli impatti. Il processo di analisi, guidato dalla Funzione *Corporate Social Responsibility (CSR)* del Gruppo, ha previsto il **coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni**, con il supporto di una società di consulenza esterna specializzata in analisi, monitoraggio e rendicontazione degli impatti *ESG*. Tale processo ha previsto lo svolgimento di quattro fasi:

1. comprensione del contesto in cui opera l'organizzazione;
2. individuazione degli impatti attuali e potenziali;
3. valutazione della significatività degli impatti;
4. prioritizzazione degli impatti più significativi per il *reporting*.

Al fine di comprendere il contesto in cui opera l'organizzazione, è stata condotta un'analisi delle caratteristiche del Gruppo, volta a determinarne le attività, le relazioni commerciali, il contesto di sostenibilità nel quale opera e a confermare le categorie di *stakeholder* più rilevanti con cui interagisce. Durante tale processo di analisi sono stati analizzati (i) documenti societari: politiche; procedure; codici; comunicati stampa; relazioni e presentazioni interne - consultati al fine di comprendere il modello di *business* e di definire il livello di integrazione *ESG* nelle pratiche dell'organizzazione; (ii) fonti esterne: *standard* di rendicontazione; agenzie di *rating ESG*; associazioni di categoria; *paper*, ricerche e pubblicazioni; *benchmark* di settore al fine di confermare le categorie di *stakeholder* rilevanti e individuare le tematiche di sostenibilità per il settore.

Sulla base dell'analisi di contesto, è stato possibile identificare gli impatti attuali e potenziali, positivi e negativi (i) direttamente connessi ad attività, prodotti e servizi del Gruppo TOD'S su ambiente, economia e persone, compresi gli impatti sui diritti umani, e (ii) che possono influenzare le *performance* e i risultati del Gruppo.

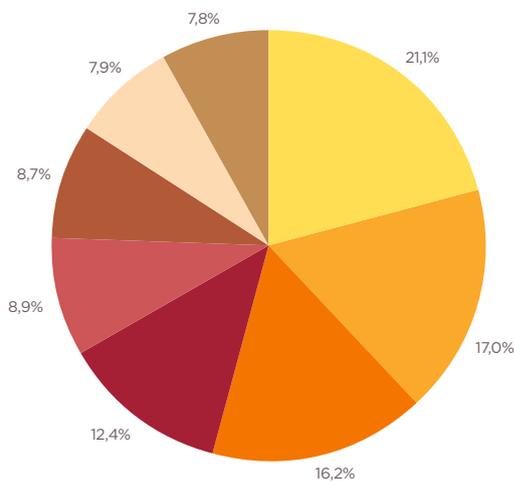
Al fine di valutare la significatività degli impatti individuati, sono stati coinvolti circa **400 stakeholder** appartenenti a diverse categorie. In aggiunta alle categorie di *stakeholder* coinvolte durante l'analisi di

materialità 2021 (**Top Management, dipendenti, fornitori e laboratori esterni**) - sono state attivamente coinvolte **nuove categorie di portatori di interesse (Università e Istituti di Design, Associazioni di Settore, Enti e Associazioni operanti sul territorio)**, al fine di garantire una rappresentazione sempre più completa ed esaustiva degli attori che possono influenzare o essere influenzati dalle attività del Gruppo.

Gli *stakeholder* sono stati coinvolti mediante differenti modalità, tra cui l'organizzazione di *workshop* dedicati, l'invio di questionari *online* e lo svolgimento di interviste. Complessivamente, il tasso di risposte valide al questionario è stato pari a circa il **70%**.

Inoltre, una nuova categoria inclusa, a partire da quest'anno, nel processo di *stakeholder engagement* sono i *Clienti*, coinvolti attraverso una *survey on line* costruita *ad hoc* e somministrata ai clienti *Retail* e del canale *e-commerce* dei *Brand* TOD'S, HOGAN e FAY. Sono stati coinvolti circa 1.270.000 Clienti, a livello globale che hanno consentito al Gruppo di raccogliere 8.400 risposte. Nel seguito si riporta una rappresentazione di sintesi dell'attiva svolta e delle relative risultanze.

Survey Sostenibilità Clienti - Gruppo TOD'S



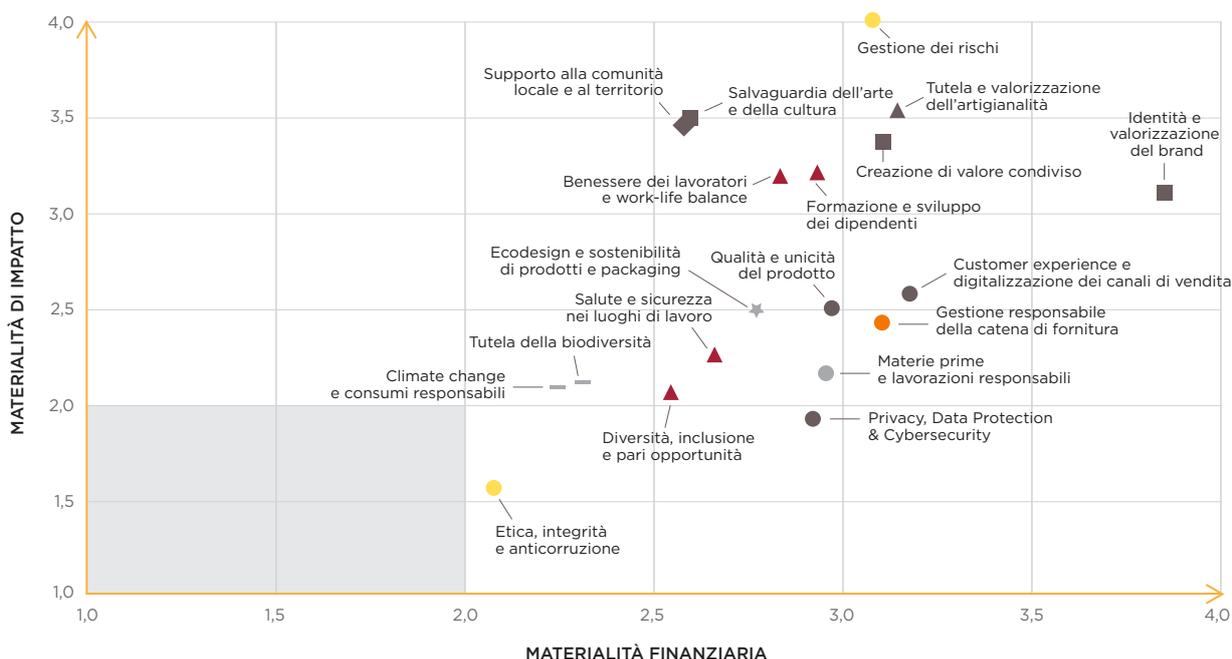
Periodo di analisi: Febbraio 2023
N. Clienti coinvolti: 1.271.504
N. Clienti che hanno aperto la e-mail: 476.163
N. Risposte ricevute: 8.360
Brand: TOD'S, HOGAN, FAY
Region: Europa, Giappone, Cina, Corea, America, SEA, Middle East & India, Africa
Oggetto: Tra le seguenti tematiche di Sostenibilità individuale dal Gruppo TOD'S, quali tre ritieni più rilevanti?

- Customer experience e digitalizzazione
- Cambiamenti climatici e gestione responsabile delle risorse
- Ecodesign di prodotti e packaging
- Tutela della biodiversità
- Gestione responsabile delle filiere
- Materie prime sostenibili
- Privacy, data protection e cybersecurity
- Diversità, inclusione e pari opportunità

- MATERIE PRIME SOSTENIBILI
- ECODESIGN DI PRODOTTI E PACKAGING
- CAMBIAMENTI CLIMATICI E GESTIONE RESPONSABILE DELLE RISORSE
- GESTIONE RESPONSABILE DELLE FILIERE
- PRIVACY, DATA PROTECTION E CYBER SECURITY
- TUTELA DELLA BIODIVERSITÀ
- CUSTOMER EXPERIENCE E DIGITALIZZAZIONE
- DIVERSITÀ, INCLUSIONE E PARI OPPORTUNITÀ

A ciascuna categoria di *stakeholder* è stato chiesto di valutare la **probabilità di accadimento** e la relativa **significatività** di ciascun impatto. La valutazione è stata condotta mediante una scala numerica predisposta al fine di identificare gli impatti più / meno probabili e più / meno significativi. A seguito della conclusione delle valutazioni, gli impatti valutati sono stati raggruppati in temi materiali. È stata prevista una soglia di materialità (2,0;2,0), che, sulla base della scala di valutazione utilizzata, esclude dall'area di materialità i temi i cui impatti associati sono improbabili o poco significativi, così come rappresentato nella **Matrice di Materialità 2022** (approvata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 6 marzo 2023) e nel seguito riportata. Si segnala, inoltre, che nessun tema valutato durante l'analisi di materialità è risultato non materiale per il Gruppo.

Matrice di Materialità - 2022



LEGENDA

Ambiti del D.Lgs. 254/2016

- GOVERNANCE E COMPLIANCE
- DIRITTI UMANI
- RESPONSABILITÀ VERSO LE PERSONE

- RESPONSABILITÀ SOCIALE
- RESPONSABILITÀ VERSO L'AMBIENTE

Pillar del Piano di Sostenibilità

- SOLIDARIETÀ VERSO LE COMUNITÀ E I TERRITORI
- ◆ SOSTEGNO AL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE
- ▲ BENESSERE TUTELA E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLE LORO UNICITÀ
- TRACCIABILITÀ E FILIERA SOSTENIBILE
- TUTELA DEGLI AMBIENTI E DEGLI ECOSISTEMI
- ★ ECODSIGN E PROCESSI CIRCOLARI PER PRODOTTI E PACKAGING

Nel seguito si riporta una rappresentazione degli **impatti** ritenuti materiali dal Gruppo, dei **temi materiali** e degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** ai quali sono stati associati:

Tema Materiale	Impatto	SDGs
Gestione dei rischi	Mitigazione dei rischi, inclusi i rischi di natura sociale, ambientale e di <i>governance</i>	Agenda 2030
Identità e valorizzazione del Brand	Innovazione di prodotto	
Tutela e valorizzazione dell'artigianalità	Indisponibilità sul mercato di professionalità artigianali necessarie allo sviluppo delle attività produttive	
	Disponibilità sul mercato di professionalità artigianali necessarie allo sviluppo delle attività produttive	
Creazione di valore condiviso	Distribuzione di valore economico agli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	
Formazione e sviluppo dei dipendenti	<i>Upskilling</i> (miglioramento delle competenze) e <i>reskilling</i> (apprendimento di nuove competenze)	
	Indisponibilità sul mercato di professionalità artigianali necessarie allo sviluppo delle attività produttive	
	Disponibilità sul mercato di professionalità artigianali necessarie allo sviluppo delle attività produttive	
	Difficoltà a reclutare / trattenere figure chiave in aree strategiche, come ad esempio in ambito <i>digital</i> , <i>e-commerce</i> e prototipa 3D	
	Formazione di figure professionali qualificate per aree aziendali strategiche, come ad esempio in ambito <i>digital</i> , <i>e-commerce</i> e prototipa 3D	
Supporto alla comunità locale e al territorio	Supporto ai bisogni della comunità locale	
Salvaguardia dell'arte e della cultura	Valorizzazione del patrimonio storico e culturale attraverso donazioni, sponsorizzazioni e liberalità	
	Promozione dell'arte e della cultura dell'Italia attraverso <i>partnership</i> e collaborazioni con Enti e Associazioni	
Benessere dei lavoratori e work-life balance	Soddisfazione dei dipendenti	
	Insoddisfazione dei dipendenti	
	Bilanciamento tra vita privata e vita professionale	
Customer experience e digitalizzazione dei canali di vendita	Ritardi nel processo di consegna dei prodotti finiti ai clienti	
	Tempestività nella gestione dei reclami / contatto del cliente	
	Cambiamento nelle abitudini di acquisto del cliente - ruolo attivo di TOD'S come promotore di acquisti sostenibili	
	Cambiamento nelle abitudini di acquisto del cliente, quali ad esempio, acquisti <i>online</i> , acquisto di prodotti sostenibili	
Gestione responsabile della catena di fornitura	Violazione di diritti umani mediante, ad esempio, il lavoro minorile o il lavoro forzato lungo la catena di fornitura	
	Impatto della catena di fornitura sulla generazione di gas a effetto serra	
	Nuovi adempimenti (normativi, fiscali) legati al contenimento dei gas a effetto serra della catena di fornitura	
	Impatto della catena di fornitura sull'inquinamento idrico	
	Inquinamento del suolo, delle acque e dell'aria a seguito dello smaltimento dei rifiuti generati lungo la catena di fornitura	

Tema Materiale	Impatto	SDGs
Gestione responsabile della catena di fornitura	Perdita di biodiversità lungo la catena di fornitura, ad esempio a seguito della produzione di fibre tessili e delle attività di allevamento	
	Depauperamento della risorsa idrica derivante dallo svolgimento delle attività lungo la catena di fornitura	 
	Incidenti sul luogo di lavoro lungo la catena di fornitura	
Qualità e unicità del prodotto	Difettosità di prodotto dovuta alla scarsa qualità delle lavorazioni	
	Prodotti contraffatti immessi sul mercato da soggetti terzi	 
	Tutela del benessere animale	
	Innovazione di prodotto	
Ecodesign e sostenibilità di prodotti e packaging	Circolarità dei prodotti, come ad esempio l'utilizzo di materie prime seconde, servizi di cura e riparazione, <i>second hand</i>	 
	Circolarità del <i>packaging</i> , come ad esempio l'utilizzo di materie prime seconde	
Materie prime e lavorazioni responsabili	Volatilità dei prezzi di acquisto delle materie prime, tra i quali pellami, accessori ed energia	
	Utilizzo di materie prime e risorse scarse necessarie alle attività produttive con impatto anche dal punto di vista ambientale	
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	Incidenti sul luogo di lavoro in sedi direzionali, siti produttivi, logistici e punti vendita	
Privacy, Data Protection & Cybersecurity	Perdita di dati sensibili di clienti, fornitori e dipendenti (<i>data breach</i>)	
	Indisponibilità di servizi <i>online</i> a causa di un attacco <i>cyber</i>	
Diversità, inclusione e pari opportunità	Violazione di diritti umani mediante, ad esempio, il lavoro minorile o il lavoro forzato nello svolgimento delle attività aziendali	 
	Discriminazioni sul luogo di lavoro, ad esempio attraverso la penalizzazione nei percorsi di crescita professionale a causa di caratteristiche personali, molestie	
Tutela della biodiversità	Perdita di biodiversità dovuta alle attività aziendali, attraverso la presenza di siti operativi in aree ad alta biodiversità	
Climate change e consumi responsabili	Impatto delle attività aziendali sulla generazione di <i>gas</i> a effetto serra	
	Nuovi adempimenti imposti dal regolatore ai fini del contenimento dei <i>gas</i> a effetto serra	
	Impatto dei cambiamenti climatici, come ad esempio la stagionalità delle collezioni, la continuità operativa dei siti logistici e produttivi, la scarsità delle materie prime	 
	Impatto delle attività aziendali sull'inquinamento idrico	 
	Depauperamento della risorsa idrica derivante dallo svolgimento delle attività aziendali	
	Depauperamento della risorsa idrica	
	Inquinamento del suolo, delle acque e dell'aria a seguito dello smaltimento dei rifiuti generati dalle attività aziendali	
Etica, integrità e anticorruzione	Fenomeni di corruzione attiva e passiva	 

Si specifica che l'elenco dei temi materiali è stato ordinato sulla base della relativa rilevanza. Sebbene l'analisi di materialità 2022 sia stata condotta sulla base di metodologie differenti rispetto all'analisi di materialità riportata nella precedente DNF, si segnala che nella nuova rappresentazione della matrice assumono maggior rilevanza rispetto al passato le tematiche relative al supporto alla comunità locale e al territorio, alla creazione di valore condiviso, alla salvaguardia dell'arte e della cultura, alla formazione e sviluppo dei dipendenti, al benessere dei lavoratori e *work-life balance*, all'identità e valorizzazione del *brand*. Particolarmente significativo risulta essere l'incremento, in termini di rilevanza, della tematica gestione dei rischi.



2. GESTIONE ETICA E RESPONSABILE DEL *BUSINESS*

Il Gruppo TOD'S, consapevole di svolgere un ruolo rilevante nei confronti delle comunità in cui opera, è determinato ad assicurare la massima correttezza nella conduzione delle proprie attività e 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 e 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 13 marzo 2023, al fine di allinearne il contenuto alle *best practices* 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 e immagine e per una sempre maggiore soddisfazione dei clienti, fattori che concorrono al successo e allo sviluppo, attuale e futuro, del Gruppo.

In particolare, le Società del Gruppo TOD'S, consapevoli che un sano e corretto sistema di concorrenza contribuisca al migliore sviluppo della propria missione aziendale, **osservano scrupolosamente le norme vigenti in materia di concorrenza** e si astengono dall'adottare e/o dall'incentivare comportamenti che possano integrare forme di concorrenza sleale.

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. TOD'S, 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 provvede all'erogazione di specifiche attività, informative e formative, rivolte ai dipendenti. Inoltre, ne garantisce il rispetto sostanziale attraverso l'inserimento di specifiche clausole 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**⁸.*

L'adozione del Modello Organizzativo e del Codice Etico, oltre a salvaguardare i principi di una corretta *corporata governance* e coerentemente con i valori etico - sociali cui il Codice Etico si ispira, costituisce un ulteriore valido strumento per regolamentare le relazioni di tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo con gli *stakeholder* (fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, *partner*, 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* 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 13 marzo 2023.

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, è stato rinnovato, da ultimo, con delibera del 21 aprile 2021. L'Organismo di Vigilanza è, allo stato, composto da tre membri: un consigliere indipendente (che riveste il ruolo di Presidente), un membro esterno 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.

8. Nel corso del 2018, la società Roger Vivier S.p.A. ha adottato il proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001, istituendo, altresì, il proprio Organismo di Vigilanza. L'ultimo aggiornamento del Modello è stato approvato con delibera dell'Organo Amministrativo in data 06 settembre 2022.

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 (tra le quali 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, al fine di rafforzare i presidi di prevenzione e contrasto di potenziali pratiche corruttive, a partire dal 2019 il Gruppo TOD'S si è dotato di una **Politica Anti-Corruzione** (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo TOD'S S.p.A. in data 13 marzo 2023) - consultabile al seguente *link* <https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines>.

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

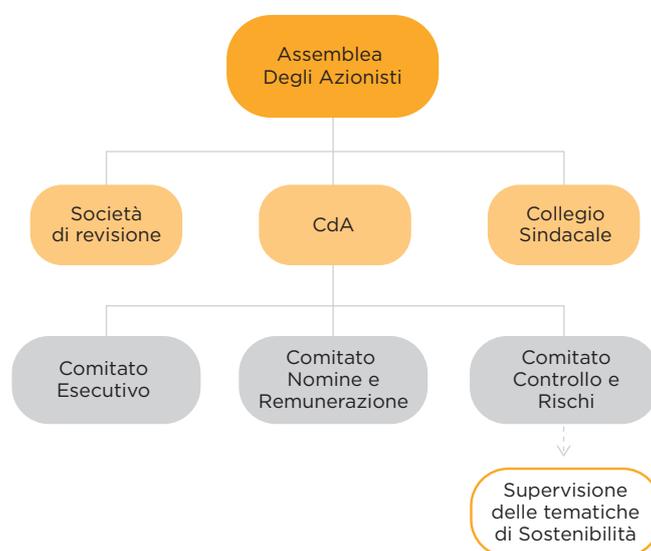
- definire un approccio contrario a qualsiasi forma di corruzione, condannando tali forme di comportamento illecito in quanto comunque contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, ai principi etici ai quali il Gruppo intende attenersi nell'esercizio delle attività aziendali;
- rafforzare la cultura 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 attuare 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 ("Sistema di *Whistleblowing*"). Si segnala, infine, che TOD'S ha proseguito nel 2022 le attività di formazione *e-learning* sui contenuti della Politica Anti-Corruzione.

Il Gruppo ha, altresì, adottato le "**Linee guida di *compliance* alla normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti e anticorruzione per le Società estere del Gruppo TOD'S**" (approvate dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 13 marzo 2023), al fine di definire, dare attuazione e diffondere ulteriormente gli strumenti di cui devono dotarsi le Società Estere del Gruppo, per rafforzare, ove opportuno, misure di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione del rischio di *compliance*, con particolare riferimento agli ambiti di cui alle Leggi Anticorruzione e al D. Lgs. 231/2001 "Responsabilità amministrativa degli enti derivante da reato". Inoltre, a partire dal 2019, il Gruppo TOD'S ha adottato il **Codice di Condotta Fornitori** (il cui ultimo aggiornamento è stato approvato con delibera consiliare del 13 marzo 2023) che si ispira alle **Convenzioni dell'ILO** (*International Labour Organization*) e alla **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite**. Tale documento, consultabile al seguente indirizzo <https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines>, definisce i principi e le norme di comportamento di cui il Gruppo richiede il rispetto al fine di garantire l'integrità e l'etica nella *governance*, la lotta alla corruzione, la tutela dell'ambiente, il benessere animale e condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo l'intera 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 Corporate Governance pubblicato il 31 gennaio 2020 da Borsa Italiana (di seguito anche il "Codice"). Il sistema di governo societario adottato da TOD'S è quello tradizionale (c.d. modello "latino") 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 sociale vigente.

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 e 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 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 con quanto previsto dalla legge e dallo Statuto sociale dall'Assemblea degli Azionisti. In conformità con il Codice civile, il revisore esterno svolge la propria attività in maniera indipendente e autonoma e pertanto non è rappresentante né degli azionisti di maggioranza, né degli azionisti di minoranza.

L'Assemblea degli Azionisti, con delibera del 3 giugno 2020, ha nominato quale revisore esterno del bilancio d'esercizio e consolidato per gli esercizi dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2029, la società Deloitte & Touche S.p.A., il cui incarico verrà dunque a scadenza con l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2029.

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 endoconsiliari:

- **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 sociale o dai principi previsti dal Codice recepito dalla Società;
- **Comitato Controllo e Rischi ("CCR")**, con funzioni propositive e consultive, composto da soli amministratori non esecutivi e indipendenti. Spetta al CCR il compito di supportare le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all'approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario. Al CCR sono, inoltre, stati attribuiti, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, il ruolo e le competenze rilevanti che il Regolamento in materia di operazioni con parti correlate (adottato dalla Consob con delibera n. 17221/2010 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato e integrato), (il "**Regolamento OPC**") e la Procedura sulle operazioni con parti correlate della TOD'S S.p.A. (adottata dalla Società con delibera del 12 maggio 2021) (la "**Procedura OPC**") attribuiscono ad un comitato composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e indipendenti con riguardo sia alle operazioni di minore rilevanza, sia alle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate (con la sola esclusione delle operazioni con parti correlate riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, attribuite dalla Procedura OPC alla competenza del Comitato Nomine e Remunerazione). Al CCR è stata, altresì, attribuita la competenza sulle **questioni di sostenibilità** connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*. Nell'ambito delle sue funzioni, il CCR:
 - 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.
- **Comitato Nomine e Remunerazione ("CNR")**, con funzioni propositive e consultive, composto da soli amministratori non esecutivi e indipendenti. Spetta al CNR il compito di coadiuvare il CdA nelle attività di autovalutazione del Consiglio e dei suoi Comitati, di aggiornamento della politica in materia di diversità, di individuazione dei candidati alla carica di Amministratore in caso di cooptazione, nonché di formulare proposte sull'adozione della politica per la remunerazione degli Amministratori, del Direttore Generale, degli altri dirigenti con responsabilità strategiche e, fermo restando quanto previsto dall'art. 2402 cod. civ., dei Sindaci, e proposte sulla remunerazione degli Amministratori Esecutivi e di quelli che ricoprono particolari cariche e del Direttore Generale, sulla corretta individuazione e fissazione di adeguati obiettivi di *performance*. Al CNR è attribuito anche il compito di coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nella predisposizione e attuazione dei piani di compensi basati su strumenti finanziari, valutare periodicamente l'adeguatezza e la concreta applicazione della politica di remunerazione, nonché svolgere gli ulteriori compiti attribuitigli dalla Procedura OPC (con particolare riguardo alle operazioni con parti correlate

riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche).
Di seguito si riporta la composizione del **Consiglio di Amministrazione** al 31 dicembre 2022:

Nome	Carica	Anno di nascita	Data prima nomina	Esecutivo	Non-esecutivo	Indipendente CG*	Indipendente TUF*	Numero altri incarichi***
Diego Della Valle	Presidente e Amministratore Delegato	1953	05/08/2000					5
Andrea Della Valle	Vice Presidente e Amministratore Delegato	1965	05/08/2000					2
Luigi Abete	Amministratore	1947	07/10/2000					4
Marilù Capparelli	Amministratore	1974	19/04/2018					1
Luca Cordero di Montezemolo	Amministratore	1947	21/04/2021					3
Sveva Dalmaso	Amministratore	1956	22/04/2015					-
Chiara Ferragni ****	Amministratore	1987	21/04/2021					2
Romina Guglielmetti	Amministratore	1973	22/04/2015					7
Emilio Macellari	Amministratore	1958	05/08/2000					3
Vincenzo Manes	Amministratore	1960	22/04/2015					6
Cinzia Oglio	Amministratore	1970	22/04/2015					-
Emanuela Prandelli	Amministratore	1970	19/04/2018					3
Pierfrancesco Savio	Amministratore	1942	07/10/2000					-
Michele Scannavini	Amministratore	1959	07/06/2021					-

(*) *Indipendenza Codice di Corporate Governance (CG).*

(**) *Indipendenza Testo Unico della Finanza (TUF).*

(***) *In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate o di rilevanti dimensioni. Nella Relazione sulla Corporate Governance gli incarichi sono indicati per esteso.*

(****) *Rif. Comunicato stampa del 07 settembre 2022 (disponibile sul sito www.todsgroup.com alla sezione "Investor Relation - Comunicati price sensitive") nel quale il CdA ha preso atto della dichiarazione resa dal consigliere Chiara Ferragni in ordine al venire meno, in capo alla stessa, dei requisiti per poter essere qualificata indipendente ai sensi dell'art. 148 del TUF e dell'art. 2, Raccomandazione 7 del Codice di Corporate Governance.*

Il Consiglio di Amministrazione in carica è stato nominato dall'Assemblea dei Soci del 21 aprile 2021 sulla base dell'unica lista presentata dall'Azionista di maggioranza Di.Vi. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l. ed è stato successivamente integrato dall'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2022.

Tutti i componenti del **Consiglio di Amministrazione** della Società hanno maturato specifiche **competenze in materia ambientale, sociale e di governance (ESG)** e più in generale sui temi della sostenibilità con specifico riferimento al settore *fashion & luxury*. Per una descrizione più dettagliata delle esperienze maturate e delle competenze acquisite da ciascun componente del Consiglio di Amministrazione, si rimanda ai relativi *curricula* consultabili sul sito *internet* della Società, il cui estratto aggiornato è contenuto all'interno della Relazione sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari redatta ai sensi dell'art. 123-bis del T.U.F. relativa all'esercizio 2022 e pubblicata unitamente alla presente Relazione. Si rimanda, inoltre, alla Relazione sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari del Gruppo (consultabile sul sito *internet* della Società) per un'informazione più dettagliata sui criteri di nomina e selezione del massimo organo di governo.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione assicura l'equilibrio tra i generi, in conformità a quanto previsto dalla (i) L. 160/2019 (c.d. "Legge di bilancio 2020") che ha modificato i criteri relativi all'equilibrio tra i generi negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate (introdotti con la L. 120/2011, c.d. "Legge sulle quote rosa"), sostituendo tra l'altro gli articoli 147-ter, comma 1-ter e 148, comma 1-bis del D. Lgs. n. del 24 febbraio 1998, n. 58 ("T.U.F.") e (ii) dall'Art. 17 dello Statuto sociale, così come modificato, da ultimo, con delibera consiliare dell'11 novembre 2020.

Per quanto riguarda gli altri criteri di diversità e, fermi restando i fondamentali requisiti della competenza e della professionalità degli amministratori, la Società, consapevole del fatto che diversità e inclusione sono elementi fondamentali della cultura aziendale di un Gruppo multinazionale quale è il Gruppo TOD'S e che la **valorizzazione delle diversità** quale elemento fondante della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività d'impresa rappresenta un paradigma di riferimento per i dipendenti e per

i componenti degli organi di amministrazione e di controllo della Società, ha individuato criteri volti a garantire una composizione dell'organo amministrativo adeguata allo svolgimento dei compiti che gli sono demandati, nella convinzione che un'equilibrata e armonica composizione del Consiglio di Amministrazione costituisca il presupposto fondamentale per una efficace gestione dell'impresa.

La Società ha perseguito tali obiettivi mediante l'adozione, in data 6 marzo 2018, di una propria **"Politica in materia di diversità nella composizione del Consiglio di Amministrazione della Società"**.

Tale Politica si propone di individuare le caratteristiche ottimali della composizione del Consiglio di Amministrazione, affinché quest'ultimo possa esercitare nel modo più efficace i propri compiti, assumendo decisioni che possano concretamente beneficiare del contributo di una pluralità di qualificati ed eterogenei punti di vista, in grado di esaminare le tematiche in discussione da prospettive diverse.

La Società, inoltre, in attuazione della Raccomandazione n. 3 del Codice, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, ha adottato una **"Politica per la gestione del dialogo con gli azionisti di TOD'S S.p.A."**, tempestivamente messa a disposizione del pubblico sul sito *corporate* della Società all'indirizzo www.todsgroup.com. Tale Politica è finalizzata a disciplinare le modalità di coinvolgimento e comunicazione con gli Azionisti, attuali e potenziali, della Società al fine, *inter alia*, di potenziare lo scambio di informazioni nel rispetto, in ogni caso, delle disposizioni normative e aziendali vigenti in materia di gestione e comunicazione al pubblico di informazioni privilegiate e di migliorare il livello di comprensione reciproca tra investitori e Società, incoraggiando lo scambio di idee e favorendo la generazione di valore nel medio e lungo termine.

Per ulteriori informazioni in tema di *Corporate Governance* e, in merito al tempestivo recepimento da parte della Società delle raccomandazioni contenute nel nuovo Codice, divenuto applicabile a decorrere dall'esercizio 2021, si rimanda alla **"Relazione sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari"** redatta ai sensi dell'art. 123-*bis* del T.U.F., relativa all'esercizio 2022, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 13 marzo 2023. La relazione illustra analiticamente il sistema di governo societario di TOD'S 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, in conformità con il principio cd. *"comply or explain"*. La Relazione 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 e alla documentazione di bilancio. La stessa può essere consultata nella sezione *Corporate Governance* del sito *internet* www.todsgroup.com. A tale documentazione si fa rimando anche con riferimento ai processi messi in atto dal massimo organo di governo per far sì che i conflitti d'interesse siano prevenuti e mitigati.

Sempre in data 13 marzo 2023, 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 politica di remunerazione e sui compensi corrisposti nel 2022 (la **"Relazione sulla remunerazione"**). La Relazione si compone di due sezioni: (i) la prima, dedicata all'illustrazione chiara e comprensibile della **Politica di remunerazione** dei componenti dell'organo di amministrazione, del direttore generale, dei dirigenti con responsabilità strategiche e, fermo restando quanto previsto dall'art. 2402 del codice civile, dei componenti dell'organo di controllo, nonché delle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica; (ii) la seconda, volta a fornire in modo chiaro e comprensibile una adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione e a descrivere i compensi corrisposti nell'esercizio 2022 ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, al direttore generale e ai dirigenti con responsabilità strategiche. La Relazione sarà sottoposta all'Assemblea dei Soci convocata per il prossimo 19 aprile 2023, e 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 di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (cd. **"whistleblowing"**), in linea con le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale, che garantisce un canale informativo specifico e riservato, nonché la *privacy* del segnalante.

GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI E DEGLI IMPATTI

*In linea con quanto promosso dal Codice di Corporate Governance 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.*

L'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi cura, 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 sottopone 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" o esogeni), e mediante le risultanze delle attività di *internal audit* dei processi aziendali. 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-quantitativi. Il processo di *rating* associa a 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 sono rappresentati nelle seguenti macro-categorie:

- **Esterni**: rischi il cui accadimento è al di fuori della sfera di influenza aziendale. Rientrano in tale macro-categoria oltre ad alcuni rischi di natura strategica (quali domanda, concorrenza e innovazione) i seguenti *risk factor*: eventi e catastrofi naturali, cambiamenti climatici, epidemie - pandemie, instabilità e tensioni politiche e sociali;
- **Responsabilità sociale, ambientale ed etica di business**: rischi legati alla mancata osservanza di normative locali, internazionali, *best practices* e *policy* aziendali in tema di rispetto dei diritti umani e delle pratiche di lavoro, dell'ambiente, dell'etica di *business*.

Nell'ambito di tali rischi, il Gruppo TOD'S, operando in diversi Paesi, oltre ad assicurare la *compliance* alle normative locali e internazionali è sempre più impegnato nella gestione responsabile e sostenibile del *business*, prestando particolare attenzione, sia all'interno della propria organizzazione, sia nella relativa catena del valore (in particolar modo nella catena di fornitura), al rispetto delle persone e dei diritti umani, nonché all'attenzione dell'ambiente e ai temi etici. A tal fine, si impegna a mettere in campo le politiche, le linee guida e gli *standard* necessari.

In tale ambito, 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.**

Il Gruppo TOD'S, al fine di rafforzare ulteriormente il proprio impegno nella gestione responsabile e sostenibile dei processi decisionali e operativi, ha aderito al **Global Compact delle Nazioni Unite**, l'iniziativa strategica di sostenibilità e cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Con tale iniziativa, TOD'S sostiene i dieci principi del *Global Compact* nell'ambito della tutela dei diritti umani, degli *standard* lavorativi, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione, supportando altresì gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SDGs*) delle Nazioni Unite.

Il Gruppo TOD'S, al fine di monitorare la corretta applicazione dei principi contenuti nel **Codice di Condotta Fornitori** (adottato a partire dal 2019), ha proseguito nel 2022 le attività di **audit on-site presso le filiere produttive** sulle tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici.

Con particolare riferimento alla **sfera sociale**, TOD'S, si è dotato della **Politica per la tutela della Diversità, dell'Equità e dell'Inclusione** (approvata dal CdA di TOD'S S.p.A. in data 25 gennaio 2023) con l'obiettivo di formalizzare l'impegno del Gruppo nel promuovere i valori di inclusione e uguaglianza tra le persone ed enuncia i principi che, in linea con quanto dichiarato nel Codice Etico e nella Politica di Sostenibilità, da sempre guidano l'organizzazione nella conduzione trasparente e responsabile delle proprie attività.

TOD'S ha altresì sottoscritto, in data 27 gennaio 2023, la **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**, che rappresenta una dichiarazione d'impegno ad adottare politiche inclusive delle risorse umane, patrocinata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e promossa da Fondazione Sodalitas. Con l'adozione della Carta, TOD'S promuove ulteriormente la lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Inoltre, 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 proseguirà, ove necessario, ad implementare / aggiornare ulteriori politiche e procedure in ambito di gestione delle stesse.

Ulteriori rischi di natura sociale includono quelli legati alla sicurezza del prodotto. A tutela della salute e della sicurezza del cliente, TOD'S richiede ai propri fornitori di operare nel rispetto delle più restrittive legislazioni internazionali applicabili in materia di sostanze chimiche pericolose o potenzialmente pericolose e sottopone costantemente i prodotti ad accurati **controlli sulla composizione chimica e sulle caratteristiche fisico-meccaniche**. I fornitori sono vincolati contrattualmente ad attenersi alle linee guida contenute in una *Restricted Substances List (RSL)*, che definisce i parametri più restrittivi di utilizzo di alcune sostanze. Per verificare il rispetto di tali linee guida, vengono effettuati *test* sulla composizione chimica delle materie prime presso laboratori terzi specializzati e/o da TOD'S stessa.

TOD'S pone, inoltre, particolare attenzione agli **aspetti ambientali**, benché gli impatti ambientali più significativi siano quelli indiretti. In tal senso, il Gruppo ha definito regole, processi e attività di controllo per prevenire e gestire eventuali rischi ambientali provenienti dai propri terzisti e fornitori di materie prime strategiche, tramite l'adozione del Codice Etico e del Codice di Condotta dei Fornitori che contengono disposizioni vincolanti.

Per quanto attiene, invece, agli impatti ambientali diretti, il Gruppo pone in atto numerose iniziative volte a favorirne la minimizzazione. TOD'S, oltre a mappare i rischi ambientali all'interno delle attività di *assessment* ai fini dei reati contemplati nel D. Lgs. 231/2001, si è dotata, a partire dal 2019, di una **Politica Ambientale** che definisce linee guida, principi e impegni del Gruppo sulle tematiche ambientali. Inoltre, nel mese di novembre 2022, TOD'S ha superato, con esito positivo, l'*audit* di sorveglianza per il mantenimento della certificazione, conseguita a dicembre 2020, del **Sistema di Gestione Ambientale** in conformità alla norma **UNI EN ISO 14001:2015** per il complesso "Brancadoro" (sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*).

TOD'S ha, inoltre, proseguito, nel corso del 2022, le attività di **Formazione, coinvolgimento e sensibilizzazione dei propri dipendenti** sulla tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile del territorio.

• **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, l'evoluzione in termini strategici dei canali di vendita *online* e la creazione di patrimoni informativi sempre più ampi, sono, inoltre, individuati i rischi riconducibili alla **cyber security**.

Cyber Security

Risultano evidenti gli effetti potenziali di tali rischi quali i danni reputazionali, la perdita o furto di informazioni e l'interruzione dei sistemi informatici con possibili impatti sulle vendite oltre che sui cicli industriali e logistici. Ne deriva, pertanto, in misura sempre più rilevante il tema della *cyber security*, ovvero la costante analisi della capacità di resilienza di fronte alle minacce e la tensione nel cercare di recuperare lo "status quo" precedente all'evento emergenziale, adattandosi alla nuova condizione e trovando eventualmente modalità alternative di comportamento, di operatività e di funzionamento del *business*. TOD'S, pertanto, con l'obiettivo di riuscire a far fronte in modo sempre più efficace ai rischi informatici in un'ottica di minimizzazione delle eventualità di accadimento e dei possibili impatti sul *business* ha istituito da alcuni anni, all'interno del Gruppo, la **Funzione Cyber Security**, che - nell'ambito della Funzione *Information Technology* - opera in termini di prevenzione, rilevazione ed eventuale risposta a tali minacce.

Il Gruppo si è dotato di un *framework* di procedure *Privacy* e *Data Protection* accessibile ai dipendenti tramite la *intranet* aziendale che comprende, tra le altre, la **Procedura di gestione degli incidenti di sicurezza IT**, la **Procedura di gestione del rischio IT** e la **Politica di sicurezza delle informazioni**, il cui scopo principale è quello di illustrare i principi definiti dalla Società in merito alla protezione dei dati e delle informazioni al fine di perseguire gli obiettivi di sicurezza aziendali, prevenire i rischi *IT* e proteggere i processi operativi di *business* e le informazioni trattate.

Nel corso del 2022, nell'ambito del processo di miglioramento continuo di mitigazione dei *cyber risk*, il Gruppo TOD'S ha ampliato il perimetro dei cinque obiettivi di controllo esistenti, introducendo il "*Multi-Cloud Management*".

Nell'ambito delle attività di controllo e monitoraggio periodico sono, altresì, effettuate da TOD'S, tramite *provider* esterni di servizi di *Information Technology*, attività di *vulnerability assessment*, di *penetration test* nonché attività di simulazione di attacchi *ransomware*.

TOD'S ha proseguito, nel corso dell'anno, con l'erogazione di specifici percorsi formativi, in presenza e tramite piattaforma *e-learning*, e di consapevolezza / sensibilizzazione che consenta di sviluppare, in ciascun dipendente del Gruppo, senso critico e comportamenti virtuosi, al fine di aumentare il livello di difesa agli attacchi *cyber* e conseguentemente ridurre l'esposizione a tali rischi. Il Gruppo ha, altresì, reso disponibile ai dipendenti una sezione *intranet* dedicata alle tematiche *cyber security* contenente *news* e utili informazioni.

Al fine di consentire a tutti i dipendenti del Gruppo di segnalare *e-mail* sospette o potenziali comportamenti anomali in ambito *cyber security* è attivo un sistema di segnalazione tramite una specifica casella di posta elettronica.

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 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, la diffusione e l'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";

- **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 macrocategoria *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).

Privacy e data protection

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 propria conformità alle disposizioni del Regolamento Europeo sulla protezione dei dati personali 679/2016 (*G.D.P.R.-General Data Protection Regulation 2016/679*) e ad ogni altra eventuale normativa *privacy* in forza, sulla base dell'applicabilità territoriale ed extra-territoriale di ciascuna di esse.

Come disciplinato anche nelle "**Linee Guida Privacy & Data Protection**", TOD'S ha predisposto ed opportunamente segnalato agli Interessati canali di comunicazione dedicati tanto all'esercizio dei propri Diritti, quanto alla segnalazione di eventuali reclami afferenti a presunte violazioni di legge da parte delle Società in perimetro.

In tutte le Informativa *privacy* è presente una specifica sezione dedicata ai Diritti degli Interessati ed alle modalità di esercizio dei medesimi, con indicazione dei contatti ai quali rivolgersi per la presentazione delle proprie istanze.

La Società, in base alle finalità per le quali intende raccogliere e trattare i dati personali, ha adottato strumenti e canali comunicativi differenti e, in alcuni casi complementari tra loro. L'informativa *privacy* viene resa disponibile tramite specifica modulistica cartacea oppure tramite collegamenti *web* di facile ed immediata fruibilità (*web-link* o *QR-Code*)⁹.

Ove previsto dalla normativa applicabile, è stato, inoltre, comunicato alle singole Autorità di Controllo, secondo le specifiche procedure vigenti, il nominativo del *Data Protection Officer (DPO)*, quale punto di contatto con dette l'Autorità.

9. Con particolare riferimento all'informativa alla clientela, si segnala che TOD'S, in linea con le disposizioni della normativa *privacy* applicabile, informa i clienti circa natura delle informazioni personali trattate, finalità di trattamento, modalità di trattamento e diritti che la normativa vigente riconosce a ciascun Interessato. Il cliente viene, inoltre, informato, per ciascuna finalità di trattamento, in merito ai tempi di conservazione dei dati personali (o - qualora non fosse possibile - sui criteri utilizzati per determinare il periodo di conservazione), sulle modalità di protezione delle informazioni raccolte (con grado di dettaglio differente in base alla previsione della normativa *privacy* applicabile) e sulle politiche di divulgazione a terze parti (privati ed enti pubblici) dei dati personali. Per ulteriori approfondimenti si rimanda, altresì, al sito istituzionale *Corporate* (<https://www.todsgroup.com/it/privacy>) e ai siti e-commerce dei quattro Brand del Gruppo (<https://www.tods.com/it-it/privacy-policy/>, <https://www.hogan.com/it-it/legal-area/privacy/>, <https://www.rogerivier.com/it-it/company/privacy-policy/>, <https://www.fay.com/it-it/company/privacy-policy/>).

Nel corso del 2022 è proseguita l'erogazione del corso di formazione *privacy* (avviato a partire dal 2018), mentre l'esercizio ha visto l'avvio di una serie di pillole formative di rapida ed immediata fruizione, afferenti alcuni aspetti di particolare rilevanza per l'operatività aziendale, con particolare riferimento all'ambito di *cybersecurity*. Complementarmente al piano di formazione aziendale, è resa disponibile ai lavoratori, al fine di una maggiore informazione e sensibilizzazione alle tematiche *privacy* e *data protection*, la sezione *intranet* "Privacy e G.D.P.R.", contenente utili informazioni e aggiornamenti sulle tematiche *privacy*.

Al fine di garantire un adeguato presidio dei fattori di rischio connessi al trattamento dei dati personali da parte di soggetti terzi, in qualità di Responsabili del Trattamento (ai sensi dell'art. 28 del G.D.P.R.), è proseguita nell'esercizio, su base campionaria, l'attività di verifica delle misure di sicurezza implementate da questi ultimi a protezione e tutela dei dati trattati (art. 32 del G.D.P.R.).

TOD'S ha formalizzato e strutturato all'interno della propria organizzazione un sistema di deleghe di potere e distribuzione delle responsabilità al fine di un adeguato e capillare presidio dei fattori di rischio insiti nelle attività di trattamento condotte dall'organizzazione. Sono stati identificati e formalmente incaricati soggetti apicali, generalmente individuati nei responsabili delle funzioni / dipartimenti aziendali, che effettuato trattamenti di dati personali rilevanti, di presidiare e garantire un'adeguata gestione delle questioni in materia di *privacy* e *data protection* all'interno del proprio perimetro di competenza, fungendo da *trait d'union* tra l'operatività aziendale e il DPO. La struttura organizzativa in ambito *privacy* viene, inoltre, completata con la formale designazione ad Incaricato del trattamento di ciascun lavoratore che nell'espletamento delle proprie mansioni lavorative si trovi nella condizione di trattare dati personali, fornendo a ciascuno le necessarie istruzioni per un corretto trattamento dei dati personali.

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 siti aziendali costituisce pertanto un elemento costantemente monitorato e valutato dal Gruppo.

A partire del 2021, il Gruppo si è dotato di una **Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro**.

Con l'adozione della suddetta Politica, il Gruppo promuove la **diffusione della cultura della salute e della sicurezza** anche con l'obiettivo di promuovere il **benessere delle persone** nei luoghi di lavoro, garantendo il rispetto dei più **alti standard lavorativi**.

In data 24 novembre 2022, TOD'S ha conseguito la **certificazione del sistema di gestione salute sicurezza in conformità alla norma UNI ISO 45001:2018** per il "Complesso Brancadoro" (sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*). L'implementazione di tale sistema si estenderà, in base ad un piano pluriennale, a tutti i siti industriali e logistici italiani del Gruppo.

Nel corso del 2022 TOD'S, ha, inoltre, proseguito le attività di informazione, coinvolgimento e sensibilizzazione dei propri dipendenti sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il Gruppo TOD'S 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, garantendo una gestione etica, responsabile e trasparente delle proprie attività, ha altresì 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 (in termini meramente potenziali): responsabilità sociale, ambientale ed etica, cambiamenti climatici, epidemie / pandemie, *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 o delle lavorazioni, non adeguata gestione dei terzi nell'ambito delle filiere produttive, adeguatezza delle competenze del personale, localizzazione dei mercati/rischio Paese. Con particolare riferimento al rischio di attuare 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, del Codice di Condotta Fornitori e delle Linee Guida di *compliance* alla normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti e anticorruzione per le Società estere del Gruppo) sono riferibili alle seguenti aree e processi aziendali: attività connesse ai processi di approvvigionamento di beni e servizi e alla gestione e sviluppo delle attività immobiliari in relazione ai rapporti con enti pubblici, autorità locali per la richiesta di concessione di licenze, autorizzazioni e provvedimenti, ecc.

Al fine di minimizzare la probabilità che si manifestino i rischi potenziali connessi alle **tematiche rilevanti di sostenibilità**, il Gruppo ha rafforzato, esteso e integrato le istanze di sostenibilità nel proprio modello di *business*.

Come rendicontato nelle precedenti DNF, nel 2018 sono stati formalizzati e approvati la **Politica di Sostenibilità** e il **Piano di Sostenibilità** di Gruppo (aggiornati, da ultimo, in data 06 marzo 2023), con lo scopo di favorire la diffusione dei principi di sostenibilità sociale e ambientale.

Infine, sempre nel corso del 2022, TOD'S ha aggiornato, anche a seguito della conduzione di attività di *stakeholder engagement* interne ed esterne, la **Matrice di Materialità**, che integra sia le evoluzioni dello *standard* di rendicontazione *GRI 3 - Material Topic (Impact materiality)* che la prospettiva di materialità finanziaria (*Financial materiality*) ispirata alle disposizioni della nuova normativa sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (i.e. Direttiva UE 2022/2464), più compiutamente descritta al paragrafo “1.3 Analisi di Materialità” della presente DNF.

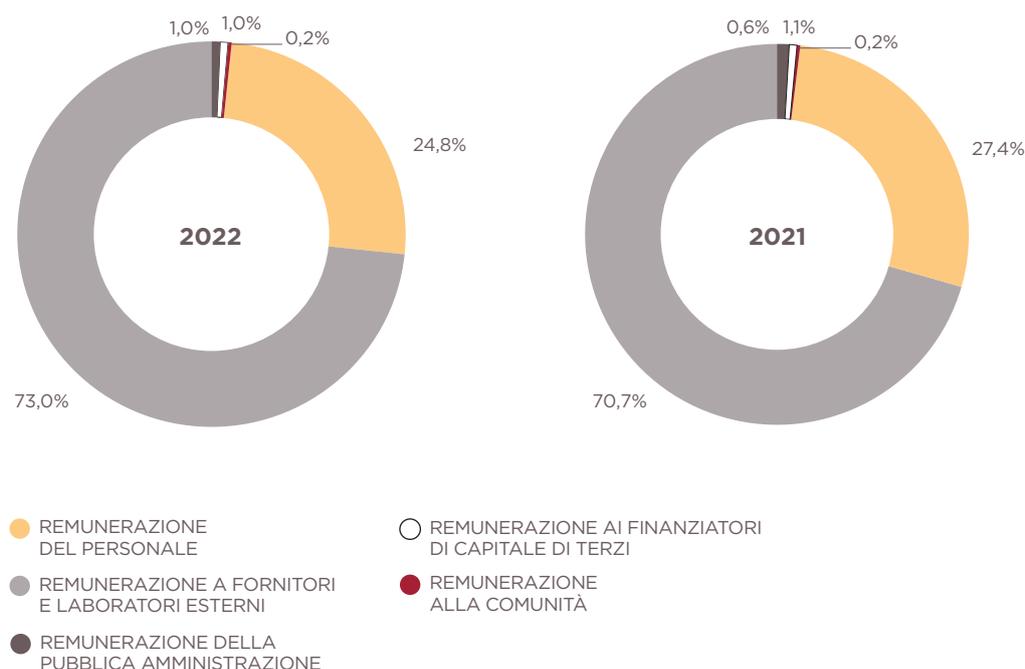


CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO

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 2022, il **valore economico generato** dal Gruppo è stato pari a 1.013,6 milioni di euro. Tale valore risulta **in aumento di oltre il 26%** rispetto al valore economico generato nel 2021 pari a 803,3 milioni di euro, *trend* influenzato dal miglioramento, registrato nel 2022, delle *performance* del Gruppo rispetto allo scorso anno. Il **valore economico distribuito** è, invece, passato da 801,8 milioni di euro del 2021 a 989,5 milioni di euro del 2022. In particolare, circa il 97,6% del valore economico creato dal Gruppo TOD'S è stato distribuito agli *stakeholder*, sia interni che esterni, mentre il restante 2,4% è stato trattenuto all'interno del Gruppo. Tra gli *stakeholder*, nel corso del 2022 la categoria Fornitori e Laboratori esterni è stata quella a cui è stata distribuita la quota preponderante di valore economico, per un totale del 73% del valore complessivo; tale valore risulta leggermente superiore rispetto a quello registrato nel 2021, che si attestava al 70,7%. Oltre ai Fornitori e Laboratori esterni, in linea con quanto avvenuto nel precedente esercizio, nel 2022 una quota significativa del valore economico è stata distribuita al personale, con una incidenza sulla distribuzione del valore economico generato dal Gruppo pari al 24,8% (in lieve calo rispetto al 27,4% registrato nel 2021). Nessuna distribuzione di valore aggiunto, invece, nel 2022, per gli azionisti (in linea con il 2021).

Distribuzione del Valore Economico



Tassonomia UE

Il Regolamento UE n. 2020/852 del 18 giugno 2020 (di seguito anche “Regolamento” o “Tassonomia UE”) definisce la tassonomia delle attività economiche che possono essere considerate ecosostenibili, ovvero un sistema unificato di classificazione delle attività economiche idonee a contribuire a uno degli obiettivi ambientali individuati dalla normativa stessa. In particolare, affinché possa qualificarsi come ecosostenibile, ovvero allineata alla Tassonomia UE, l’articolo 3 del Regolamento richiede che un’attività:

- contribuisca in modo sostanziale al raggiungimento di uno o più degli obiettivi ambientali;¹⁰
- non arrechi un danno significativo a nessuno dei restanti obiettivi ambientali;
- sia svolta nel rispetto di garanzie minime di salvaguardia di carattere sociale;
- sia conforme a criteri di vaglio tecnico fissati dalla Commissione stessa.

Secondo quanto previsto dall’articolo 8 del Regolamento e dal relativo Atto Delegato, il Gruppo TOD’S, per l’anno di rendicontazione 2021, ha comunicato la quota di fatturato, di spese in conto capitale (“CapEx”) e di spese operative (“OpEx”) considerate ammissibili o non ammissibili¹¹ alla Tassonomia UE. A partire dal 1° gennaio 2022, le imprese soggette alla Direttiva Europea 2014/95/UE (*Non Financial Reporting Directive - NFRD*) devono, invece, verificare attraverso gli Atti Delegati, se le proprie attività sono “aligned”, o “allineate”, ovvero rispettano i criteri di vaglio tecnico descritti negli Atti Delegati, non arrecano un danno significativo a nessuno degli altri obiettivi ambientali (*Does Not Significant Harm - DNSH*) e sono svolte nel rispetto di garanzie minime di salvaguardia di carattere sociale (c.d. *Social Minimum Safeguards*).

Attualmente, la normativa prevede i criteri di vaglio tecnico solo per i primi due obiettivi ambientali - i.e. Adattamento ai cambiamenti climatici e Mitigazione dei cambiamenti climatici. Per l’esercizio 2022, TOD’S ha effettuato una valutazione al fine di rendicontare i risultati delle attività considerate “allineate”, in base ai criteri definiti negli Atti Delegati con riferimento all’obiettivo Mitigazione dei cambiamenti climatici. La Commissione Europea non ha ancora definito provvedimenti normativi per gli ulteriori altri quattro obiettivi ambientali, che saranno integrati nelle valutazioni dei futuri esercizi, non appena disponibili.

Nel successivo paragrafo viene riportato come il Gruppo ha valutato la conformità al Regolamento (UE) 2020/852 e il prospetto con i *KPI* quantitativi richiesti¹² sulla base dei requisiti ad oggi applicabili. Tutti i criteri e le assunzioni effettuate e inserite nel successivo paragrafo sono basate sulle informazioni e sui requisiti attualmente disponibili, che potrebbero essere soggetti a future revisioni anche in base all’evoluzione della normativa vigente.

Metodologia di calcolo degli indicatori

Ai fini della determinazione dell’ammissibilità delle proprie attività economiche, in linea con quanto rendicontato con riferimento all’anno 2021, TOD’S ha confrontato le attività economiche come descritte negli Allegati¹³ con le proprie attività, valutando che le attività economiche prevalenti del Gruppo, relative alla produzione, distribuzione e commercializzazione di calzature, capi di abbigliamento e pelletteria, non risultano incluse negli Allegati e quindi sono state valutate come **non ammissibili** alla Tassonomia UE. Pertanto, non sono stati rilevati ricavi “ammissibili”.

Con riferimento agli investimenti, il Gruppo ha condotto le seguenti analisi al fine di determinare il grado di allineamento alle attività previste dall’Allegato 1 alla Tassonomia:

- 1) Mappatura delle attività ammissibili riconducibili agli investimenti svolti dal Gruppo;
- 2) Per ciascuna attività ammissibile individuata, predisposizione di schede di raccolta dati volte a verificare i criteri di vaglio tecnico associati (i.e. criteri relativi al contributo sostanziale e al *DNSH*);

10. a) Mitigazione dei cambiamenti climatici; b) Adattamento ai cambiamenti climatici; c) Uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine; d) Transizione verso un’economia circolare; e) Prevenzione e la riduzione dell’inquinamento; f) Protezione e ripristino delle biodiversità e degli ecosistemi. Alla data di pubblicazione della presente DNF, sono stati pubblicati soltanto gli Allegati I e II all’Atto Delegato 2139/2021 relativo all’articolo 8 del Regolamento, relativi ai primi due obiettivi ambientali (Mitigazione del cambiamento climatico e Adattamento al cambiamento climatico).

11. Ossia rendicontare se le relative attività economiche siano descritte negli atti delegati adottati a norma del Regolamento stesso, indipendentemente dal fatto che tale attività economica soddisfi uno o tutti i criteri di vaglio tecnico stabiliti in tali atti delegati.

12. L’applicazione dei criteri, delle assunzioni e delle metodologie descritte nei successivi paragrafi per l’individuazione del grado di ammissibilità e allineamento delle proprie attività economiche si sono basati sulle fonti normative e relative interpretazioni disponibili alla data di pubblicazione della presente DNF. Tali elementi potrebbero essere soggetti a future revisioni anche in considerazione della continua evoluzione della normativa vigente e sulla base della pubblicazione di nuovi riferimenti normativi o documenti interpretativi.

13. Cfr. nota precedente.

3) Individuate le attività allineate alla Tassonomia, estrapolazione delle stesse dalla contabilità per poter associare ad ogni singola attività i relativi valori economici generati nel 2022 con riferimento a *CapEx* e gli *OpEx* che contribuiscono a preservare o incrementare la vita utile delle attività materiali o immateriali relative. Queste tre attività sono state affiancate, parallelamente, alla verifica del rispetto delle *Minimum Safeguards* seguendo gli approcci proposti nel documento “*Final Report on Minimum Safeguards*” della *Platform on Sustainable Finance* pubblicata ad ottobre 2022. A tal proposito, il Gruppo TOD’S si è dotato di solidi presidi negli ambiti di tutela dei diritti umani, anticorruzione, strategia fiscale e rispetto della concorrenza, quali il Codice Etico, il Codice di Condotta Fornitori, la Politica Anti-Corruzione, la Politica per la tutela della diversità, dell’equità e dell’inclusione, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo in conformità alle prescrizioni del D. Lgs. 231/2021 nonché le Linee guida di *compliance* alla normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti e anticorruzione per le Società estere. Si specifica, inoltre, che durante il 2022 non sono state riscontrate sanzioni materiali in tali ambiti.

KPI relativo al fatturato

La quota del fatturato viene calcolata come il rapporto tra i ricavi netti ottenuti da prodotti o servizi, anche immateriali, associati ad attività economiche allineate alla tassonomia e i ricavi netti ai sensi dell’articolo 2, punto 5, della direttiva 2013/34/UE.

Il Gruppo TOD’S non ha rilevato ricavi ammissibili alle attività previste dall’Allegato 1 alla Tassonomia. L’importo complessivo del fatturato pari a 1.006.978.883€ fa riferimento all’importo consolidato riscontrabile all’interno del conto economico sotto la dicitura “Ricavi delle vendite”.

KPI relativo alle spese in conto capitale (CapEx)

La quota delle spese in conto capitale viene calcolata come il rapporto tra le spese in conto capitale relative ad *asset* e processi, *CapEx Plan*, o acquisto di *output* allineati alla Tassonomia UE e il totale delle spese in conto capitale per svalutazione e ammortamento. In particolare, il *KPI* relativo al *CapEx* si riferisce alla percentuale di investimenti allineati alle richieste tassonomiche che soddisfano i relativi criteri di vaglio tecnico e richieste *DNSH* (“Non arrecare danno significativo”).

$$CapEx-KPI = \frac{\text{Investimenti allineati per la Tassonomia}}{\text{Incrementi delle immobilizzazioni materiali e immateriali}}$$

Il numeratore corrisponde alla parte di spese in conto capitale incluse nel denominatore che sono relative ad attivi o processi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia, ed è stato calcolato seguendo i passi riportati nel paragrafo “Metodologia di calcolo degli indicatori” e associando alle singole attività individuate come allineate i relativi valori economici. Nel caso del Gruppo TOD’S, sono stati considerati principalmente gli investimenti relativi a interventi di efficientamento energetico, inclusa l’installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l’efficienza energetica.

Il denominatore è stato calcolato considerando gli incrementi delle immobilizzazioni materiali e immateriali, al lordo degli ammortamenti e delle eventuali rivalutazioni, incluse quelle derivanti da rideterminazioni e riduzioni di valore, per l’esercizio in questione, ed escluse le variazioni del *fair value*. In particolare, include le eventuali acquisizioni di immobilizzazioni materiali (IAS 16), immobilizzazioni immateriali (IAS 38), attività immobiliari (IAS 40), e attività per diritti d’uso (IFRS 16 - par. 53, lett. h).

Si specifica, pertanto, che la **quota di spese in conto capitale considerate “allineate”** è circa il 4,3% e riguarda le attività di Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l’efficienza energetica e Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili.

KPI relativo alle spese operative (OpEx)

La quota delle spese operative viene calcolata come il rapporto tra le spese relative ad attivi o processi (es. esigenze formative e di adattamento delle risorse umane e costi diretti non capitalizzati di ricerca), o che fanno parte del piano *CapEx* volto ad espandere le attività economiche allineate alla tassonomia, o relative all’acquisto di prodotti derivanti da attività economiche allineate alla tassonomia.

$$OpEx-KPI = \frac{\text{Costi operativi allineati per la Tassonomia}}{\text{OpEx secondo la Tassonomia Europea}}$$

Il numeratore corrisponde alla parte di spese operative incluse nel denominatore che soddisfano sono relative ad attivi o processi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia, ed è stato calcolato considerando il valore economico degli *Opex* tassonomici risultati allineati secondo la metodologia descritta nel paragrafo “Metodologia di calcolo degli indicatori”.

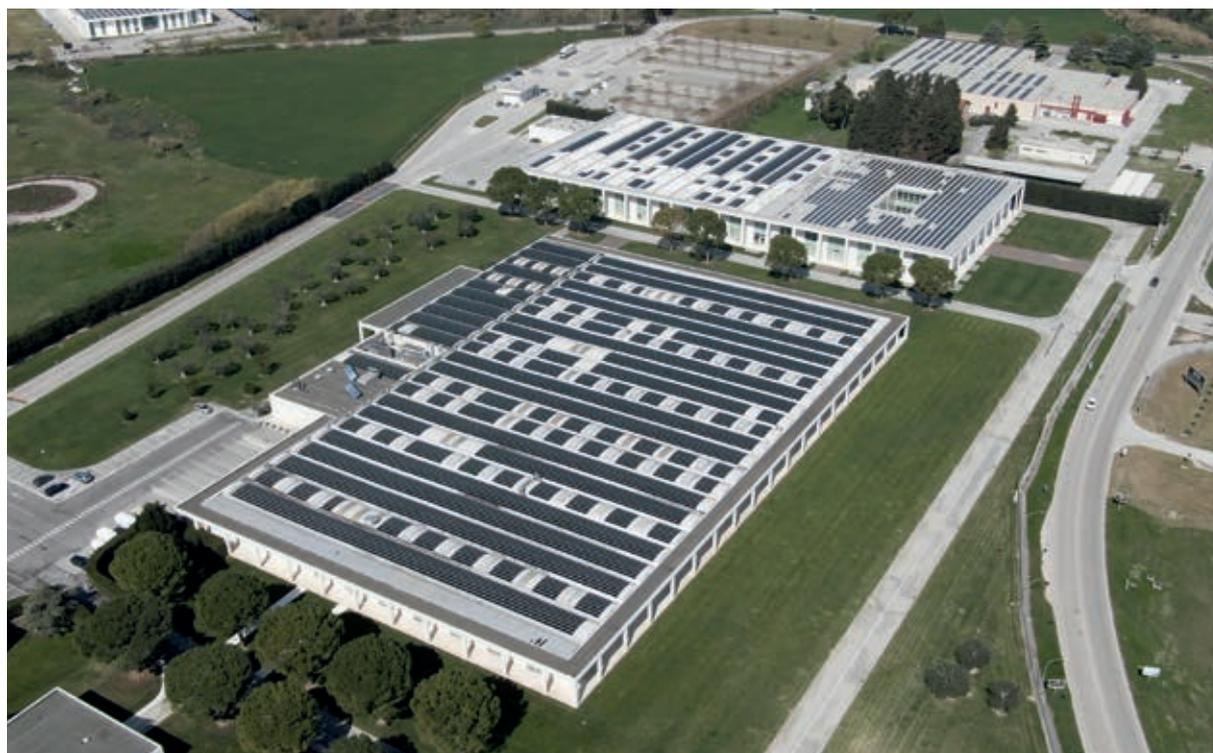
Nel caso del Gruppo TOD’S, sono stati considerati principalmente gli investimenti relativi a interventi di efficientamento energetico, inclusa l’installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l’efficienza energetica.

Il denominatore è stato calcolato considerando i costi diretti non capitalizzati totali relativi a ricerca e sviluppo, misure di ristrutturazione di edifici, locazione a breve termine e canoni di locazione variabili, manutenzione e riparazione, e a qualsiasi altra spesa diretta connessa alla manutenzione quotidiana di immobili, impianti e macchinari, a opera dell’impresa o di terzi cui sono esternalizzate tali mansioni, necessaria per garantire il funzionamento continuo ed efficace di tali attivi. Sono state escluse le spese relative al funzionamento quotidiano di immobili, impianti e macchinari come materie prime, costo dei dipendenti che utilizzano la macchina, elettricità o fluidi necessari per il funzionamento di tali attivi.

Si specifica, pertanto, che la **quota di spese operative considerate “allineate”** è pari allo 0,2% e riguarda le attività di Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l’efficienza energetica, Installazione, manutenzione e riparazione di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici e Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili.

Con riferimento all’informativa ai sensi dell’art. 8, paragrafi 6 e 7 del Regolamento delegato (UE) 2021/2178 che prevede l’utilizzo dei modelli forniti nell’Allegato XII per la comunicazione delle attività legate al nucleare e ai *gas* fossili, si precisa che sono stati omessi tutti i modelli in quanto non sono rappresentativi delle attività della società.

Per poter meglio comprendere i sottostanti relativi ai singoli *KPI* si vedano le tabelle che riportano il dettaglio delle attività mappate secondo le richieste del regolamento delegato (UE) 2021/2178 della Commissione del 6 luglio 2021.



TRASPARENZA FISCALE

Il Gruppo TOD'S, nel rispetto del Codice Etico, osserva, secondo principi improntati a valori di onestà ed integrità, la gestione della fiscalità, nel rispetto delle normative fiscali nazionali ed internazionali applicabili nei Paesi in cui il Gruppo opera, mantenendo e perseguendo rapporti improntati alla massima collaborazione e trasparenza con tutte le autorità fiscali competenti, nazionali ed estere.

TOD'S opera con l'obiettivo di assicurare una uniforme gestione della fiscalità presso tutte le società del Gruppo ed in particolare:

- la corretta e tempestiva determinazione e liquidazione delle imposte dovute per legge ed esecuzione dei connessi adempimenti;
- la corretta gestione del rischio fiscale, inteso come rischio di incorrere nella violazione di norme tributarie o nell'abuso dei principi e finalità dell'ordinamento tributario.

I Principi di base che ispirano l'operatività aziendale, nella gestione della fiscalità, sono:

- **corporate responsibility**: il Gruppo agisce con integrità e onestà, consapevole che il gettito tributario costituisce, per ciascun Paese, una fonte rilevante per lo sviluppo economico e sociale;
- **legalità**: il Gruppo persegue comportamenti orientati al pieno rispetto delle norme fiscali, che si impegna a interpretare in modo da rispettare la sostanza, oltre che la forma;
- **tone at the top**: il Consiglio di Amministrazione guida la diffusione della cultura aziendale improntata ai valori dell'onestà, correttezza, trasparenza e integrità;
- **relationship**: il Gruppo collabora in modo trasparente con l'autorità fiscale, adoperandosi affinché quest'ultima possa acquisire la piena comprensione dei fatti sottesi all'applicazione delle norme fiscali.

Il Gruppo, a tal fine, favorisce e promuove la sensibilizzazione di tutti i propri dipendenti e collaboratori sui principi ed obiettivi da osservare in relazione al rischio fiscale, che viene monitorato - sotto la direzione del Dirigente preposto - dal *Tax Head* e dalla funzione di *TAX management*, sia da parte di *Managers* dipendenti di riconosciuta professionalità e competenze in ambito fiscale operanti in diverse funzioni aziendali nell'area *Finance, Administration & Controlling*, sia con la costante assistenza di *advisory* di qualificati Studi Professionali.

Il Gruppo adotta procedure di gestione e controllo dei rischi relativi alla predisposizione dell'informativa finanziaria, tra cui sono comprese le poste rilevanti dal punto di vista fiscale, il cui rispetto è assicurato, a tutti i livelli aziendali, nell'ambito del Modello previsto dalla Legge 262/2005, adottato dalla TOD'S S.p.A. Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 adottato da TOD'S S.p.A. contempla, tra le fattispecie di reato, anche i reati tributari.

TOD'S garantisce il continuo miglioramento e l'armonizzazione dei processi fiscali e dei presidi di controllo in essere anche attraverso il ricorso e l'implementazione di piattaforme e soluzioni digitali.

Il processo di determinazione delle imposte viene effettuato localmente sotto la direzione dei *CFO* delle *Region*, ricorrendo anche ad esperti consulenti esterni, con l'obiettivo di una rappresentazione corretta e veritiera del bilancio di esercizio, secondo i principi contabili di riferimento.

Il Gruppo TOD'S agisce nel pieno rispetto delle norme fiscali nei Paesi in cui opera, assicurando la coerenza tra il luogo di produzione del valore e il luogo di tassazione.

Il Gruppo TOD'S instaura e mantiene un approccio di collaborazione e trasparenza con le autorità fiscali dei diversi paesi, operando in conformità ai principi ed indicazioni delle *Transfer Pricing Guidelines* dell'OCSE.

Inoltre, il Gruppo si attiva per giungere ad accordi preventivi con le competenti Autorità Fiscali, sulle tematiche di principale rilevanza, tra cui si possono citare, a titolo esemplificativo, le seguenti iniziative che hanno riguardato i rapporti con l'Amministrazione Finanziaria Italiana:

- l'accordo raggiunto per l'accesso al regime agevolativo c.d. "*Patent Box*" sottoscritto il 30 dicembre 2022, con il quale sono stati definiti i metodi e criteri da utilizzare per calcolare l'entità del reddito agevolabile attribuibile congiuntamente ai disegni, modelli e *know-how* del Gruppo, per il quinquennio 2017 - 2021. Tale accordo ha tenuto conto dell'entità di reddito attribuito ai marchi TOD'S, HOGAN e FAY, agevolato per il quinquennio 2015 - 2019, a seguito del precedente accordo sottoscritto il 23 dicembre 2016;
- la richiesta del 27 ottobre 2017 finalizzata ad accedere alla avviata procedura finalizzata alla conclusione dell'*Advance Pricing Agreements* ("APA") unilaterale, per la definizione dei metodi di calcolo del valore "*arm's length*" delle transazioni *intercompany*.

Si segnala, inoltre, che dal 22 settembre 2021, TOD'S S.p.A. dispone dell'**Autorizzazione AEOF¹⁴** (Operatore Economico Autorizzato - *Authorized Economic Operator*) **nr. IT AEOF 21 1843** rilasciata dalla Commissione Europea per il tramite della Direzione Centrale delle Dogane e Monopoli, Ufficio AEO, compliance e grandi imprese.

Infine, si evidenzia che TOD'S ha introdotto, nell'ambito del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, un sistema di segnalazione che permette di segnalare atti o fatti che possano costituire eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne (cd. "sistema di *whistleblowing*").

Per una *overview* complessiva delle entità giuridiche incluse nel perimetro di consolidamento del Gruppo TOD'S, si rimanda alle sezioni "La Composizione del Gruppo" e "Organigramma del Gruppo" della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2022.

14. L'Autorizzazione AEOF (*Full*), come previsto dal Codice Doganale dell'Unione, rappresenta il riconoscimento della qualifica di soggetto affidabile che dimostra di avere specifici requisiti in termini di presidio e gestione del rischio doganale (*Customs*), di aver adottato ed efficacemente attuato prima della commissione del fatto modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire i reati (D.Lgs 231/01) e di aver applicato di una serie di procedure e comportamenti volti a rafforzare la sicurezza della catena di approvvigionamento internazionale e ad evitare intrusioni illecite (*Security*).

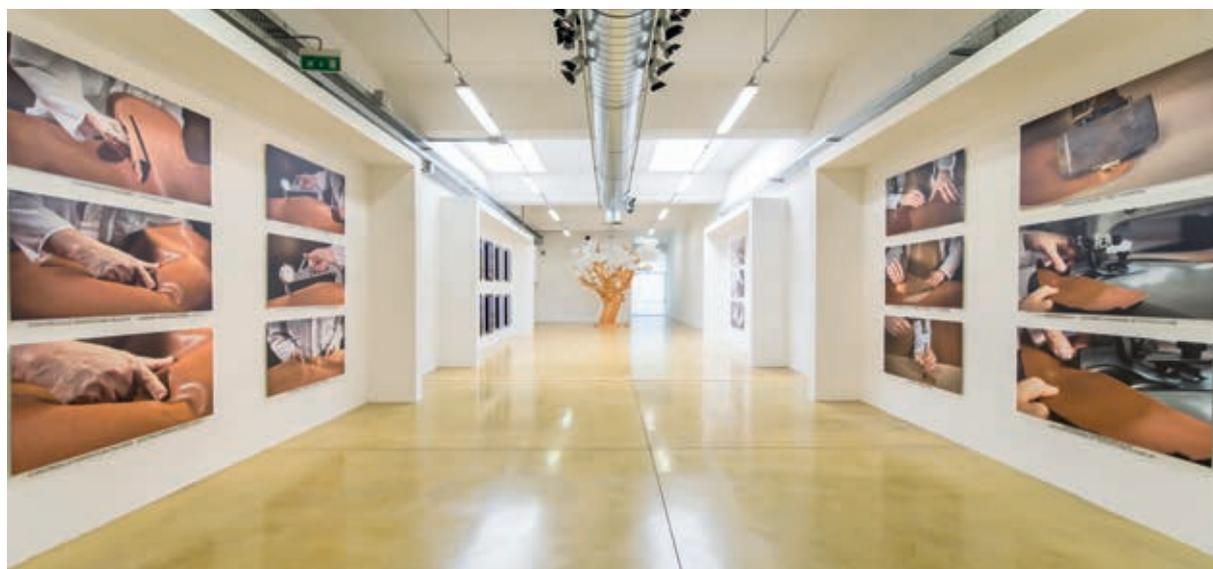


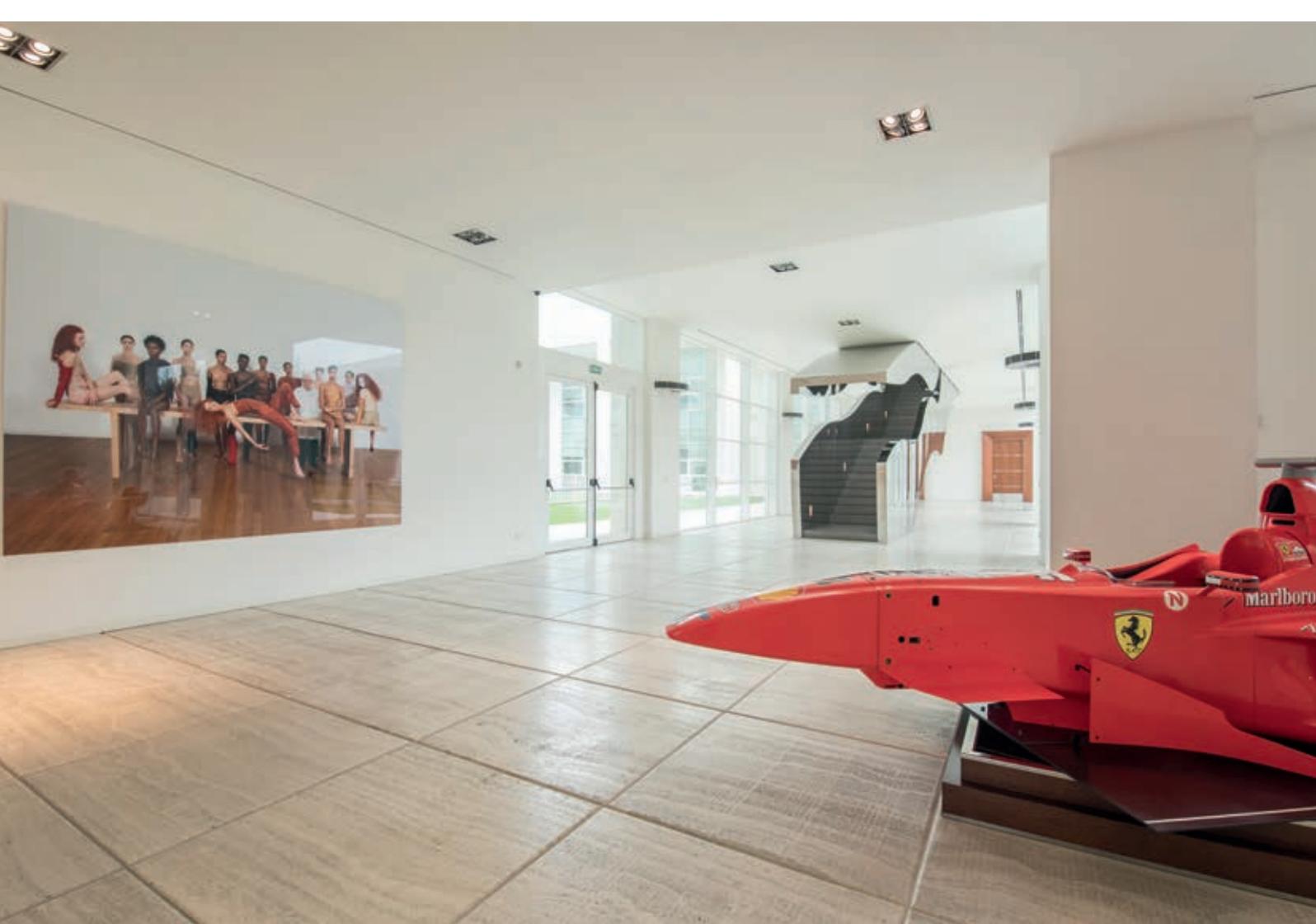
3. TRADIZIONE E INNOVAZIONE

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.

*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 basi fanno capo alla **tradizione**, intesa come qualità, intrinseca del Made in Italy e riscontrabile in tutti i prodotti, e know-how, inteso come l'insieme delle competenze artigianali che si tramandano da generazione in generazione. Forte di tali valori, da sempre il Gruppo ne favorisce lo sviluppo e la tutela lungo tutta la catena di fornitura e ne incoraggia la diffusione tra la propria clientela, al fine di creare valore responsabile nel lungo periodo.*

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





3.1 LA STORIA DEL GRUPPO TOD'S

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, il Gruppo 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**, lo hanno portato 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 di calzature e pelletteria per donna e uomo, 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

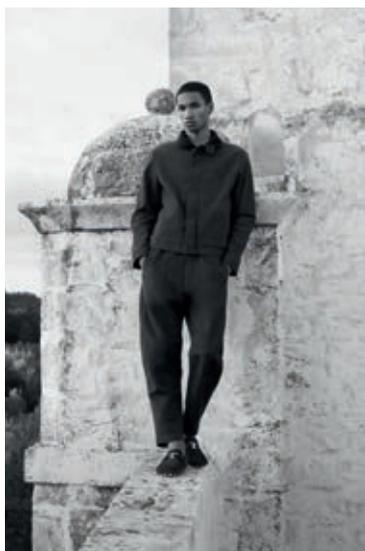
Nasce la **Wave bag**, un vero e proprio oggetto di *design* caratterizzato dal *trademark* del gommino sul toppone, sempre interpretato in materiali di qualità e versioni speciali ad alto contenuto stile



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
2021

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. Sempre più prodotti si aggiungono alla famiglia T timeless consolidando il successo di questo raffinato elemento *signature* di grande riconoscibilità



2021

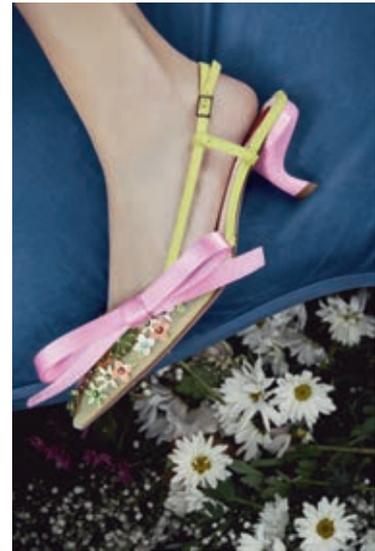
È l'anno dell'affermazione del nuovo accessorio **Kate** usato per personalizzare diverse calzature e borse di collezione anche in versione *unisex*. Il mocassino in pelle *color teak* con questo accessorio si è conquistato, a pieno titolo, l'etichetta di *Must Have*. *Restyling* dell'iconico **winter gommino**, lanciato per l'uomo nel 2021, sarà commercializzato anche per la donna il prossimo anno



2022

Tod's continua a focalizzarsi sulle icone del marchio: Il **winter gommino** uomo e donna diventano i protagonisti delle collezioni invernali sia in versioni classiche in pelle e camoscio, sia in versioni più speciali in montone, tessuto tecnico e lana. Il **"bubble"** reinterpreta la classica *driving shoes* attraverso l'applicazione di macrogommini sul fondo e l'innovativa rivisitazione delle proporzioni. La **Di Bag** nelle nuove interpretazioni di Walter Chiapponi, si conferma come la regina della collezione delle borse donna e si arricchisce anche di un programma di personalizzazione che prevede un moderno *lettering* a contrasto





1953
Sua Altezza Reale la regina Elisabetta II indossa Roger Vivier per la sua incoronazione

Monsieur Vivier disegna un paio di scarpe con tacco-gioiello Boule espressamente per Marlene Dietrich



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



1963
Lancio del tacco "Virgule"



1965
Nasce "Belle Vivier", una décolleté adornata dall'iconica fibbia in metallo



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. 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 accessori, di esprimere la propria eleganza senza tempo, senza però dimenticare il proprio tocco impertinente e stravagante.

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 décolleté "I Love Vivier" ispirandosi agli archivi della *Maison*



2020

Gherardo Felloni rilancia il tacco disegnato nel 1953 per Marlène Dietrich con la famosa sfera strass. Gherardo Felloni lancia la **collezione di gioielli**



2021

Gherardo Felloni crea la nuova borsa "Viv Choc", preziosa e seducente nelle sue varianti colore e materiali



2022

Gherardo Felloni rilancia i tacchi rivisitando l'iconico **Virgule** creato da Vivier nel 1963



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 pionieristica 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





2019

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



2020

Nasce **Hyperactive**, *sneaker* dal carattere deciso e audace, che traduce l'estetica del *brand* in chiave fortemente attuale



2021

Nasce **Hogan 3-R**, caratterizzata da un innovativo *design 3D* per le soles ultraleggere, è realizzata utilizzando materiali a basso impatto ambientale

Linee fluide e vocazione urbana per l'iconica *sneaker Hyperlight*

Ispirazione e stile per la nuova *sneaker* / icona **Hogan Rebel**

Il nuovo fondo **Hogan H580** reinterpreta *design* e volumi iconici del *brand*

Nasce **Untraditional**, reinterpretazione in chiave sostenibile dello storico modello Hogan Traditional

Hogan presenta **Hbag**. Interpretazione fortemente contemporanea dei codici estetici del *brand* e del suo stile iconico



2022

Nasce il progetto **New Urban**. I tratti distintivi di Hogan rivisti attraverso una nuova interpretazione dello stile urbano





'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



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 e 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.

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



TOD'S - MONCLER - PALM ANGELS

Il progetto “**Tod's x 8 Moncler Palm Angels**” fa parte di **TOD'S-FACTORY**, un laboratorio creativo dove *designer* affermati ed emergenti sono invitati a offrire un nuovo punto di vista sul *DNA* del *Brand* TOD'S. Nell'ambito di Moncler Genius, TOD'S fa gruppo con Palm Angels scegliendo di collaborare con Francesco Ragazzi, il direttore creativo del *Brand*.

Questa *partnership* ha tradotto il messaggio del **lifestyle e della grande qualità dell'artigianato italiano** nella lingua contemporanea delle **nuove generazioni**, che amano celebrare lo spirito attivo degli *sport* americani. L'energia creativa e le radici nella cultura *Pop* americana di Palm Angels trasformano per questa collezione due oggetti senza tempo di TOD'S, come il Gommino e il Winter Gommino.



Collaborazione TOD'S - COLNAGO

In occasione del Salone del Mobile 2022, TOD'S ha presentato una collaborazione con il *Brand* Colnago.

TOD'S e **Colnago**, due eccellenze del *Made in Italy* che sono fondate sui valori di tradizione, artigianato e innovazione, hanno tradotto il messaggio del *lifestyle* italiano nel linguaggio contemporaneo delle nuove generazioni, celebrando lo spirito attivo e lo stile di vita sportivo del nostro tempo con un'attenzione particolare all'**eco-mobilità**.

È stata appositamente prodotta la **TOD'S T Bike**, una bicicletta ad altissima tecnologia, in fibra di carbonio. Nei colori *racing green* e arancio cuoio, la TOD'S T Bike è disponibile in una serie limitata di 70 esemplari unici.



Roger Vivier presenta: “Nel cuore di un sogno visionario”, la collezione Primavera / Estate 2023

Un fiocco sul raso. Un fiore di *strass*. Un *cabochon* di cristallo. Lo spirito brillante di Roger Vivier risplende nel nuovo video con protagoniste le attrici Camille Razat e Coco Rebecca e la cantante Shin Se-kyung. Tre giovani donne che incarnano lo spirito squisitamente parigino e senza vincoli della *Maison*. Ognuna esprime a modo suo una femminilità dalle mille sfaccettature, con uno *charme* radioso e intramontabile. Sullo sfondo di una dimora nel cuore della Ville Lumière, l'esuberante trio si appropria delle icone di Vivier personalizzandole e trasformandole in accessori da sogno: la leggendaria *décolleté* Virgule disegnata dallo stilista nel 1963 e la borsa della stagione, la Viv' Choc. Già appena nato, questo iconoclastico tacco ha messo in discussione le convenzioni della moda e dell'abbigliamento femminile. In un trionfo di scultura ed equilibrio, Gherardo Felloni lo reinventa con un materiale inedito, dando vita a un *design* che continua a ispirare un'infinità di altre creazioni.

Fiocchi, raso, *strass*, colori, piume, vitello scamosciato e pelle liscia con motivi floreali formati da cristalli *multicolor*. Tutto si intreccia e si interseca con precisione, proprio come avviene quotidianamente nei laboratori della *Maison*. La *clip* è costellata di accenni alle diverse specializzazioni degli *atelier*: ricamo, taglio della pelle, applicazione dei cristalli. Vestendo i panni degli artigiani per assecondare il proprio estro, Camille Razat, Coco Rebecca e Shin Se-kyung si accostano a quel *savoir-faire* che sottende Roger Vivier con un atteggiamento giocoso e originale, rievocando lo spirito pionieristico del fondatore. Rosa, giallo, *blu*, verde: i colori esplodono raggianti per sottolineare con garbo il tema floreale del 2023, simbolo di rinascita e spensieratezza.

In questo universo soave ma pieno di vita, le complesse tecniche impiegate per realizzare ricami cuciti a mano, finissimi gioielli e l'intrigante tacco Virgule diventano a tutti gli effetti opere d'arte.

Per usare le parole del **Direttore Creativo Gherardo Felloni**, Monsieur Vivier è stato un “*inventore che ha cambiato la moda e la storia degli accessori*”. Oggi, questo omaggio filmico dà spazio ai codici leggendari del *Brand*, raccontando la vocazione avanguardista di Roger Vivier in *technicolor*.



HOGAN-3R

Recycle - Reuse - Reduce



La filosofia

Ridurre, riutilizzare, riciclare...ma anche ripensare, ridisegnare, rispettare. La nuova collezione **HOGAN-3R** (presentata durante la Milano *Fashion Week* Autunno - Inverno 2021 / 2022) è realizzata con amore verso la nostra terra e le persone che la abitano. Fatta con **materiali riciclati**, pensati per creare un prodotto di qualità e valore comparabile con quelli delle ordinarie linee di prodotto.

Prendere coscienza delle tematiche ambientali vuol dire credere in un'innovazione di prodotto responsabile, nell'utilizzo più consapevole delle risorse a nostra disposizione che **riduca sempre più lo spreco** e che porti con sé oggetti unici, di grande valore e durabilità. Incentivare

percorsi progettuali innovativi, privilegiare scelte di qualità, funzionalità ed estetica - favorendo l'*heritage* alle tendenze - sono elementi che da sempre fanno parte delle virtù di HOGAN.

“Come azienda abbiamo la responsabilità di promuovere processi innovativi di sostenibilità ambientale, oltre che sociale, nell'interesse di salvaguardare il nostro pianeta e il suo delicato equilibrio. È in atto un importante cambiamento socioculturale. Insieme alle nuove generazioni, sempre più informate e impegnate, dobbiamo condividere non solo valori ma anche azioni. Dobbiamo farlo con la consapevolezza che ogni piccolo passo intrapreso oggi costituisce le fondamenta per un futuro migliore” (Andrea Della Valle, Presidente HOGAN e Vice - Presidente Gruppo TOD'S).

Highlights collezione AI 2021-22

Genderless, rilassata, contemporanea. Il primo capitolo di **HOGAN-3R** si compone di pochi pezzi essenziali ed estremamente versatili, in armonia con i ritmi e le *skyline* delle *smart cities* globali. La *sneaker* HOGAN-3R è realizzata con particolari **materiali composti da pellami rigenerati e plastiche riciclate**. Innovativo *design* 3D per le soles ultraleggere - con caratteristico logo H passante su tomaia e battistrada - prodotte dal **recupero di scarti industriali** che prevengono lo smaltimento dei rifiuti. Si abbinano a *Montgomery* con cappuccio in panno di **lana riciclata** e *bomber unisex* da indossare su giacche-camicia trapuntate, in **fibre rigenerate** e **piuma sintetica**. I leggerissimi piumini *oversize*, corti o lunghi, in **nylon poliestere biologico water-repellent**, portati sopra felpe in **cotone misto lana bio**, sono accessoriati con *maxi* borse - marsupio.

“Traditional” - Oggi come allora

Cos'è un classico? Una delle risposte più belle a questa domanda dice che è qualcosa che non ha ancora finito di esprimere quello che aveva da dire. Può riferirsi a un libro, a un *film*, a un'opera d'arte. E perché no? anche ad una calzatura. Ed è questo che sono le **Hogan Traditional**. Era il **1986** quando HOGAN muoveva i primi passi verso un futuro che sembrava impossibile e che oggi invece appare così naturale: mai, prima di allora, infatti, era stata concepita una *luxury sneaker*. Ribaltando un *cliché*, HOGAN riscrisse le regole creando un nuovo concetto.

Lo fece, allora come oggi, attingendo al passato, alla tradizione, ma con uno sguardo già proiettato in avanti, perché, da sempre, il futuro di HOGAN sta nelle sue radici, nella ricerca costante dell'equilibrio tra tradizione, innovazione e contemporaneità. Traditional ne fu un esempio perfetto: con il suo *canvas* bianco, sottolineata da una suola color miele, *genderless*, ispirata al mondo del *cricket* e a quella sua eleganza discreta e anticonvenzionale, destinata da subito a divenire un'icona senza tempo. Un nuovo classico che oggi, trentacinque anni dopo, HOGAN celebra con una riedizione aggiornata al presente, in chiave **sostenibile**, come parte del progetto speciale **HOGAN-3R**.

E lo fa attraverso un video con quella che è stata definita “**una lettera d'amore (non) tradizionale**”, perché il destinatario altri non è che il **nostro pianeta**. È dall'**amore per la terra e per chi la abita**, infatti, che è nato il progetto HOGAN-3R, **attento all'ambiente**, perfettamente sintetizzato dalle “tre erre” che lo accompagnano: **Riciclare, Riutilizzare, Ridurre**. A queste se ne potrebbero aggiungere altre, come ripensare, rispettare, rivoluzionare.

HOGAN-3R è figlia dei valori in cui un *Brand* come HOGAN crede profondamente: **innovazione responsabile dei prodotti, uso consapevole delle risorse, riduzione degli sprechi**. Il risultato è una collezione di oggetti unici, di grande qualità, preziosi e senza tempo, come Traditional, frutto dell'innovazione ma, come sempre, realizza ti guardando all'eredità di HOGAN. Perché è attingendo al passato che si può creare il futuro ed è così che continueremo a parlare alle nuove generazioni, scrivendo nuove pagine della nostra storia.





FAY Archive: *Field Tester*

Continua, poi, il viaggio di **Fay Archive** alla scoperta dei **Field Testers**. Per testare l'affidabilità dei capi, il *team* di Fay Archive ha iniziato nel 2020 una lunga esplorazione del mondo, alla ricerca di lavoratori che hanno a che fare quotidianamente con le intemperie e le durezza della natura: veri e propri "tester" delle giacche. Le storie di questi uomini scelti sul campo vengono raccontate, di stagione in stagione, attraverso l'occhio del *team* Fay e l'obiettivo di fotografi capaci di cogliere l'essenza del progetto.

Nel corso del 2022 sono state raccontate due nuove tappe: Cile, per la collezione primavera - estate ed Alaska, primo racconto nel Nord America, per la collezione autunno - inverno.

Anche le due nuove tappe di questa serie di *test* sulle giacche sono state seguite da James Mollison, fotografo di origine inglese, nato in Kenya e oggi di base a Venezia, noto per il suo modo netto e preciso di interpretare temi sociali e culturali attraverso i suoi lavori. Inoltre i *field testers* in Alaska, sono anche la prima documentazione dei danni provocati dal **cambiamento climatico** e del conseguente scioglimento dei ghiacciai, come i racconti di Alexandra, capitano di una piccola imbarcazione; Alan, *forecaster* di Valanghe nei ghiacciai adiacenti alla capitale dell'Alaska, Juenau, e, infine, Eben, nativo Inupiat, raccontato nella sua città natale, Barrow ("the northernmost place in North America"). Il progetto *field testers* continuerà anche nel 2023, con una serie di storie in Nepal.

FAY Archive & climate change: FLOATING ISLANDS

In chiusura d'anno, Fay ha supportato il fotografo ed artista romano Manfredi Gioacchini in un lungo viaggio per documentare il **Climate Change**. Il fotografo e artista romano, da Punta Arenas, in Cile - attraverso Torres del Paine, l'immenso parco naturale nella Patagonia cilena - è giunto fino al continente ghiacciato per un documentario fotografico, che andrà a comporre il secondo Libro della serie "Floating Islands", un progetto iniziato diversi anni fa. "La penisola antartica è unica e va difesa, per noi e per le future generazioni. Quello che accade lì, accade di conseguenza anche dall'altra parte del mondo".

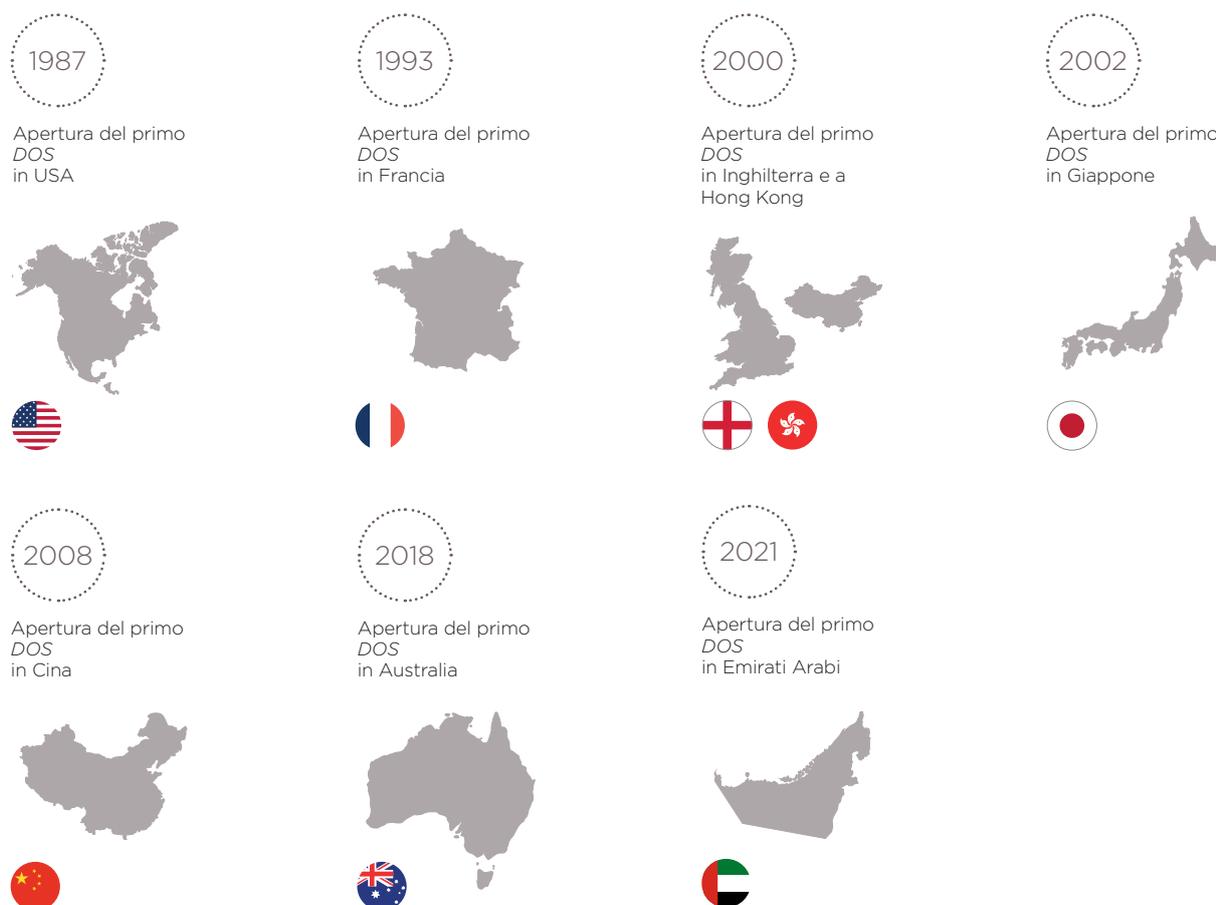


La rete distributiva e l'espansione internazionale

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 monomarca in *franchising* 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 volumi di vendita.

Sin dal 1987 il Gruppo TOD'S ha avviato la propria espansione internazionale, con l'inaugurazione, a New York, del primo negozio diretto negli Stati Uniti. A consolidamento del successo di mercato dei propri prodotti in Italia, TOD'S, 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 altri mercati europei e 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 quadriennio, con l'inaugurazione di negozi diretti in Australia nel 2018, in Canada nel 2019 e negli Emirati Arabi nel 2021.



Il *focus* strategico del Gruppo si è storicamente incentrato sullo sviluppo della rete dei *DOS* e dei negozi in *franchising*, in considerazione del fatto che tali canali consentono un maggiore controllo della distribuzione e una più fedele rappresentazione dell'immagine dei singoli marchi. Inoltre, in alcuni mercati, TOD'S è presente attraverso i negozi multimarca indipendenti, canale comunque importante per il Gruppo. Al 31 dicembre 2022, la rete distributiva dei punti vendita monomarca si componeva complessivamente di **333 DOS** e **89** negozi in *franchising*, in lieve aumento rispetto ai 318 DOS e 88 negozi in *franchising* al 31 dicembre 2021.

Il canale dell'**e-commerce** sta assumendo, coerentemente con le rapide dinamiche del settore, un ruolo sempre più centrale nella strategia distributiva del Gruppo. Attualmente i **siti e-commerce** dei *Brand* del Gruppo sono attivi in **37 Paesi del Mondo**, con l'ingresso in nuovi ulteriori importanti mercati pianificati per il 2023.

3.2 LA CENTRALITÀ DEL CLIENTE

I Clienti sono tra i principali stakeholder del Gruppo TOD'S: la comprensione delle loro aspettative, dalle più manifeste a quelle inesprese, la loro soddisfazione e la volontà di costruire con questi rapporti duraturi e di fiducia sono per il Gruppo obiettivi imprescindibili.

La **centralità dei Clienti**, che sottende tutte le logiche aziendali, si manifesta nella sua forma più concreta quando il Gruppo si interfaccia direttamente con essi: per tale motivo, il Gruppo TOD'S cura con attenzione tutte le fasi di interazione con la propria clientela, dalla cerimonia di vendita all'interno delle *boutique* all'esperienza di acquisto sulla piattaforma *e-commerce*, dalla comunicazione digitale ai servizi *post-vendita* e di personalizzazione dei prodotti, fino alla creazione di contenuti sui *social media*. TOD'S si impegna a garantire che tutte le esperienze realizzate per i propri clienti siano momenti unici e di qualità.



TOD'S celebra l'artigianato

La storia del *Brand* TOD'S si fonda sui valori dell'unità familiare, la qualità dei prodotti e l'eleganza senza tempo: questi valori si riflettono in una delle figure professionali senza la quale TOD'S non potrebbe essere il *Brand* che è e ciò che rappresenta: **l'artigiano**. Decenni di esperienza di lavoro in azienda sono garanzia di qualità, passione e senso di appartenenza. Consapevole di questo, da sempre TOD'S ha voluto esportare il "*Made in Italy*", **mettendo al centro la propria artigianalità attraverso le sue persone**, rendendole protagoniste di molte attività ed eventi.

Nel 2022, infatti, sono state organizzate più di **venti giornate negli store di tutto il mondo**, da Milano a Los Angeles, dove, grazie alla presenza di un artigiano, è stato possibile per i clienti assistere alla creazione delle calzature e borse più iconiche, come il Gommino e la Di Bag e alla personalizzazione di alcuni prodotti. Grazie a queste iniziative, TOD'S riesce a comunicare in modo diretto e reale i propri valori.

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. TOD'S ha, quindi, implementato una vera e propria *contact strategy*, nell'ambito della quale sono condotte alcune iniziative rivolte ai migliori clienti del Gruppo, tra le 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.

Inoltre, è proseguita un'importante attività di formazione interna a favore dei *sales assistant* in ambito *CRM*, che ha coinvolto tutti i marchi del Gruppo a livello globale. 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.

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 proseguita l'implementazione di uno speciale *software* di *clienteling*. 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 *online* e *offline*, *digital* e *retail*, in un'ottica di omnicanalità sempre più rivolta alle esigenze del cliente finale.

I marchi e la *customer experience*: differenziazione al servizio del Cliente

A conferma della cura che il Gruppo ripone nell'esperienza di acquisto, i diversi marchi prevedono *customer experience* 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 *customer experience*, viene valorizzato il ruolo del personale di vendita, riconosciuto come *Client Advisor*: a completare l'esperienza in perfetto stile TOD'S, i venditori diventano dei veri e propri consulenti in grado di offrire spunti interessanti al Cliente, diffondendo la conoscenza del *lifestyle* italiano, di cui il marchio è 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 *customer experience* 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.

Il Gruppo TOD'S sviluppa periodicamente moduli di **formazione** mirati ad allineare le competenze e l'attitudine del personale di vendita all'essenza ed esclusività dei marchi.

Inoltre, negli ultimi anni vi è stato un rilevante incremento della formazione digitale, che ha comportato la creazione, nell'ambito del Progetto *News Factory*, di nuove *newsletter* sotto forma di carte digitali. Tale progetto ha consentito di aggiornare tutto il *network retail* in modalità interattiva e giocosa sui temi cari al Gruppo e sulle novità del *Brand*.

Nel corso dell'anno è stata implementata ed arricchita la piattaforma "*Digital Knowledge*", dedicata a ospitare tutti i moduli di formazione digitali, che sostituisce e integra altri materiali sviluppati in passato. Il primo modulo, rilasciato nel 2021, riguarda la *Digital Orientation*, disponibile in nove lingue per tutti i *brand*, racchiude la storia dell'azienda e dei singoli marchi e permette 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 e apprezzare la qualità espressa in tutta la filiera produttiva e soffermarsi sui processi di selezione e lavorazione dei pellami. Dopo i primi moduli di cultura generale, sempre *cross-brand*, riguardanti la cultura del pellame - *Mad About Leather* - e l'*expertise* nel mondo delle borse - *Mad About Bags*, nel corso del 2022 sono stati rilasciati il modulo sulla cultura della calzatura maschile - *Mad About Men's Shoes*, e un modulo estremamente interattivo sul progetto *No_Code*.

Con riferimento alle attività in presenza, nel corso dell'anno sono state ricevute presso l'*Headquarter* in Italia quattro delegazioni, con alcuni dei più talentuosi venditori italiani ed europei, che hanno potuto beneficiare del programma **Italian Orientation**: un percorso dedicato ai diversi *Brand*, con lo scopo di accompagnare i nuovi assunti, e il resto dei *team* dei negozi, a visitare la sede e le principali unità produttive. Il programma include anche esperienze di *lifestyle*, 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 di 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 2022 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 moduli di formazione dedicati a migliorare lo *storytelling* relativo alle collezioni donna e uomo;
- **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. In tale ambito, ad esempio, sono continuate le erogazioni dei seguenti moduli di formazione: *the art of selling - TOD'S loves Italia* e *Hogan Care*. Nel corso dell'anno sono ripresi i moduli *omnichannel*, al fine di integrare le opportunità in linea con lo stile desiderato. È stato rinforzato il supporto delle varie attività digitali, coinvolgendo i clienti in nuovi servizi sempre più personalizzati e sicuri, come *l'home shopping* e la consulenza via *WhatsApp*;
- **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*.

TOD'S - Aria d'Italia



Il progetto **Aria d'Italia** celebra il **lifestyle italiano contemporaneo e i suoi valori**: talento e passione per la qualità in ogni aspetto del vivere, dai piaceri della tavola all'arte, dal gusto per il convivio alla cura amorevole delle tradizioni. Un'armonia del fare e del pensare che trascende la nazionalità e che può essere abbracciata a tutte le latitudini. Aria d'Italia è un incontro ravvicinato con giovani cosmopoliti, di cultura trasversale e accesi da straordinaria curiosità: talenti di ogni parte del mondo, di ogni provenienza e cultura che trovano ispirazione in Italia e ne condividono i valori.

Le parole e le immagini di Aria d'Italia sono confluite in un prezioso volume pubblicato in collaborazione con Rizzoli International.

Sono stati erogati, in tale ambito, i seguenti moduli di formazione: *Italian Orientation*, 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 i marchi e ottimizzare il processo di formazione e apprendimento del personale *retail* e *corporate*, il Gruppo ha sviluppato strumenti / piattaforme *online*:

- 1. TOD'S Retail Library:** la nuova *repository* interna, costantemente aggiornata, riportante tutte le informazioni correlate al mondo *retail*, *operations* e *training*;
- 2. DK - Digital Knowledge:** la piattaforma digitale *Corporate* che ospita i moduli di formazione *online*. Tale progetto, lanciato nel 2020, consente di 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;
- 3. Teams / OneDrive:** nuove modalità di scambio di materiali che hanno permesso di restare in costante contatto con tutto il *network retail* e non solo, con videocchiamate e condivisione di materiali, rendendo più interattive le attività digitali;
- 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").

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.

A partire dal quarto trimestre 2022 sono state erogate molteplici **pillole formative a Store Manager e ai dipendenti del canale retail** (in aula e tramite piattaforma *e-learning*) al fine di presentare i nuovi **Valori del Gruppo** e di diffondere consapevolezza e coinvolgimento sul loro significato. Nel corso dell'anno, infatti, TOD'S ha deciso di ripensare i valori e i comportamenti necessari per affrontare le sfide aziendali senza mai dimenticare il proprio *DNA*, esplicitando il Proprio **Modello Manageriale**. **Passione, Eccellenza, Integrità & Rispetto, Collaborazione & Empatia, Coraggio & Innovazione** sono i Valori che sostengono il Modello.

Il Gruppo ha erogato, nel corso del 2022, **circa 44.560 ore di formazione in ambito retail** (in aumento

di oltre l'86% rispetto al 2021).

In un'ottica di continuo miglioramento dell'esperienza offerta ai Clienti, il Gruppo effettua valutazioni del livello di assistenza offerto in *boutique* attraverso indagini di *Mystery Shopping*. Tale programma, anche nel corso del 2022, ha avuto un taglio di **Customer Experience Evaluation**. 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. Nel corso degli **ultimi sei anni** sono state effettuate **oltre 5.000 visite**; i risultati delle indagini condotte hanno, altresì, consentito al Gruppo di sviluppare al meglio la *customer experience*, differenziandola per i diversi marchi, allo scopo di esaltare al meglio le peculiarità di ognuno.

Il Gruppo si è posto l'obiettivo di enfatizzare sempre più il 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 a 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*.

A partire dal 2019 è stata avviata una rilettura evolutiva della cerimonia di vendita in chiave di *adaptive selling* per far evolvere la cerimonia di vendita nella direzione del *customer engagement*, rendendo dinamica l'interfaccia con il cliente *in-store* e valorizzando l'iniziativa dello *staff*.

A tal fine, anche nel 2022 sono proseguite in Europa e negli Stati Uniti iniziative formative fortemente esperienziali, mirate al rafforzamento della capacità di lettura dei profili comportamentali e attitudinali dei clienti e dei loro *feedback*, al fine di consentire l'utilizzo di un'applicazione più agile e flessibile della cerimonia di vendita.

In particolare, quest'anno è stata potenziata la "lettura dei colori" anche per accompagnare lo sviluppo della *leadership* dei Direttori e dei loro *Assistant* e *Department Manager*. Il progetto ha già coinvolto l'Italia e la maggior parte dei paesi europei oltre ad essere stato avviato, recentemente, negli Stati Uniti. Tale attività progettuale continuerà nei prossimi anni.

Il digitale sempre più protagonista nell'esperienza dei Brand del Gruppo TOD'S

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 continua a sostenere lo sviluppo del digitale all'interno delle 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 offre la possibilità ai propri Clienti di personalizzare alcuni prodotti, incrementandone il valore intrinseco e rendendo ancora più speciale l'esperienza di acquisto.

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.

Dal 2020 è stato attivato in tutte le *boutique* TOD'S il servizio di personalizzazione della **borsa D-Styling** (<https://www.tods.com/it-it/my-styling.html>), un servizio esclusivo, tramite il quale il cliente verrà guidato nella scelta tra un'ampia gamma di pellami, colori e dettagli da personalizzare, per creare la propria D-Styling e renderla un pezzo unico, realizzato su misura dagli artigiani TOD'S.

Nel corso del 2022 TOD'S ha presentato **My Di Bag**, un servizio esclusivo di personalizzazione per rendere l'icona del *Brand*, la Di Bag ancora più speciale. I clienti potranno scegliere i colori e le lettere per esprimere la loro unicità e personalizzare la propria Di Bag. Una celebrazione dell'artigianalità e della creatività danno vita ad un pezzo unico.



I canali digitali del Gruppo hanno anche, quest'anno, consentito di presentare le nuove collezioni in modalità virtuale, raccontandone gli elementi chiave e sfruttando le peculiarità di questi mezzi.

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 **37 Paesi**.

Nel corso del 2022 è stata estesa la portata del **programma omnicanale** del Gruppo alla Corea del Sud, completando l'abilitazione delle funzionalità su tutte le principali *Region*, in ottica di una esperienza di *brand* per il Cliente sempre più fluida tra i diversi canali di vendita, quello fisico e quello digitale.

I clienti possono quindi visualizzare *online* i prodotti presenti nel negozio più vicino, effettuarne la prenotazione, riservare degli appuntamenti in *boutique* e acquistare (oppure effettuare un reso) *online* e *offline*, beneficiando di un assortimento esteso e omnicanale.

Al fine di migliorare i processi di *fulfilment* degli ordini, ottimizzare il *time to market* nonché supportare la domanda *online* relativa ai *Brand* del Gruppo in ottica omnicanale, sono state migliorate le piattaforme tecnologiche, i flussi e le *operations* logistiche.

A inizio 2022 è stato avviato un importante progetto per permettere ai sistemi del Gruppo di integrarsi con i principali *Marketplace Luxury* in Europa e Stati Uniti e abilitare la vendita dei prodotti su di essi, garantendo un forte presidio qualitativo dell'immagine dei *Brand* ed espandendo il potenziale pubblico di clienti di riferimento a *target* fortemente in linea con i marchi, a partire da una *partnership* per la vendita diretta dei *Brand* TOD'S, HOGAN e FAY su Farfetch da parte del Gruppo, lanciata negli ultimi mesi del 2022.

Nel 2022 è stata, inoltre, avviata e resa operativa la collaborazione con Klarna, che si inserisce all'interno della strategia del Gruppo di offrire sempre di più ai propri clienti servizi a valore aggiunto in tutte le fasi del processo d'acquisto digitale: i clienti del canale *e-commerce* possono, infatti, scegliere Klarna come metodo di pagamento in fase di *checkout*.

In parallelo, TOD'S sta ponendo sempre maggior attenzione alla gestione della relazione con i propri clienti, all'esperienza dei clienti in remoto e alla cura nel fornire loro un'esperienza di *brand* sempre migliore. Nel corso dell'anno è, infatti, stata rilasciata un'applicazione di *clienteling*, volta non solo a sostenere le interazioni *one-to-one* con i clienti su diversi canali di comunicazione, ma anche a consentire ai *Client Advisor* di verificare la disponibilità di prodotto nei diversi negozi e *Distribution Center* di TOD'S S.p.A., di richiederne il trasferimento o di completare un ordine per conto del cliente, sfruttando le funzionalità di omnicanalità sviluppate dal Gruppo.

TOD'S conferma l'attenzione verso i propri Clienti anche attraverso il *roll-out* del progetto di **monitoraggio della soddisfazione dei clienti** a seguito del processo di acquisto. L'implementazione di **Survey NPS-Net Promoter Score** è stata completata in logica omnicanale per i *Brand* TOD'S e FAY, e prevede nei prossimi mesi un rilascio graduale sui restanti marchi del Gruppo.

Sempre per essere più vicini al cliente e, al fine di garantire una migliore *customer experience*, il Gruppo continua ad avvalersi di strumenti per l'ascolto della rete, in particolare dei canali *social*, di *advanced analytics* e di *marketing automation*.

Il percorso di **customer centricity** è sostenuto dallo sviluppo di un progetto volto a sfruttare le nuove tecnologie per garantire una migliore comprensione del comportamento dei consumatori, mantenere relazioni rilevanti con i clienti, massimizzandone la *retention* e il valore sul ciclo di vita.

Nell'ottica di essere sempre più rilevanti e superare le aspettative di un pubblico maggiormente esigente, il Gruppo ha sostenuto lo sviluppo di una serie di iniziative di innovazione digitale.

In *primis*, essendo pioniere nel testare nuove modalità di racconto dei *brand* e delle collezioni, attraverso l'utilizzo di nuovi canali e formati innovativi in ambito *digital advertising* (Tik Tok, Twitch, Snapchat), fino alla pubblicazione di quattro *case studies* in *partnership* con i principali *players* digitali (Twitter, Meta, Google).

Parallelamente, in virtù dell'evoluzione delle frontiere del *Web3*, della *blockchain* e del Metaverso, è stata costituita un'isola di lavoro (ispirata alle "Isole di Innovazione" di Olivettiana memoria) che ha coinvolto molteplici Direzione / Funzioni aziendali volta a definire le direttrici di sviluppo e relative sperimentazioni, a partire dalla partecipazione del *Brand* HOGAN alla prima *Metaverse Fashion Week* e al lancio della sneaker "Untraditional" in versione *Nft* (*Non-fungible token*).

HOGAN e il Metaverso - Primavera 2022

HOGAN collabora con Exclusible e Boson Protocol per la sua partecipazione alla prima Metaverse Fashion Week su Decentraland.

In occasione della *Metaverse Fashion Week*, che avuto luogo su Decentraland dal 24 al 27 marzo 2022, HOGAN ha presentato la sua **prima collezione di NFT** - in collaborazione con Exclusible - con un esclusivo *afterparty* virtuale atteso da numerose *celebrities* ed un *pop-up store* realizzato in *partnership* con Boson Protocol.

Metaverso. 22 marzo 2022 - HOGAN ed Exclusible, portale specializzato in *NFT* di lusso e attivazioni nel mondo del metaverso, annunciano la loro collaborazione. In occasione della *Metaverse Fashion Week* su Decentraland i due *partner* hanno presentato la collezione di *NFT* "**HOGAN Untraditional**" all'interno di uno speciale "**Hogan-X**" *afterparty* che ha avuto luogo sabato 26 marzo 2022. L'evento ha visto la prima *dance competition* mai organizzata nel mondo virtuale, con premi in *POAP* (*Proof of Attendance Protocol*), accesso in anteprima alla collezione di *NFT* "**HOGAN Untraditional**", e con la partecipazione del celebre *DJ* internazionale Bob Sinclar. Il progetto di *NFT* "**HOGAN Untraditional**" è stato curato da Braw Haus - studio creativo specializzato nella ricerca e valorizzazione di *digital artist* internazionali e nel far emergere la loro visione e gusto estetico nel metaverso. Al progetto hanno lavorato artisti del calibro di Silvio Rondelli, Yoann De Geetere, Linear, Vincent Ghiotti e Finn Berenbroek. La collezione di *NFT*, in linea con i tratti del *DNA* di HOGAN, è descritta come "divertente, moderna e immersiva" e celebra HOGAN "**Untraditional**", riedizione della prima *luxury sneakers* del marchio.

Con questo progetto HOGAN sperimenta il **passaggio dal tradizionale al non-tradizionale**, dal *Web 2.0* al *Web 3.0* e apre ad uno spazio creativo e di collaborazione con i cinque artisti. Attraverso questo approccio innovativo - che riunisce allo stesso tavolo più menti artistiche invitandole ad utilizzare la celebre *sneaker* del marchio come una tela bianca senza imporre vincoli creativi - HOGAN getta le basi di come l'etica della comunità *Web 3.0* dovrebbe essere valorizzata, celebrata e comunicata.

Dopo l'anteprima al *party* "**Hogan-X**", la collezione di *NFT* realizzata dai cinque artisti è stata resa disponibile per la vendita al pubblico, a partire dal 3 aprile 2022, su *exclusible.com*.

Il primo ingresso di HOGAN nel Metaverso si è esteso oltre la *Metaverse Fashion Week* con un *pop-up store* monomarca su Decentraland, in collaborazione con Boson Protocol. HOGAN ha venduto i suoi prodotti fisici come *NFT* riscattabili attraverso il portale di Boson Portal - un *marketplace* nel metaverso per l'acquisto di prodotti fisici esclusivi come *NFT* - situato all'interno di Decentraland, dove Boson ha realizzato un distretto di *boutique* virtuali per i principali *brand* del lusso.

"Siamo entusiasti di lavorare con HOGAN a supporto del loro primo lancio di NFT", ha commentato Thibault Launay, co-fondatore e CEO di Exclusible. "Il metaverso apre vaste opportunità ai marchi del lusso per sviluppare un nuovo segmento di business attorno alle risorse digitali e connettersi con una nuova generazione di utenti. Crediamo che, introducendo marchi dalla realtà fisica alle possibilità quasi illimitate del metaverso, contribuiamo allo sviluppo di vivaci comunità all'interno di questo mondo".

"HOGAN possiede un istinto naturale per l'innovazione. Questo progetto è un passo avanti nell'era del digitale per il nostro Brand" ha commentato Andrea Della Valle - Presidente di HOGAN e Vicepresidente del Gruppo TOD'S. "Le innovative e ricercate soluzioni web3 di Exclusible sono note a livello globale, ed è per questo motivo che abbiamo deciso di collaborare con Thibault e il suo team in questa nuova avventura. Siamo entusiasti di presentare la prima collezione NFT di HOGAN e celebrarla con questo evento".

Il co - fondatore di Boson Protocol Justin Banon ha commentato: *"In vista della Metaverse Fashion Week, abbiamo finora assistito ad un forte interesse da parte dei marchi che hanno deciso di vendere i loro prodotti sotto forma di NFT all'interno del Fashion District di Boson Portal su Decentraland, consolidando la posizione*

di *Boson Protocol* come soluzione de facto per il business nel metaverso. Stiamo assistendo ad una grande richiesta da parte di brand globali di iniziare a vendere i loro prodotti nel metaverso e siamo lieti di annunciare una partnership a lungo termine con HOGAN”.

Questa prima collaborazione con Exclusable, Braw Haus e Boson Protocol favorirà l’ingresso di HOGAN nell’ambiente Web3, con l’obiettivo di coinvolgere sempre più una nuova comunità di giovani consumatori esperti di digitale.



Stante la crescita del *business e-commerce* e gli investimenti progettuali in ambito *digital*, anche nel corso del 2022 sono stati ampliati gli organici dei *team*, all’interno del Gruppo, dedicati alla gestione di tali attività.

TOD’S

Nel corso del 2022 è stato lanciato il nuovo sito **Tods.com**, orientato al *mobile*, con soluzioni che uniscono le più avanzate tecnologie a una *customer experience* immersiva.

Un ecosistema digitale diretto, per parlare alle comunità del *Brand* nel mondo, dove l’attenzione al cliente riflette quella che TOD’S, da sempre, adotta nelle sue *boutique*.

A connotare tutta la navigazione è la rinnovata *customer experience*, studiata appositamente per orientarsi in maniera scorrevole e intuitiva. Un percorso che permette di navigare tra le tipologie e le categorie di prodotto, uomo e donna, con una modalità fluida da tutti i dispositivi possibili, con una particolare immediatezza nell’utilizzo da *smartphones*.

Particolare enfasi è data allo *storytelling* del *Brand*, con contenuti legati alla storia e alla filosofia di TOD’S, dove il *lifestyle* italiano si riflette nella possibilità di acquisto dei prodotti, senza soluzione di continuità. La *brand experience* risulta sempre più preminente, evoluta e in grado di rispondere al meglio alle esigenze dei consumatori contemporanei del mondo del lusso.

L’esperienza si sviluppa attraverso diverse sezioni; da quella **Icons**, con tutti i modelli iconici, al **Tod’s World**, dove si racconta la storia del *Brand*, dalla sezione **Heritage**, dove è l’eccellenza artigianale a guidare il cliente, fino a quella dedicata alla **Corporate Social Responsibility**, dove si trovano tutte le iniziative e i progetti in cui TOD’S è impegnato.

La personalizzazione rappresenta un vero punto di forza, grazie alla possibilità di *customizzare* molti dei prodotti disponibili, gli iconici di TOD’S che diventano, così, veri e propri pezzi unici.

La progettazione della piattaforma potenzia i servizi *omnichannel*, garantendo un’esperienza integrata tra tutti i canali di vendita fisici e digitali.

Il nuovo sito TOD’S rappresenta un ulteriore e importante passo verso il percorso di *customer centricity* e un ulteriore potenziamento di trasformazione digitale del *Brand*.

Con il *redesign* e il *replatforming* del sito si è lavorato nell’ottica di ottenere la piena conformità alle linee guida WCAG 2.1 sull’**accessibilità web**. È stata posta una grande attenzione sia al *design* (contrast, interazioni, codici informativi, *copy*, ecc.), sia allo sviluppo per garantire l’accesso ai siti a persone diversamente abili.

ROGER VIVIER

Nell'ambito dell'esperienza digitale la piattaforma e-commerce del Brand ROGER VIVIER è stata arricchita di importanti funzionalità per supportare la crescita su tutti i mercati principali e raggiungere il cliente con la miglior *customer experience* di brand. Nello specifico, nel corso dell'anno sono stati attivati i servizi *omnichannel* per la Region Corea (con conseguente lancio del canale *online*) e l'apertura del mercato di Singapore. Sono state, inoltre, potenziate le funzionalità europee per consentire una maggior condivisione dello *stock* tra *retail* ed *online cross country*.

È stato avviato un progetto per il *redesign* di alcune sezioni del sito ad alto impatto, come ad esempio le *Product Listing Page* e le *category page*, che verrà rilasciato nel primo semestre del 2023.

All'interno dei processi di *design* e sviluppo sono state sempre considerate tutte le procedure per garantire la conformità alle linee guida WCAG 2.1 **sull'accessibilità ai siti web** da parte di persone diversamente abili. Sono state avviate, nel quarto trimestre dell'anno, le attività progettuali al fine di garantire la conformità del sito alle evoluzioni della normativa europea.

HOGAN

Il Brand HOGAN procede sulla strada già impostata da diverse stagioni verso un approccio sempre più digitale, volto al miglioramento dell'esperienza del cliente, alla fruizione dei contenuti e dei servizi in funzione delle nuove logiche *omnichannel*.

Il sito **Hogan.com** è un contenitore flessibile e versatile, una vetrina virtuale rappresentativa del Brand. Grazie all'adozione di nuove soluzioni tecnologiche, il Brand è stato in grado di dare visibilità, attraverso il sito, all'intera collezione, migliorando di stagione in stagione il *time to market*.

In un'ottica di costante miglioramento della *user experience*, a partire dalla seconda metà dell'anno, è stato avviato un nuovo progetto di *A/B Testing* e *Conversion Rate Optimization (CRO)*, un processo di perfezionamento continuo che ha come scopo principale il miglioramento dell'esperienza di navigazione e di acquisto del sito. All'interno dei processi di *design* e sviluppo sono state implementate una serie di procedure per adeguare il sito alle linee guida "Web Content Accessibility Guidelines" (WCAG) 2.1 **sull'accessibilità ai siti web** da parte di persone diversamente abili. Sono state, inoltre, avviate - nel quarto trimestre dell'anno - le attività progettuali al fine di garantire la conformità del sito alle evoluzioni della normativa europea.

HOGAN è stato, infine, il primo Brand del Gruppo a sperimentare le potenzialità del **Web3**, della **blockchain** e del **Metaverso**, con l'obiettivo di coinvolgere e interessare una comunità sempre più ampia di utenti, giovani e familiari con le nuove tecnologie.

In occasione della Milano *Design Week*, inoltre, HOGAN ha accolto il pubblico nella *boutique* di Montenapoleone con una esperienza immersiva: con un visore *Oculus*, infatti i visitatori hanno esplorato i cinque mondi digitali modellati sulla visione dei cinque *digital artists* che hanno lavorato alla "Hogan Untraditional NFT Collection".

FAY

Nel corso del 2022, su **Fay.com** sono stati effettuati ulteriori interventi mirati ad aumentare il *conversion rate* e l'impatto di immagine del marchio a partire da un aggiornamento dell'*homepage* e delle *sessioni experience*, per chiudere, nel quarto trimestre, con il rilascio delle nuove pagine prodotto, che sarà completato con la messa *online* della stagione SS23.

È stata inoltre fortemente ridotta l'offerta promozionale con un maggior risalto della collezione a *full price*. Prosegue lo sviluppo delle *Limited Edition*, nello specifico dedicate a **FAY ARCHIVE** con il secondo capitolo del 4 Ganci Patchwork, lanciato ad inizio anno.

All'interno dei processi di *design* e sviluppo, sono state implementate delle procedure per garantire la conformità alle linee guida WCAG 2.1 sull'**accessibilità** negli USA, vista l'apertura, nel mese di settembre, dell'*e-commerce* negli Stati Uniti. Sono state, inoltre, avviate - nel quarto trimestre dell'anno - le attività progettuali al fine di garantire la conformità del sito alle evoluzioni della normativa europea.

Anche per **FAY** è stato aperto, nel 2022, il canale Farfetch attraverso una *partnership* diretta.

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 e 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'*offline*, si sono aggiunte quelle implementate per contrastare il fenomeno nel mondo dell'*online*. Oltre al costante dialogo e supporto alle forze dell'ordine, nelle attività di sequestro di prodotti recanti contraffazioni, nell'ambito delle iniziative di **anticontraffazione offline** rientrano la costruzione di un sistema capillare di monitoraggio alle dogane, con *focus* sui principali Paesi europei e su quelli notoriamente dediti alla contraffazione, nonché un programma mirato e dedicato alla Cina, volto a individuare le fabbriche che producono prodotti recanti contraffazioni. A tali iniziative con finalità repressive, si affiancano quelle con finalità preventive, quali attività di *training* alle dogane e 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 e attivato un programma di **anticontraffazione online**, che è stato affinato anno dopo anno, alla luce della lettura dei dati acquisiti e delle evoluzioni del settore.

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 (UDPR - *Uniform Domain-Name Dispute Resolution Policy*), quei domini attraverso i quali vengono attuate attività lesive dei diritti di marchio. Tale attività è stata ulteriormente intensificata nel corso del 2022, quando sono avviate azioni che hanno portato alla riassegnazione di 16 nomi a dominio "palesamente abusivi";
- un servizio di monitoraggio, in costante aggiornamento, delle principali piattaforme di *aste online*, 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 2022, le attività mirate alla lotta della contraffazione sono proseguite con grande impegno e hanno portato al raggiungimento di significativi risultati, anche grazie alla ripresa delle attività di anticontraffazione *on the road* da parte degli organi preposti.

I dati *offline*, anche se ancora influenzati dall'emergenza pandemica (e, in particolare, dalla ridotta operatività del programma *raid* in Cina a causa della politica "Covid 0") iniziano a delineare un *trend* ben preciso: il *web* risulta essere il principale canale di vendita di prodotti contraffatti, raggiungendo i medesimi livelli del 2021. D'altra parte, i risultati raggiunti nel 2022 offrono spunto per un'altra riflessione: il percorso pluriennale intrapreso dal Gruppo per contrastare la circolazione di prodotti contraffatti e la capacità di adattarlo ai cambiamenti sociali hanno consentito negli anni di contenere il fenomeno, scoraggiando i contraffattori e gli usurpatori, sia nel canale *offline* che in quello *online*.

I risultati dell' anticontraffazione

	2022	2021
Siti abusivi rimossi	=1.050	=940
Aste abusive rimosse	=16.600	=17.500
Pagine social rimosse	=7.400	=6.500
Nomi a dominio recuperati	16	15
NFT	-	-
Merce sequestrata dalle forze dell' ordine	6.000	>1.100
Prodotti finiti sequestrati a seguito di raid in Cina	-	=4.700

Nel 2022, con l'esplosione della visibilità del mondo *NFT* / metaverso e l'ingresso dei *Brand* del Gruppo in tale ambito con iniziative mirate, è stato aggiunto un ulteriore servizio di monitoraggio avente ad oggetto piattaforme specializzate nella vendita di *NFT*. L'impegno del Gruppo TOD'S in questo campo non si limita peraltro alle attività descritte, ma si sostanzia anche nell'adesione a realtà associative, nonché nella partecipazione a *round table* specifiche in tema di lotta alla contraffazione, spesso organizzate 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.

4. BENESSERE, TUTELA E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA LORO UNICITÀ

Le nostre persone sono la risorsa più preziosa e ci prediamo cura della loro sicurezza, del loro benessere e del loro "saper fare"



I nostri valori

Il Gruppo TOD'S è consapevole che il più rilevante fattore di successo di ogni impresa risiede nel capitale umano. Le nostre persone ogni giorno contribuiscono allo sviluppo delle attività del Gruppo e alla creazione di valore nel medio e lungo termine. Per questo motivo, nel corso dell'anno, è stato esplicitato il **Modello Manageriale** del Gruppo, ossia l'insieme dei Valori e dei relativi comportamenti organizzativi, che indirizzano le attività delle persone sia nel conseguimento degli obiettivi di *business*, sia nella gestione della quotidianità lavorativa.

Il Modello è fondato sui seguenti Valori: **Passione, Eccellenza, Integrità & Rispetto, Collaborazione & Empatia, Coraggio & Innovazione.**

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, professionale, 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 2022, l'**organico del Gruppo TOD'S** risulta composto da **4.925 dipendenti**, in lieve aumento (+ 3,8%) rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. La percentuale di **dipendenti con sede in Italia** si attesta al **44,9%**, a conferma del forte legame del Gruppo con il territorio italiano.

Dipendenti del Gruppo TOD'S suddivisi per Region

N. dipendenti per Region	31.12.22				31.12.21			
	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %	Uomini	Donne	Totale	Incidenza %
Italia	972	1.241	2.213	44,9	943	1.165	2.108	44,4
Europa	240	644	884	17,9	239	663	902	19,0
Americhe	92	91	183	3,7	93	91	184	3,9
Greater China	235	783	1.018	20,7	249	763	1.012	21,3
Resto del mondo	124	503	627	12,7	102	438	540	11,4
Totale	1.663	3.262	4.925	100,0	1.626	3.120	4.746	100,0

In considerazione della ampiezza della rete dei negozi del Gruppo, la percentuale di dipendenti impiegati in attività *retail* alla fine del 2022 si attesta a circa il 48% dell'organico.

Le donne rappresentano circa il 66,2% dell'organico complessivo (era pari al 65,7% nel 2021), generalmente più numerose degli uomini in quasi tutti gli inquadramenti professionali.

L'inquadramento professionale "**impiegati**" risulta essere quello con il maggior numero di dipendenti (3.174), seguito da quello degli **operai** (1.323 persone), valori fisiologici in considerazione del settore di operatività del Gruppo.

La fascia di età con il maggior numero di dipendenti è quella **30 - 50 anni**, con il **65%** dell'organico complessivo, seguite dalle fasce di età **> 50%** e **< 30** pari rispettivamente a circa il 18% e il 17%.

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 2022, sono **entrati a far parte del Gruppo 1.603** nuovi dipendenti, di cui il **43% di età inferiore a 30 anni** (in linea con il 2021).

I dipendenti che hanno lasciato il Gruppo si sono, invece, complessivamente attestati a 1.424, cui corrisponde un **turnover in uscita** pari al 28,9% (in aumento rispetto al 23,8% del 2021). Il *turnover* in uscita è del 57,8% tra i dipendenti appartenenti alla fascia di età 30 - 50 anni (in lieve aumento rispetto al 54,5% del 2021). Tra le uscite, le **dimissioni volontarie** nell'anno 2022 si sono attestate a 788, facendo registrare un tasso di dimissioni pari a circa il **16,2%**. La significatività di tali percentuali è imputabile principalmente al *turnover* 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 - 2022

Genere	Assunzioni per fasce d'età 2022				Cessazioni per fasce d'età 2022			
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	222	222	10	454	173	219	22	414
Donne	468	604	77	1.149	327	604	79	1.010
Totale	690	826	87	1.603	500	823	101	1.424
%	43,0	51,5	5,4	100	35,1	57,8	7,1	100

Attrazione dei giovani talenti: collaborazioni con scuole, università e istituti di design

La Direzione Risorse Umane del Gruppo TOD'S ha definito, fra i propri obiettivi strategici del piano pluriennale in ambito di sostenibilità, la continua relazione con le scuole, istituti formativi e università, nei diversi ambiti disciplinari di potenziale interesse per il Gruppo.

Questa relazione duratura e continuativa si concretizza, ogni anno, sotto diverse forme, quali ad esempio:

- definizione di progettualità su specifici ambiti di reciproco interesse;
- scambi costanti fra *manager* del Gruppo, docenti e studenti dei diversi *target*;
- partecipazione attiva del Gruppo ad eventi istituzionali, tra cui *career day*, *job fair* e *project work*;
- attivazione di percorsi di collaborazione all'interno dei diversi dipartimenti aziendali al fine di realizzare periodi di tirocini curriculari o per la realizzazione di tesi di laurea.

Nel 2022, con l'attenuarsi dell'emergenza sanitaria da Covid-19, parte di tali attività sono tornate in presenza, pur mantenendo i *format* digitali che nel tempo hanno facilitato la partecipazione a numerosi eventi e la condivisione con una più ampia platea di studenti, contribuendo così ad un maggior *focus* sull'**Employer Branding**. TOD'S, nel corso dell'anno, ha aderito ai *career day* di numerosi istituti formativi fra i quali: Bocconi, Polimoda, Politecnica delle Marche, Poliarte, Università di Camerino, Istituto Marangoni, IAAD - Istituto d'Arte Applicata e Design di Bologna, MFI - Milano Fashion Institute, Nuova Accademia di Belle Arti, Università di Bologna.

L'area *Talent Acquisition* ha instaurato relazioni e *partnership* strategiche sia con il mondo accademico sia con le principali piattaforme *social* e di *web recruiting*, con l'obiettivo di mantenere aggiornati i *talent pipeline* sui ruoli aziendali strategici per lo sviluppo del *business* e anticipare eventuali fabbisogni dell'organizzazione in termini di dimensionamento del personale.

TOD'S ha, inoltre, promosso attività di *mentorship* agli studenti di vari istituti formativi (Politecnico di Milano, Università Bocconi, Istituto Marangoni, IED - Istituto Europeo di Design, IULM, Polimoda, ecc.) attraverso le quali i *manager* del Gruppo si sono resi disponibili nel supportare lo sviluppo di competenze tecniche e attitudinali.

Nel 2022, TOD'S ha mantenuto la *partnership* con la **Polimoda Fashion School**, continuando la *sponsorship* con il *Master* in "*Bag Designer*". Nell'ambito di tale *master*, TOD'S ha collaborato attivamente con gli studenti iscritti al corso attraverso un *project work* denominato "*Re-generation D Bag*" che si è concluso, nel mese di settembre, con la proclamazione di un vincitore al quale è stato offerto un tirocinio presso il nostro *Designer Department*.

Una *partnership* di particolare rilevanza è quella instaurata con l'**Università di Camerino**. TOD'S è parte attiva del Comitato dei Sostenitori dell'Università, con l'obiettivo di realizzare un collegamento con le realtà sociali ed economiche del territorio, orientando la programmazione didattica dei corsi di studio in modo più efficace, in sintonia con le competenze richieste dal tessuto economico.

TOD'S ha mantenuto anche la propria presenza nel Comitato tecnico - scientifico dell'**Università di Macerata** che, con altre aziende e *stakeholder* del territorio, contribuisce alla programmazione dei corsi di laurea, in particolare della facoltà di economia, cercando di allineare le attività didattiche a quelle del mondo economico.

Nel 2022 nell'Aula Magna dell'**Università IULM**, l'Amministratore Delegato del Gruppo TOD'S ha incontrato gli studenti dell'Ateneo con una lezione su come coniugare la tradizione e l'artigianalità che continuano

a costituire il cuore del *Made in Italy*, in un mondo globalizzato, in cui diventa sempre più complesso affrontare i temi legati alle mode e alle tendenze. Tra le ulteriori iniziative di collaborazione con gli istituti formativi, il Gruppo può annoverare la *partnership* per il triennio 2021 - 2023 con l'**Università Bocconi**, la quale ha istituito il Fondo a supporto degli studenti dei corsi di Laurea magistrale, fornendo loro l'esonero totale basato sul bisogno o l'esonero parziale basato sul merito per partecipare al **Master in Fashion, Experience & Design Management (MAFED)**, *Master* d'eccellenza del settore. Nel corso dell'anno è stato individuato, tra gli studenti iscritti al MAFED 2022, un gruppo di lavoro costituito da tre studenti internazionali sponsorizzato dalla Funzione CSR del Gruppo TOD'S denominato: "**Positive Luxury - Seize the change for a sustainable "future ready" fashion & luxury industry**".

Gli studenti, anche attraverso interviste dei *manager* aziendali e *partner* esterni del settore, hanno sviluppato un'analisi di posizionamento del Gruppo TOD'S rispetto ad alcuni tra i principali *brand* del segmento lusso (prevalentemente moda). Il contesto competitivo è stato analizzato attraverso fonti pubbliche e osservato tramite il percepito di un *panel* di potenziali clienti con *focus* su *Gen Y* e *Gen Z*.

Il *project work* si è concluso, nel mese di dicembre, con la presentazione dei risultati al *Top Management* e al *board* aziendale.

Sempre con il contributo dell'Università Bocconi è stato replicato il progetto denominato "*In company training*" in modalità virtuale, sviluppando un *project work* con il *Brand* HOGAN dal titolo: *HOGAN in the Metaverse (in the sky with diamonds)* con la partecipazione di 21 studenti delle diverse facoltà di economia, iscritti ai corsi triennali e magistrali. Tale programma permette agli studenti preselezionati di avvicinarsi al contesto aziendale attraverso visite, testimonianze dirette dei *Manager* e partecipazione a *contest*, con un costante monitoraggio e supervisione da parte del *management* aziendale dedicato.

Tre le collaborazioni importanti citiamo quella con il prestigioso **Istituto Adriano Olivetti - ISTAO**, ente di formazione di Ancona, con il quale è stata rinnovata la *partnership* nel 2022, dando al Gruppo l'opportunità di ingaggiare gli studenti che partecipano ai *master*, nonché di far partecipare alcuni dipendenti ad alcuni corsi *executive*.

Altra *partnership* rilevante è quella con il **Poliarte di Ancona** dove TOD'S ha partecipato al Progetto *Visegrad Italian design experience*, con 12 studenti provenienti da Accademie / Università di *design* di diversi paesi, fra i quali Repubblica Ceca, Slovacchia, Polonia e Ungheria. Gli studenti sono stati ospitati presso la sede marchigiana della scuola e hanno avuto modo di avvicinarsi ad alcuni prestigiosi contesti aziendali presenti nella Regione Marche, fra i quali TOD'S.

Dopo una prestigiosa scuola inglese, nel 2022 l'**Istituto Marangoni** è stato coinvolto nel progetto **TOD'S Academy**, con la finalità di formare le nuove generazioni di creativi e di professionisti dello sviluppo prodotto.

TOD'S ACADEMY - RE-GENERATION

La **sostenibilità** e la **valorizzazione dei giovani talenti** sono stati al centro della seconda collaborazione di **TOD'S Academy**. 20 giovani *designer* delle sedi di Milano e Firenze dell'**Istituto Marangoni**, eccellenza nell'alta formazione in ambito Moda, Arte e *Design*, hanno sviluppato dei progetti reinterpretando i codici di TOD'S attraverso i paradigmi della **sostenibilità**.

Per guidarli in questo percorso, sono stati chiamati dei *mentor* di fama internazionale, che hanno messo a disposizione la loro esperienza e le loro conoscenze. Gli studenti hanno potuto comprendere gli aspetti progettuali, ma anche quelli produttivi, grazie alla possibilità di conoscere la realtà aziendale di TOD'S e le competenze dei nostri artigiani. I *mentors* del progetto sono nomi di rilevanza internazionale, come ad esempio Laura Brown,



Editor in Chief di InStyle Usa; Tonne Goodman, Sustainability editor di Vogue Usa; Sara Sozzani Maino, Head of Special Projects Vogue Italia e International Brand Ambassador Camera Nazionale della Moda Italiana. Con questa collaborazione, TOD'S ha riaffermato il suo impegno nei confronti delle nuove generazioni, dimostrando quanto sia importante dare la possibilità ai giovani talenti di sviluppare progetti creativi concreti, durante il loro percorso di formazione. L'aspetto **ecosostenibile** è fondamentale, sempre più centrale, portante per tutte le iniziative che l'azienda da tempo sta intraprendendo, per **guardare al futuro in un'ottica rispettosa dell'ambiente e del lavoro.**



Altro evento che ha visto il coinvolgimento di giovani e studenti di molte università milanesi, è stata la presentazione, al **PAC di Milano**, del libro **"Aria d'Italia"**, pubblicato da TOD'S con Rizzoli International, per evocare lo stile di vita italiano contemporaneo e i suoi eterni valori. Attraverso otto parole si raccontano storie di artisti, imprenditori, artigiani, che rappresentano l'essenza dell'identità iconica italiana. Tante le fotografie e gli aforismi che celebrano la passione e il talento di ogni aspetto del vivere, dai piaceri della tavola all'arte all'attenzione per le tradizioni.

Nel 2022 sono riprese, in modo continuativo, le attività di formazione dell'*Academy* aziendale denominata **"Bottega dei Mestieri"**, istituita con finalità di *scouting* e di formazione dei nuovi artigiani a supporto dei *plant* del Gruppo, con l'obiettivo di favorire il ricambio generazionale e di preservare le competenze necessarie a supportare il *Made in Italy*.

Complessivamente, nel 2022 sono stati attivati **97 tirocini** per una durata media di 6 mesi, di cui oltre la metà risulta essersi già trasformato in un contratto stabile.

Promozione dei valori del Gruppo tra i neoassunti

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 delle sedi italiane del Gruppo 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, 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 la possibilità di immergersi completamente nella cultura e nello stile di vita italiano, vivendo i valori che TOD'S promuove nella gestione del *business* e tra le persone.

Il programma rappresenta un'esperienza unica anche per il personale delle sedi italiane, 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. Il programma include, inoltre, esperienze di *lifestyle* per permettere al *team retail* di condividere al meglio con i propri clienti i valori legati a qualità, tradizione e *Made in Italy*.

Nel corso dell'anno sono state ricevute presso l'*Headquarter* in Italia quattro delegazioni, con alcuni dipendenti della rete vendita italiani ed europei.

Diversità, equità, inclusione e non discriminazione

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

Politica per la tutela della Diversità, dell'Equità e dell'Inclusione

La **Politica per la tutela della Diversità, dell'Equità e dell'Inclusione** (approvata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 25 gennaio 2023) nasce con l'obiettivo di formalizzare l'impegno del Gruppo TOD'S nel **promuovere i valori di inclusione e uguaglianza tra le persone** ed enuncia i principi che, in linea con quanto dichiarato nel Codice Etico e nella Politica di Sostenibilità, da sempre guidano l'organizzazione nella conduzione trasparente e responsabile delle proprie attività.

Attraverso la presente Politica, consultabile integralmente al seguente *link* (<https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>), in linea con quanto stabilito dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e dalle Convenzioni *ILO* in materia di non discriminazione, il Gruppo TOD'S si impegna a:

- promuovere l'uguaglianza, contrastando qualunque tipo di discriminazione basata sull'età, l'etnia, la nazionalità, le opinioni politiche e sindacali, la religione, l'orientamento sessuale, l'identità di genere, le disabilità e qualsiasi altra caratteristica personale;
- garantire che tutti i dipendenti e collaboratori abbiano nei confronti dei colleghi e di interlocutori terzi una condotta rispettosa ed equa;
- promuovere e garantire il rispetto delle pari opportunità e favorire il bilanciamento tra generi, agevolando la gestione del rapporto tra vita familiare e vita professionale;
- condannare e contrastare qualsiasi forma di molestia, sia essa di genere, fisica, verbale o sessuale;
- promuovere e favorire la meritocrazia e l'equità di trattamento a tutti i livelli professionali;

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.

TOD'S ha, altresì, sottoscritto la **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**, patrocinata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e promossa da Fondazione Sodalitas, che rappresenta una dichiarazione d'impegno ad adottare politiche inclusive delle risorse umane. Aderendo a questa iniziativa, TOD'S riafferma il proprio impegno nel contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro e a **valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione**.

Al 31 dicembre 2022, la **presenza femminile** si attesta a circa il **66,2% dell'organico complessivo** del Gruppo, in lieve crescita rispetto al 65,7% dell'anno precedente. La rilevante presenza femminile si riscontra all'interno di tutte le *Region* del Gruppo. Inoltre, negli inquadramenti professionali apicali (**dirigenti e quadri**) uomini e donne risultano equamente distribuiti, pur con una lieve preponderanza femminile (pari a **58,2%** in crescita rispetto al 56,9% dell'anno precedente).

Come riportato, altresì, nelle tabelle nel seguito rappresentate, si denota al 31 dicembre 2022 un miglioramento, rispetto all'anno precedente, dell'incidenza delle **donne** nelle posizioni apicali (**Dirigenti e Quadri**) delle **Funzioni STEM¹⁵** e delle **Funzioni di business** rispettivamente del **39%** e del **63%** (erano pari al 33% e al 61% al 31 dicembre 2021).

15. Il termine *STEM* è l'acronimo di *Science, Technology, Engineering, Mathematics*.

Suddivisione del *Management* appartenente alle Funzioni *STEM*

N. dipendenti	31.12.22			31.12.21		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti e Quadri	23	15	38	22	11	33
Incidenza	61%	39%	100%	67%	33%	100%

Considerando, invece, tutti gli inquadramenti professionali, l'incidenza delle **donne appartenenti alle Funzioni STEM**, al 31 dicembre 2022, risulta pari al **28%** (in crescita rispetto al 24,7% dello scorso anno).

Suddivisione del *Management* appartenente alle Funzioni di *business*

N. dipendenti	31.12.22			31.12.21		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti e Quadri	122	207	329	124	197	321
Incidenza	37%	63%	100%	39%	61%	100%

Anche l'offerta di forme contrattuali **part - time** avvalorata l'impegno del Gruppo nell'ambito delle pari opportunità: al 31 dicembre 2022, il 5,9% dei dipendenti del Gruppo beneficia di tali contratti (di cui l'84,6% donne).

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.

TOD'S nel suo assetto internazionale registra un'ampia presenza di **dipendenti appartenenti a diverse nazionalità**. Nello specifico, i dipendenti italiani rappresentano, al 31 dicembre 2022, il 43,5% del totale (in linea con lo scorso anno), seguiti dai dipendenti cinesi pari al 19,1%, coreani pari al 5,6% e americani pari al 3,2%.

Suddivisione dei dipendenti per nazionalità

Nazionalità	31.12.22		31.12.21	
	Totale	Dirigenti e Quadri	Totale	Dirigenti e Quadri
Italiani	43,5%	38,5%	43,4%	38,5%
Cinesi	19,1%	23,4%	17,7%	22,8%
Coreani	5,6%	13,1%	5,6%	12,1%
Americani	3,2%	6,3%	3,2%	7,0%
Altre Nazionalità	28,6%	18,7%	30,1%	19,6%
Totale	100%	100%	100%	100%

Infine, i dipendenti del Gruppo, appartenenti a **categorie protette**, al 31 dicembre 2022, risultano pari a 127 (erano 122 al 31 dicembre 2021). 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 sulle 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 da raggiungere nel corso dell'anno. Il piano di *MBO* previsto per i Dirigenti e per i Quadri / *Manager* è basato su obiettivi quantitativi e qualitativi. Essi vengono assegnati nel primo trimestre ed erogati nell'anno successivo. Gli obiettivi massimi sono espressi in percentuale sulla remunerazione annua lorda e variano tra un minimo del 10% ad un massimo del 60% (o 25% per i Quadri / *Manager*). Con riferimento al **livello salariale dei neoassunti**, 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 neoassunti¹⁶ e lo stipendio minimo locale¹⁷, per *location* significativa di operatività

Location significativa	2022		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Albania	1,10	1,10	1,00	1,00
Austria	1,09	1,09	1,42	1,42
Australia	1,20	1,22	1,18	1,18
Belgio	1,42	1,14	1,26	1,16
Canada	1,29	1,29	1,33	1,37
Cina	1,16	1,16	1,16	1,16
Corea	1,18	1,18	1,14	1,14
Emirati Arabi	1,00	1,17	1,00	1,00
Francia	1,35	1,28	1,26	1,25
Germania	1,24	1,24	1,27	1,27
Giappone	1,48	1,48	1,52	1,52
Hong Kong	2,03	2,03	2,03	2,03
India	2,15	2,15	2,15	2,15
Irlanda	1,13	1,13	1,13	1,13
Italia	1,00	1,00	1,00	1,00
Macao	2,10	2,10	2,10	2,10
Olanda	1,05	1,15	1,05	1,01
Regno Unito	1,16	1,03	1,12	1,01
Singapore	1,41	1,41	1,75	1,75
Spagna	1,21	1,22	1,21	1,22
Stati Uniti d'America	1,35	1,35	1,65	1,66
Svizzera	1,30	1,30	1,17	1,20
Ungheria	1,00	1,00	1,00	1,00

Pur con alcune peculiarità a livello di *Region*, sia per la remunerazione base che per quella totale, i rapporti (sia per l'anno 2022 che per l'anno 2021) non mettono in luce particolari situazioni di disparità tra uomini e 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 livello professionale. Tra i principali *benefit* previsti dal Gruppo rientrano, ad esempio, le assicurazioni sanitarie, le assicurazioni sulla vita, le assicurazioni in caso di disabilità e i contributi pensionistici integrativi. In particolare, per le società italiane e per le principali società della *Region* Europa, che coprono circa il 64% (*in linea con lo scorso anno*) dei dipendenti del Gruppo, i principali *benefit*, ove presenti, sono riconosciuti a tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro tipologia contrattuale e professionale. Relativamente alle restanti *Region*, ovvero *Greater China*, Americhe e Resto del Mondo, rappresentanti circa il 36% dei dipendenti del Gruppo, le principali tipologie di *benefit*, ove previste, sono riconosciute ai soli dipendenti *full - time* o, per alcune società, anche ai dipendenti *part - time*, ad esclusione dei dipendenti a tempo determinato.¹⁸

Sviluppo dei talenti

Il Gruppo TOD'S si impegna a promuovere le attività di **training** destinando specifiche risorse al raggiungimento di obiettivi quinquennali integrati nel cruscotto più ampio della sostenibilità. L'obiettivo è allineare le competenze specifiche alle effettive esigenze del *business*, necessità inasprita dalla crisi pandemica mondiale e dai nuovi *trend* macroeconomici, quali sostenibilità e digitalizzazione.

16. Per "salario base dei neoassunti" si intende lo stipendio inferiore base corrisposto al neoassunto nell'esercizio di riferimento.

17. 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.

18. Le società TOD'S Korea e Roger Vivier Korea riconoscono i *benefit* previsti a tutti i dipendenti.

La **formazione dei dipendenti** assume 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 salvaguardando le competenze della popolazione aziendale.

La Direzione Risorse Umane, attraverso il *team* dedicato al *Training* e con il supporto dei vari dipartimenti aziendali e dei *manager* di linea, ha impostato una mappatura dei fabbisogni formativi e, avvalendosi di *partner* specializzati, ha realizzato dei *format* di *training customizzati* alle reali esigenze aziendali, con l'obiettivo di sviluppare e riallineare le competenze dei dipendenti.

Nel corso del 2022, il Gruppo TOD'S ha erogato **64.400 ore di formazione** (registrando un incremento di circa il 34% rispetto all'anno precedente). Di queste, circa il 31% è rappresentato dalle ore di formazione *corporate*, mentre il restante 69% è dedicato alla formazione *retail*. Nel corso del 2022 sono state erogate dal Gruppo TOD'S **13,1 ore di formazione pro - capite** (mentre erano 10,1 nel 2021).

Ore di formazione erogate, per genere dei dipendenti e tipologia di formazione (corporate e retail) 2022-2021

N. Ore	2022			2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	9.195	10.643	19.838	12.131	12.355	24.486
Retail	15.483	29.079	44.562	7.368	16.244	23.612
Totale	24.678	39.722	64.400	19.499	28.599	48.098

Nel corso del 2022, TOD'S ha stanziato, per le attività formative, un ammontare complessivo pari a circa 838.000 euro (in crescita di oltre il 16% rispetto al 2021) con un costo pro - capite pari a oltre 170 euro (era pari a circa 152 euro nel 2021).

Formazione in ambito retail

Nel 2022 per il personale *Retail* è proseguito il *training* denominato *B_TOD's*, progetto dalle caratteristiche particolarmente innovative che, con l'utilizzo delle neuroscienze, ha saputo integrare efficacemente diversi approcci e metodologie, aiutando il personale di vendita dei diversi *brand* del Gruppo ad analizzare il profilo psicometrico del cliente, espresso durante la sua esperienza di acquisto, con l'obiettivo di massimizzare i risultati di vendita e la fidelizzazione. Il Gruppo ha proseguito, inoltre, i corsi di formazione nelle attività di *Clienteling* e *CRM*, attraverso metodologie di *coaching* per le figure strategiche, come *retail operation manager*, *store manager* o *assistant store manager*, con l'obiettivo di rafforzare l'efficacia del processo di vendita.

La Direzione Risorse Umane, nella funzione *Talent Acquisition & Training*, ha promosso nel 2022 un catalogo formativo su temi *soft* che, con il contributo degli *HR Manager* e del *Business*, ha permesso di realizzare nella primavera del 2022 una mappatura puntuale delle esigenze formative aziendali.

Questo inventario delle esigenze ha permesso una clusterizzazione di "temi" ricorrenti sui diversi *target* della popolazione aziendale, realizzando un calendario formativo annuale (TEC - **TOD'S Educational Catalogue**) relativo ai diversi capitoli: Formazione manageriale, tecnica e obbligatoria.

In Italia, laddove realistico, TOD'S beneficia delle opportunità di finanziamento formativo presenti su scala nazionale, come i fondi interprofessionali, oltre a avvisi, bandi europei, nazionali o regionali per le diverse unità locali presenti su territorio.

Nel corso dell'anno il Gruppo TOD'S ha avviato molteplici iniziative, tra le quali il progetto **Digital Ambassador** avviato nel 2020, attraverso il quale è stata individuata e formata una popolazione di "*trainer*" diffusa in tutta l'organizzazione e le unità locali del Gruppo, con l'obiettivo di supportare il trasferimento di competenze digitali e sviluppare specifici *skill* del *digital workplace*, attraverso l'uso di strumenti *agile*, che coadiuvassero modalità ibride di lavoro e gestione di *team*, con l'obiettivo di migliorare il *worklife balance*. Questo progetto

ha successivamente focalizzato l'attenzione su nuovi strumenti e *software* con un *focus* anche sul tema della **cybersecurity**. Nel 2022 è stato ideato un percorso denominato “**Digital Ambassador 3.0**” al fine di estendere le abilità e le conoscenze digitali degli *Ambassador*, portando gli stessi a sperimentare nuovi strumenti a favore di una maggiore collaborazione.

Un'altra iniziativa è il **Catalogo delle soft skill**, che ha condotto a diffondere e rifocalizzare evoluzioni di competenze mature, rivisitate in una nuova ottica, come quelle relative alla comunicazione, vista da diverse angolazioni e su nuove frontiere, come quelle digitali o di *remote working*. Su questo *task* il Gruppo ha erogato iniziative di *training*, come la “comunicazione efficace” anche su nuovi *target* come quello produttivo, coinvolgendo capi linea e personale operativo. Questa competenza ha approcciato sfumature diverse, come quelle del *public speaking* e della comunicazione digitale e assertiva, fino ad arrivare a concetti di comunicazione non solo verbale, ma anche di *business writing* o di *storytelling*. Un capitolo importante del 2022 è stato quello che ha accompagnato il nuovo sistema di *performance management*, affiancando la popolazione aziendale con *training* specifici relativi al “colloquio di valutazione” o alla “gestione del *feedback*”, sviluppandolo sia dal punto di vista del valutato che da quello del valutatore.

Vista poi l'importanza che continua a ricoprire in azienda il programma **Bottega dei Mestieri**, TOD'S ha continuato ad erogare il modulo “*train the trainer*” per le figure di *tutor* aziendali, o meglio coloro che affiancano i giovani artigiani nel loro percorso di crescita sia tecnico che di *soft skill*.

Nel corso dell'anno, a seguito del lancio del **Modello Manageriale**, sono state promosse campagne informative ad *hoc* attraverso la condivisione di “video pillole” e di *value weeks*, che hanno permesso di diffondere i nuovi valori a tutti i livelli organizzativi.

Dal punto di vista **tecnico** sono stati realizzati una serie di *training* che hanno supportato l'organizzazione e l'efficientamento di alcuni processi, fino alla loro digitalizzazione, ma anche all'ottenimento e al mantenimento di alcune certificazioni (es. ISO 14001 / 45001; *Authorized Economic Operator*, o Mittente Conosciuto). Inoltre, nella seconda parte del 2022, sono state implementate iniziative a supporto dell'**introduzione di logiche 3D**, in particolare **nella creazione del prodotto**, cercando di raggiungere un duplice obiettivo: la riduzione dei tempi necessari alla realizzazione degli stessi e il **minore impatto ambientale del processo creativo**, attraverso il minore utilizzo di materiali necessari a realizzare prototipi o campionari per tutte le merceologie di prodotto, ma in particolare per i *Leather goods* e le calzature.

Continua a rivestire un'importanza strategica la “*Digital Knowledge*”, che ha lanciato e realizzato una serie di *training* digitali, consentendo di raggiungere, a livello globale, tutti i dipendenti, con un elevato coinvolgimento su temi specifici come il *Corporate tour*, *Digital orientation*, ma anche moduli verticali su specifiche competenze in tema di calzature e pelletteria (Mad about...). Il Gruppo, nel 2022, ha altresì promosso le competenze linguistiche a tutti i livelli, ampliandole a livello globale attraverso la *partnership* con **GoFluent**, per lo studio delle principali lingue. Questa piattaforma fornisce la possibilità a 2.000 utenti del Gruppo di pianificare, in completa autonomia, attività di formazione e approfondimento di tematiche verticali, con la possibilità di misurare i traguardi raggiunti con una serie di *assessment* progressivi.

Particolare rilevanza ha assunto, nel corso dell'anno, il programma “**Sustainability Change Management**”, rivolto a *Top* e *Senior Manager*, con l'obiettivo di integrare le competenze esistenti con nuove *skill* sulla **sostenibilità**, quali:

- la sostenibilità come scelta strategica del nostro modello di *business*;
- la riduzione degli impatti ambientali lungo la catena del valore, dall'approvvigionamento delle materie prime al fine - vita del prodotto;
- la comunicazione della sostenibilità: normative, strumenti e buone pratiche;
- la sostenibilità e la tracciabilità: dalla filiera al prodotto;
- l'eco - *design* e la creatività circolare;
- la selezione di materiali sostenibili per prodotti e *packaging*;
- la chimica sostenibile.

Nel corso del 2022 oltre il **52% dei dipendenti del Gruppo** (di cui il 64% degli impiegati e l'82% dei quadri) è stato sottoposto a **valutazione della performance** (in lieve crescita rispetto al 50% dell'anno precedente).

Nel 2022 è stato realizzato il Pilota del processo di **Performance Management** definito nell'anno precedente. Tale iniziativa ha visto coinvolte **cinque funzioni organizzative** appartenenti a differenti aree aziendali, interessando un campione di **circa 150 colleghi a livello italiano**. Il processo di *Performance Management*, oltre ad avere l'obiettivo di fornire ai *people manager* uno strumento di gestione e di dialogo con le proprie risorse, ha dato anche la possibilità di lavorare sull'interiorizzazione del Modello Manageriale del Gruppo e sulla gestione delle dinamiche interrelazioni all'interno dei *team* di lavoro.

Per l'anno 2023 il processo sarà ulteriormente esteso all'interno del perimetro italiano e, al contempo, saranno attivate una serie di iniziative atte a omogenizzare il processo a livello internazionale nelle diverse *Region* del Gruppo al fine di introdurre per il 2024 un processo globale. 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 delle prestazioni e dell'ambiente lavorativo.

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.

Benessere delle persone

Il successo del Gruppo è strettamente collegato alla soddisfazione delle persone che vi lavorano e, per tale motivo, TOD'S mette il **benessere dei dipendenti** tra gli obiettivi prioritari da perseguire, per generare valore nel lungo termine; 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. A tal fine, il Gruppo, ove possibile, ha previsto, per le proprie persone, compatibilmente con il ruolo svolto e le esigenze aziendali, il ricorso a modalità di lavoro agile (*smart working*) e maggior flessibilità di orario in entrata e uscita. Molte sono, inoltre, le iniziative che la Capogruppo TOD'S S.p.A. intraprende. 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. Ogni anno scolastico, l'accesso è destinato ai primi 28 bambini di una graduatoria redatta secondo criteri specifici;
 - una palestra, che consente ai dipendenti accesso libero e gratuito 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 medioteca, che consente ai dipendenti di usufruire, gratuitamente, di numerosi titoli, tra cui libri e *DVD*.
- A partire dal 2008, il Gruppo ha avviato in Italia il **Programma "Welfare"**, volto al miglioramento del benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Anche nel 2022, tale progetto si è concretizzato in una serie di iniziative di sostegno economico, tra cui:

- 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'università¹⁹;
- 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, prestazioni diagnostiche ed analisi di laboratorio, visite specialistiche, "pacchetto di sostegno alla maternità", prestazioni fisioterapiche, specifici programmi di *check up* di prevenzione (tra cui la prevenzione cardiovascolare e oncologica)²⁰;

19. Tale contributo non è erogato ai dipendenti con contratto a tempo determinato.

20. Per i soli dipendenti con contratto a tempo determinato cui si applica il CCNL Industria Calzature, la copertura assicurativa opererà a partire dal 13° mese di permanenza.

21. Il Piano consente a ciascun dipendente, in forza alla data del 31 dicembre dell'anno precedente e non dimissionario alla data del 1 febbraio di ciascun anno e appartenente al CCNL Industria delle Calzature (ad esclusione della Campagna Vendita), che decida di aderirvi di scegliere i *benefit* maggiormente rispondenti alle proprie esigenze personali e familiari, utilizzando il credito *welfare* assegnato. TOD'S ha messo a disposizione dei beneficiari, per ciascun anno 2021 e 2022, l'importo di euro 1.400. Ogni Beneficiario ha la facoltà di scegliere, ogni anno, se:

- conferire interamente tale somma in servizi *welfare* (non soggetti a tassazione);
- onferire il 50% di tale somma (euro 700) in servizi *welfare* (non soggetti a tassazione) e ricevere il restante 50% (euro 700) in busta paga (con l'applicazione delle ritenute fiscali e contributive di legge);
- non aderire al programma, ricevendo l'intera quota (euro 1.400) in busta paga (con l'applicazione delle ritenute fiscali e contributive di legge).

Per i dipendenti *part - time* la quota del credito *welfare* assegnata è riproporzionata in base alla media dell'orario svolto nei 12 mesi precedenti la data di apertura del piano.

- il **Piano di Welfare Aziendale** istituito nel biennio (2021 - 2022)²¹ e rinnovato, con le medesime caratteristiche, per gli anni (2023 - 2024).

L'obiettivo del Piano *Welfare* è di offrire ancora maggiore valore ai dipendenti e ai propri familiari attraverso la possibilità di fruire di una serie di beni e servizi ("*flexible benefits*") finalizzati al supporto della vita personale e familiare, nel campo della salute, dello *sport*, dell'istruzione, della cultura, del benessere e del divertimento, nonché al potenziamento della propria copertura previdenziale e sanitaria.

Al fine di sostenere il potere di acquisto, condizionato dagli eventi internazionali che hanno comportato anche un pesante aumento del costo della vita, TOD'S ha erogato, nel mese di dicembre del 2022, un **contributo straordinario** pari a euro 500, sotto forma di *welfare*, a favore di tutti i dipendenti italiani.

L'azienda, in questi momenti di straordinaria complessità, ha ancora una volta manifestato la propria volontà di mantenere un ruolo attivo di responsabilità sociale, affiancando ed aiutando i propri dipendenti, ben consapevole dell'importanza dell'equilibrio tra vita lavorativa e personale e del sostegno al potere d'acquisto.

"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

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, e adempie alle prescrizioni e agli obblighi di legge in materia, sulla base delle peculiarità in vigore nei diversi Paesi in cui è presente.

Nell'ottica del miglioramento continuo, TOD'S ha intrapreso nel 2020 il percorso di certificazione del proprio **Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro** conseguendo, in data 24 novembre 2022, la **certificazione in conformità alla norma UNI ISO 45001:2018** per il "Complesso Brancadoro" (sede centrale, stabilimento produttivo, magazzino materie prime e *outlet*), che impiega, al 31 dicembre 2022, 975 dipendenti.

L'implementazione di tale sistema si estenderà, in base ad un piano pluriennale, a tutti i siti industriali e logistici italiani del Gruppo. Con la graduale introduzione del nuovo Sistema di Gestione in conformità allo *standard* ISO 45001, il Gruppo TOD'S intende minimizzare i costi sociali ed economici della non sicurezza, promuovere ulteriormente il benessere delle persone nei luoghi di lavoro garantendo il rispetto dei più alti *standard* lavorativi.

Punti salienti della Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro

Il Gruppo TOD'S si è dotato, a partire dal 2021, di una **Politica per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro** (la cui adeguatezza è stata confermata dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., da ultimo in data 13 marzo 2023).

Con l'attuazione della suddetta Politica (consultabile - integralmente - al seguente *link* (<https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>), TOD'S promuove il benessere delle persone e la diffusione della cultura della salute e della sicurezza, con l'obiettivo di proteggere le persone che operano nei siti aziendali e valorizzare le comunità di riferimento. TOD'S, oltre a soddisfare gli obblighi di legge legati alle sue attività, si impegna a perseguire i seguenti obiettivi:

- assicurare luoghi di lavoro sicuri e salubri e rendere disponibili i Dispositivi di Protezione Individuale al fine di prevenire incidenti e malattie professionali;
- adottare un approccio preventivo con lo scopo di eliminare i pericoli, ridurre i rischi e cogliere le opportunità per la salvaguardia della Salute e della Sicurezza sul luogo di lavoro;
- coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti, favorendo la loro partecipazione per accrescere la consapevolezza dei rischi e promuovendo comportamenti responsabili;
- diffondere la cultura della Salute e della Sicurezza sviluppando le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività lavorative ed organizzando specifici piani di addestramento e formazione.

Il Gruppo TOD'S richiede ai propri fornitori ed ai propri laboratori esterni di definire ed adottare comportamenti e *standard* di Salute e Sicurezza allineati con tale Politica.

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

I processi utilizzati per l'identificazione dei pericoli consistono, ad esempio, in sopralluoghi ed *audit* 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, a seconda 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 gli addetti specializzati (RSPP - 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 regola la tutela dei dati sensibili secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Sulla base delle risultanze del processo di valutazione, qualora emergano fattori di rischio, TOD'S svolge interventi di ottimizzazione immediati o pianificati all'interno del Programma di prevenzione e protezione dai rischi. 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 da parte del Servizio di Prevenzione e Protezione, in collaborazione con i Medici Competenti, e quindi dallo stesso validate o revisionate.

È inoltre presente un Comitato Direttivo composto dal Datore di Lavoro, RSPP, ASPP, Medici Competenti, RLS e la Funzione *HR Business Partner* che si riunisce con cadenza almeno annuale in ogni sito operativo. Ai fini di un miglior presidio della tematica, inoltre, la Capogruppo TOD'S S.p.A. predisponde reportistiche interne in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro, che sono trasmesse, periodicamente, agli Organi di controllo.

Nel corso del 2022, per quanto riguarda la **formazione in ambito di salute e sicurezza**, ciascun dipendente ha beneficiato di programmi di formazione focalizzati sui pericoli nei luoghi di lavoro e sulla prevenzione di infortuni e malattie professionali, erogati sia in aula che in modalità *e - learning*. I temi strettamente obbligatori ex D. Lgs. 81/08 sono stati integrati con una massiccia e capillare campagna informativa, formativa e di sensibilizzazione sui comportamenti da tenere sul luogo di lavoro. In particolare, nell'ambito

della certificazione ISO 45001, sono stati coinvolti nel 2022 presso il “Complesso Brancadoro” circa 500 dipendenti per un totale di 140 ore. Tale percorso formativo ha riguardato tematiche quali le istruzioni e le raccomandazioni operative nei reparti produttivi, della logistica e nell'*outlet*; la pianificazione e i controlli operativi; la gestione della manutenzione dei macchinari e, in generale, i requisiti del Sistema di Gestione ISO 45001.

Nell'ambito dei programmi formativi, inoltre, 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, in base alle singole 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.

Dal 2019 TOD'S **sostiene l'impegno di AVIS (Associazione Volontari Italiani del Sangue)**, aderendo alle iniziative promosse dall'Ente sul territorio lombardo per contribuire e sponsorizzare la raccolta del sangue, offrendo ai dipendenti un ulteriore canale di accesso ad accertamenti e visite specialistiche, nonché ad un *check up* completo e gratuito del loro stato di salute.

Come in passato, anche nel 2022 è stata organizzata una giornata dedicata alla donazione del sangue, ospitando un'unità mobile attrezzata di fronte agli Uffici di Corso Venezia a Milano.

Dato il successo dell'iniziativa, per il 2023 sono già stati programmati due eventi, così da permettere all'intera popolazione aziendale interessata di partecipare e dare il proprio contributo in modo pratico ed agevole alla raccolta del sangue, semplicemente recandosi presso le principali sedi milanesi del Gruppo.

Nel corso del 2022 sono proseguite le iniziative specifiche mirate alla promozione della salute, che sono state principalmente rivolte alla prevenzione e al contenimento dell'**emergenza epidemiologica da Covid - 19**.

Come rendicontato nelle precedenti DNF, TOD'S oltre ad aver costituito una “*Task Force Covid - 19*” per



la gestione dell'emergenza, ha implementato sin da subito misure eccezionali in ambito organizzativo, procedurale e di adeguamento tecnico - logistico volte alla massima tutela della salute e della sicurezza dei propri dipendenti e collaboratori. Anche nel 2022 TOD'S ha mantenuto viva l'attenzione sull'emergenza Covid - 19 ed ha continuato ad applicare il Protocollo Condiviso anti-contagio adeguandolo, di volta in volta, alle disposizioni governative che si sono susseguite, con il contestuale rafforzamento, a causa dell'esplosione della pandemia in Cina, delle misure preventive anticontagio nella *Region* al fine di tutelare il proprio personale e garantire maggiori presidi di sicurezza.

Nel corso del 2022, si sono registrati **44 casi di infortunio** tra i dipendenti, in aumento rispetto ai 37 casi registrati nel 2021, **in parte imputabili alla crescita dell'attività produttiva e commerciale**, con un tasso di infortuni passato dallo 0,95 allo 1,01 nel 2022. Nel 2022 si è, inoltre, registrato un caso di infortunio tra i collaboratori esterni²² (in linea con il 2021) imputabile a un taglio durante le lavorazioni.

22. Laboratori esterni delle Divisioni Calzature e Pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S.



5. TRACCIABILITÀ E FILIERA SOSTENIBILE

Abbiamo a cuore le nostre filiere e intendiamo promuovere programmi di qualifica, monitoraggio e crescita sostenibile dei nostri fornitori di materie prime e laboratori per integrare la tutela dell'ambiente e delle persone lungo il ciclo produttivo.

Gestione responsabile della catena di fornitura

Il Gruppo TOD'S vanta una lunga storia nella produzione e nella commercializzazione di calzature, pelletteria e abbigliamento, utilizzando quattro 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, dalla selezione e approvvigionamento delle materie prime e dei 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 pelletteria 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, adottato a partire dal 2019**, e consultabile al seguente *link*: <https://www.todsgroup.com/it/corporate-governance/procedures-and-guidelines>.

Codice di Condotta Fornitori

Il Codice di Condotta Fornitori - ispirato ai principi enunciati nelle **Convenzioni dell'ILO** (*International Labour Organization*) e nella **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite** - definisce i principi e le norme di comportamento di cui il Gruppo richiede il rispetto al fine di garantire l'integrità e l'etica nella *governance*, la lotta alla corruzione, la tutela dell'ambiente, il benessere animale e condizioni di lavoro giuste, eque e responsabili lungo l'intera 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 l'intera 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, la responsabilità ambientale, la salute dei lavoratori e il benessere degli animali**.

Anche nel corso del 2022 sono proseguite 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*.

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

Come anticipato, al fine di rafforzare ulteriormente il proprio impegno nel garantire una gestione responsabile delle proprie filiere, TOD'S ha aderito al **Global Compact delle Nazioni Unite**, per promuovere la tutela e il monitoraggio dei **diritti umani**, delle **pratiche di lavoro**, dell'**ambiente** e della **lotta alla corruzione** anche nei rapporti con le terze parti.

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 - *Academy Aziendale* "Bottega dei Mestieri"

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'*Academy* aziendale chiamata "**Bottega dei Mestieri**" che dal 2012 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. Nel 2022 sono riprese in modo continuativo le attività di formazione del Programma "Botteghe dei Mestieri", istituita con finalità di *scouting* e di formazione dei nuovi artigiani a supporto dei nostri *plant* produttivi nelle diverse merceologie realizzate dai *Brand* del Gruppo, con l'obiettivo di agevolare il ricambio generazionale, garantendo la possibilità di mantenere vive le competenze necessarie a supportare il *Made in Italy*. Nel 2022 TOD'S ha celebrato i **dieci anni dall'avvio del Programma "Bottega dei Mestieri"** che ha previsto l'attivazione, nel decennio, di **260 tirocini** di cui il 54% si è trasformato in un contratto stabile. Solo nell'ultimo anno, anche considerazione delle crescenti esigenze produttive e industriali del Gruppo, il Programma ha registrato una notevole accelerazione che si è tradotta nell'attivazione di ulteriori **97 tirocini** per una durata media di 6 mesi, di cui oltre la metà risulta già essere stato assunto con un contratto stabile.

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, TOD'S predilige instaurare rapporti di collaborazione con i migliori fornitori presenti sul territorio italiano. A conferma di tale volontà, si segnala che, nel 2022, la spesa complessiva per **approvvigionamenti di materie prime da fornitori italiani** si è attestata al 98,7% del *budget* complessivo per la Divisione Calzature e per la Divisione Pelletteria & Accessori e al 99,9% per la Divisione Abbigliamento registrando una lieve crescita, per tutte e tre le Divisioni, rispetto al dato del 2021. Nel corso del 2022, il Gruppo ha collaborato complessivamente con 456 fornitori, di cui 236 per la Divisione Calzature, 60 per la Divisione Pelletteria & Accessori e 160 per la Divisione Abbigliamento. Il dato complessivo risulta in crescita di oltre il 5% rispetto allo scorso anno.

Fornitori per area geografica e categoria merceologica

Region (%)	2022			2021		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Italia	92,8	93,3	98,1	94,6	94,9	96,4
<i>Marche</i>	31,4	10,0	11,2	33,1	11,9	12,6
<i>Toscana</i>	25,8	45,0	21,9	26,8	45,7	22,2
<i>Lombardia</i>	14,4	16,6	35,6	13,6	22,1	32,9
<i>Veneto</i>	8,9	18,3	11,9	10,2	11,9	11,4
<i>Altre Regioni Italiane</i>	12,3	3,3	17,5	10,9	3,4	17,4
Europa	6,8	5,0	1,3	4,9	5,1	2,4
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	0,4	1,7	0,6	0,5		1,2
Totale	100	100	100	100	100	100

Si segnala nel 2022 una rilevante incidenza percentuale dei **fornitori italiani** sul totale, per tutte le categorie merceologiche, con particolare rilievo per la Divisione Abbigliamento (pari a circa il 98%). 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 propri fornitori.

Si segnala che, nell'ambito del core *business* delle Calzature, circa il 50% dei **fornitori collabora con il Gruppo da oltre 11 anni**.

Fornitori per anni di collaborazione e categoria merceologica

Fornitori per anni di collaborazione (%)	2022			2021		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Occasionale	17,8	38,3		6,3	20,4	
1-3 anni	9,3	23,3	5,6	12,6	25,5	9,0
4-10 anni	22,9	23,3	15,0	28,6	37,2	19,8
>11 anni	50,0	15,1	79,4	52,5	16,9	71,2
Totale	100	100	100	100	100	100

Adesione al *Leather Working Group (LWG)*



Al fine di rafforzare ulteriormente i processi di gestione sostenibile della filiera della pelle, in data 10 febbraio 2023, il **Gruppo TOD'S ha aderito al *Leather Working Group (LWG)***, organizzazione senza scopo di lucro per gli *stakeholder* della catena di valore del settore conciario, che lavorano in sinergia al fine di favorire un **impatto ambientale e sociale responsabile e positivo per l'industria manifatturiera della pelle** (<https://www.leatherworkinggroup.com/>). L'iniziativa pone particolare attenzione ai seguenti aspetti: tracciabilità e trasparenza della catena di fornitura; efficienza nell'utilizzo delle materie prime; rifiuti ed emissioni generate dai processi produttivi; gestione delle sostanze chimiche; benessere animale e biodiversità; condizioni del lavoro e trattamento equo dei lavoratori. L'obiettivo principale del *LWG* è provvedere, mantenere e sviluppare protocolli di *audit* con lo scopo di verificare il rispetto dei principi e la *performance* ambientale e sociale dei conciatori di tutto il mondo, promuovendo pratiche aziendali sostenibili per la tutela e la salvaguardia dell'ambiente e delle comunità di riferimento. Prendendo parte al *Leather Working Group*, TOD'S si è impegnata a promuovere ulteriormente il coinvolgimento della catena del valore della pelle e a dichiarare la percentuale di materiali approvvigionati da fornitori certificati *LWG*.

Materie prime acquistate per tipologia*

Tipologia di materia prima	Unità di misura	2022	2021
		Quantità/000	Quantità/000
Pellami	Pq/000	21.247	15.020
Accessori metallici e altri materiali	Pezzi/000	27.185	24.840
Tessuti per abbigliamento	Metri/000	483	346
Tessuti fodere per abbigliamento	Metri/000	288	146
Fondi	Paia/000	2.045	1.777
Accessori	Paia/000	665	503

* 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.

L'incremento complessivo delle quantità di materie prime acquistate, pari ad oltre il 20%, è legato alle dinamiche di mercato e quindi al miglioramento, registrato nel 2022, delle *performance* del Gruppo rispetto al 2021.

Il Gruppo TOD'S, al fine di analizzare e valorizzare le **progettualità e le iniziative delle proprie filiere nella gestione degli aspetti sociali e ambientali**, ha avviato, nel quarto trimestre dell'anno, una *survey* avente ad oggetto la mappatura delle principali certificazioni di sistema e di prodotto possedute dai fornitori di materie prime (pellami, tessuti, fondi e accessori) delle Divisioni Calzature e Pelletteria.

La *survey* ha coinvolto 130 fornitori strategici, tramite un questionario di *self - assessment*, di cui si riporta nel seguito un estratto di principali risultati:

- il 75% dei fornitori di pellami è in possesso della certificazione *LWG (Leather Working Group)*, mentre circa il 15% ha avviato l'*iter* di certificazione;
- il 30% dei fornitori di pellami è in possesso della certificazione ICEC (Istituto di Certificazione della Qualità per l'Industria Conciaria) sulla tracciabilità delle materie prime (ICEC TS CS 410 / ICEC TS PC 412), mentre il 7% ha avviato l'*iter* di certificazione;

- il 40% dei fornitori ha aderito al Programma ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*);
- il 18% dei fornitori è in possesso della certificazione GRS (*Global Recycle Standard*), mentre il 3% ha avviato l'iter di certificazione;
- il 25% dei fornitori di tessuti è in possesso della certificazione OEKO TEX, mentre il 3% ha avviato l'iter di certificazione;

infine, con riferimento alle principali certificazioni di sistema, si segnala che:

- circa il 30% dei fornitori ha conseguito la certificazione secondo lo *standard* ISO 14001 (Ambiente);
- il 12% dei fornitori ha conseguito la certificazione secondo lo *standard* ISO 45001 (Salute e Sicurezza sul Lavoro);
- oltre il 30% dei fornitori ha conseguito la certificazione secondo lo *standard* ISO 9001 (Qualità).

Il Gruppo TOD'S monitora le 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 forniti, 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, altresì, continuato anche nel 2022 il processo di *audit on site*, avviato nel 2019 presso le filiere produttive sulle **tematiche ambientali, sociali, relative ai diritti umani, alla salute e sicurezza e ai principi etici**.

Promozione del “saper fare” artigianale

Al fine di tutelare e sostenere il “saper fare” artigianale, patrimonio del *Made in Italy*, TOD'S ha promosso l'inclusione di piccole realtà imprenditoriali femminili, legate alla tradizione e alla cultura locale, nelle progettualità dei *Brand*. Tra queste, dal 2017, TOD'S collabora con IN3CCI alla produzione di borse, cinture e bracciali.

IN3CCI è nata nel 2016 grazie alla resilienza e alla professionalità della sua titolare, Carmelina, che trovandosi senza lavoro per la chiusura dell'azienda nella quale era impiegata ha scelto di investire su sé stessa e di intraprendere un nuovo percorso imprenditoriale nell'ambito dell'“intreccio”.



Come dichiarato dalla stessa Carmelina “*i primi due anni sono stati davvero difficili: tanti sacrifici, tante ore di sonno perse e l'impresa che fatica a decollare. Si facevano prototipi e campioni ma non si riusciva ad andare oltre. Fino all'autunno del 2017 quando un importante ordine di un brand del Fashion & Luxury ha dato il via a quella che è oggi la ditta IN3CCI*”. Nella sede di Compiobbi, INT3CCI è una piccola realtà tutta al femminile che si avvale di una rete di artigiani in Toscana, in Puglia e nelle Marche.



Nel corso dell'anno, il Gruppo TOD'S, nell'ambito del Sistema di Gestione integrato Ambiente e Salute e Sicurezza sul Lavoro conforme agli *standard* ISO 14001 e ISO 45001 per il "Complesso Brancadoro", consapevole dell'importanza della **sostenibilità ambientale e sociale della propria catena di fornitura**, ha proseguito le attività di *assessment* dei propri principali fornitori.

L'obiettivo di tale iniziativa consente di integrare negli *standard* di qualifica e valutazione dei fornitori adottati dal Gruppo, parametri di tutela ambientale e di salvaguardia della salute e sicurezza sul lavoro. L'*assessment*, in continuità con gli anni precedenti, ha interessato i principali fornitori della divisione core delle Calzature selezionati sulla base della rilevanza e della criticità per il *business*²³.

Tale *screening* ha portato al coinvolgimento, attraverso l'invio di questionari di *self - assessment*, di un *panel* pari a circa 220 fornitori (in linea con il 2021) appartenenti a diverse categorie, tra cui lavorazione di materie prime e prodotto finito, *provider* logistici e di servizi, gestione e smaltimento di rifiuti, fornitura di imballaggi e manutenzione di macchinari e impianti. Di questi, il 93% (circa il 90% nel 2021) ha risposto al questionario, che ha consentito l'attribuzione di un *rating* ambientale e sulla salute e sicurezza sul lavoro. Il *rating* complessivo è stato definito sulla base dell'assegnazione di un valore da 1 a 10, a sua volta pesato, su specifici indicatori, tra cui a titolo esemplificativo:

- *governance* delle istanze di tutela dell'ambiente, della salute e della sicurezza;
- implementazione di modelli organizzativi e di sistemi di gestione in linea con gli *standard* internazionali;
- gestione e monitoraggio degli impatti ambientali (rifiuti, emissioni, consumi energetici, idrici, materiali);
- iniziative e investimenti per la diagnosi e l'efficienza energetica;
- gestione, monitoraggio e prevenzione degli infortuni sul lavoro;
- mappatura dei principali rischi nei luoghi di lavoro.

Il *rating* complessivo, anche quest'anno, è risultato soddisfacente e in linea con le aspettative del Gruppo. Si segnala, in particolare, un crescente impegno nell'utilizzo di energia da fonti rinnovabili da parte dei fornitori, testimoniato da un *rating* pari a 7,9 su 10 nel 2022 (7,8 nel 2021 e 6,2 nel 2020), mentre in ambito salute e sicurezza sul lavoro, si registra una significativa sensibilità - dimostrata da un *rating* pari a 8,2 su 10 - in merito alle iniziative formative erogate ai dipendenti.

Il rilevante livello di *engagement* testimonia la sempre maggior consapevolezza e attenzione dei *partner* del Gruppo su tali tematiche.



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 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 l'elegante qualità. Sulle calzature realizzate con l'esclusivo pellame nuvolato è 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 può 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.

23. L'analisi ABC presuppone una suddivisione dei fornitori in tre categorie sulla base della loro incidenza in termini di fatturato sul totale delle forniture del sito considerato: A: fornitori con un'incidenza dell'80%; B: fornitori con un'incidenza del 15%; C: fornitori con un'incidenza del 5%. L'analisi si è focalizzata sulla categoria A.

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 due stabilimenti per la produzione di pelletteria in Italia (uno a Pontassieve 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. I laboratori esterni specializzati sono dislocati in aree caratterizzate dalla radicata tradizione artigiana per la produzione di calzature, sia in Italia che, per una parte in percentuale minoritaria, all'estero. 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, TOD'S si avvale della collaborazione di lungo termine dei migliori laboratori esterni ad alta specializzazione e qualità; nella ricerca dei nuovi, adotta 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 e devono essere in possesso di tutte le abilitazioni e permessi previsti dalle autorità competenti. Nell'esecuzione delle lavorazioni, gli stessi sono tenuti ad applicare, nei propri rapporti di lavoro, sia interni che esterni, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore e ad osservarne scrupolosamente l'applicazione, con particolare riferimento alla regolarità nel processo di assunzione, al livello dei salari, ai periodi di riposo e di ferie, agli aspetti di tutela della sicurezza e della salute individuale e collettiva, al divieto assoluto di utilizzo del lavoro minorile e di personale non in regola con tutte le normative applicabili.

I laboratori esterni sono, inoltre, tenuti a rispettare le prescrizioni del Codice Etico 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, a partire dal 2019, un processo di **audit con verifiche on site** presso le filiere produttive sulle **tematiche ambientali, sociali, diritti umani, salute e sicurezza e principi etici**.

In particolare, nell'ultimo triennio 2020 - 2022, pesantemente condizionato dall'impatto dell'emergenza sanitaria da Covid - 19, sono stati effettuati complessivamente **96 audit** (compresi gli interventi di *follow - up* gestiti direttamente dalle strutture TOD'S o per il tramite di terze parti) che hanno interessato i principali laboratori delle tre Divisioni del Gruppo (Calzature, Pelletteria e Abbigliamento).

TOD'S ha tempestivamente concordato, in caso di impatti riscontrati in uno degli ambiti analizzati, piani di *remediation* con le controparti interessate. TOD'S, con il supporto di terza parte, ove necessario, verifica l'immediata implementazione di tali interventi con *follow - up* dedicati. Nell'ultimo triennio, l'attività di *audit* ha consentito di rilevare due casi afferenti la sfera sociale (uno nel 2020 e uno nel 2021) sui quali i tempestivi interventi di *follow - up* implementati dal Gruppo hanno consentito, in entrambi i

casi, di attivare misure di mitigazione con esito pienamente positivo.

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

Laboratori esterni per area geografica e categoria merceologica

Region (%)	2022			2021		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Italia	83,6	95,6	100,0	86,1	96,3	100,0
<i>Marche</i>	71,3	27,9	47,0	71,2	35,8	50,0
<i>Toscana</i>		38,2			37,0	12,5
<i>Lombardia</i>		7,4	5,9		6,2	
<i>Veneto</i>		1,5	11,8			12,5
<i>Altre Regioni Italiane</i>	12,3	20,6	35,3	14,9	17,3	25,0
Europa	12,3	2,9		10,9	3,7	
Americhe						
Greater China						
Resto del Mondo	4,1	1,5		3,0		
Totale	100	100	100	100	100	100

Per quanto concerne le aree geografiche dei laboratori esterni, si registra un leggero calo dell'incidenza percentuale sul totale dei **laboratori italiani** per la Divisione Calzature (dal 86,1% del 2021 al 83,6% del 2022) e per la Divisione Pelletteria & Accessori (dal 96,3% del 2021 al 95,6% del 2022) mentre per la Divisione Abbigliamento l'incidenza è del 100% in linea con lo scorso anno.

Laboratori esterni per anni di collaborazione e categoria merceologica

Laboratori esterni per anni di collaborazione (%)	2022			2021		
	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento	Calzature	Pelletteria & Accessori	Abbigliamento
Occasionale	4,9			3,0	9,9	
1-3 anni	22,1	27,9	35,3	4,0	18,5	31,3
4-10 anni	39,3	19,1	29,4	44,5	22,2	31,2
>11 anni	33,7	53,0	35,3	48,5	49,4	37,5
Totale	100	100	100	100	100	100

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 e il prestigio dei marchi che lo contraddistinguono. Per raggiungere questi *standard*, si avvale dei migliori fornitori di materie prime e utilizza esperti artigiani, capaci di garantire gli elevati *standard* di eccellenza per cui il Gruppo è conosciuto e apprezzato.

Il procedimento che garantisce ai clienti il suddetto elevato *standard* qualitativo, 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 e innovazione e livelli qualitativi elevati che garantiscano durata nel tempo e 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.

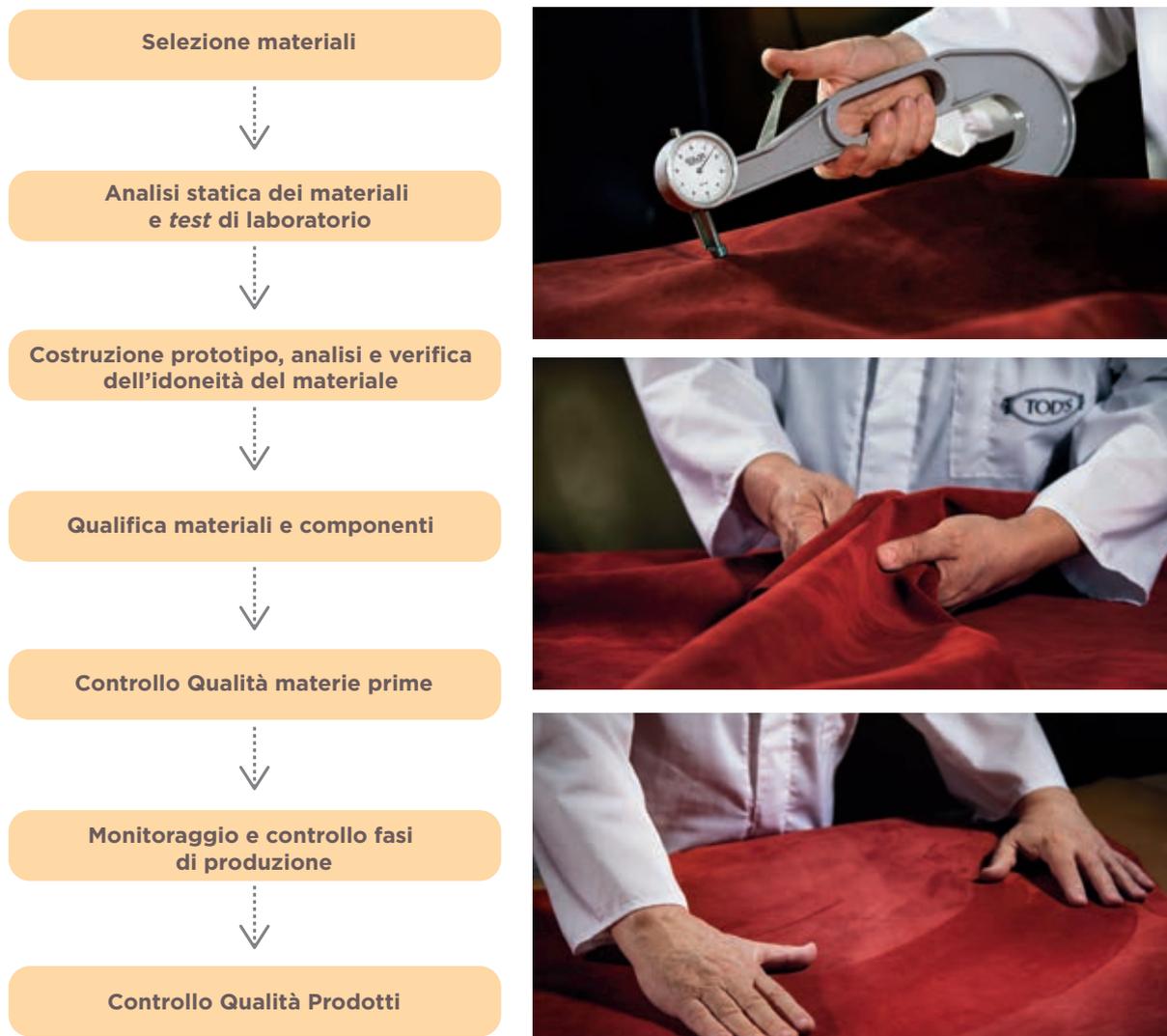
Solo a valle delle attività di controllo delle materie prime è avviato il processo produttivo, dove, in specifiche fasi chiave dello stesso, sono individuati *check point* di controllo.

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, sia tramite Ispettori Qualità direttamente presso le unità produttive esterne, che, successivamente, presso il Polo Logistico di Gruppo.



Le principali fasi del controllo di qualità



La sicurezza chimica dei prodotti

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

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

Le *RSL* 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.

Il Gruppo, nel corso del 2023, avvierà le attività progettuali volte ad una revisione generale del proprio *RSL*.

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.

6. TUTELA DELL'AMBIENTE E DEGLI ECOSISTEMI

Ci prendiamo cura dell'ambiente e abbiamo avviato progetti per ridurre progressivamente la nostra impronta sugli ecosistemi

Gestione responsabile dell'ambiente e degli ecosistemi

Il Gruppo TOD'S presta grande attenzione al rispetto e alla tutela dell'ambiente, cercando di ridurre gli impatti legati allo svolgimento delle proprie attività, grazie all'ottimizzazione e razionalizzazione dei processi che possono avere effetti diretti sugli ecosistemi naturali, promossi altresì attraverso le linee di indirizzo della Politica Ambientale di Gruppo.

Punti salienti della Politica Ambientale

Il Gruppo si impegna a proteggere l'ambiente, a prevenire l'inquinamento e ad utilizzare risorse sostenibili, riducendo e mitigando l'impatto che le proprie attività generano su di esso, tanto nei siti produttivi quanto in quelli commerciali.

In questo contesto, il Gruppo TOD'S, al fine di rafforzare ulteriormente tali principi e accrescere le prestazioni ambientali, si è dotato, a partire dal 2019, di una **Politica Ambientale**, il cui ultimo aggiornamento è stata approvato dal Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. in data 13 marzo 2023 nel contesto del periodico riesame.

Con l'attuazione della suddetta Politica consultabile, integralmente, al seguente *link* (<https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>), TOD'S, oltre a soddisfare gli obblighi di conformità legati alle sue attività, ha la ferma volontà di diminuire la propria impronta ambientale, dando forza ai seguenti ambiziosi obiettivi:

- riduzione ed ottimizzazione dei consumi energetici, anche ricorrendo all'autoproduzione e all'impiego di energia da fonti rinnovabili;
- riduzione delle emissioni generate direttamente dalle sue attività di *business*, nel pieno sostegno delle politiche adottate con l'Accordo di Parigi, volte a contenere l'aumento delle temperature globali;
- promozione della ricerca e dello sviluppo delle materie prime e dei prodotti in ottica ecocompatibile, considerando l'intero ciclo di vita;
- assicurare, oltre al pieno rispetto delle normative di riferimento e degli *standard* nazionali, comunitari ed internazionali applicabili, la progressiva riduzione e, laddove possibile, eliminazione delle sostanze chimiche presenti nelle materie prime;
- progressiva riduzione e, laddove possibile, eliminazione dal processo produttivo di alcune sostanze chimiche, anche quando consentite dalle normative di riferimento, adottando un approccio più restrittivo;
- riduzione e 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 criteri di progettazione e costruzione dei propri edifici, orientati all'efficienza energetica e alla riduzione degli impatti ambientali;
- riduzione e ottimizzazione del consumo idrico;
- riduzione della produzione di rifiuti nei siti produttivi, uffici, negozi e logistica distributiva, favorendo il riciclo e/o il riutilizzo degli stessi e la diminuzione dei quantitativi da conferire in discarica;
- selezione di vettori logistici meno impattanti dal punto di vista ambientale, quando possibile;
- puntuale attuazione del piano per la prevenzione e per la gestione delle emergenze ambientali.

TOD'S, in linea con gli obiettivi di sostenibilità del Gruppo, nel mese di ottobre 2022, ha superato, con esito positivo, l'*audit* di sorveglianza per il mantenimento della certificazione del **sistema di gestione ambientale**, conseguita a dicembre 2020, in conformità alla norma **UNI EN ISO 14001:2015** per il "Complesso Brancadoro", che al 31 dicembre 2022 impiega 975 dipendenti.

Contestualmente, in linea con il Piano di Sostenibilità, TOD'S ha avviato nel mese di dicembre 2022 le attività di implementazione del **Sistema Integrato Ambiente e Salute e Sicurezza sul Lavoro** presso lo Stabilimento produttivo di **Tolentino** dedicato alla pelletteria, con l'obiettivo di conseguire, entro il 2023, la certificazione in conformità alle norme ISO 14001 e ISO 45001.

L'implementazione di tale sistema consente il costante e puntuale monitoraggio del contesto, con l'individuazione di tutti i potenziali rischi e opportunità e delle principali fonti di impatto, comprese le emissioni in atmosfera che contribuiscono negativamente al cambiamento climatico e, consente, di avviare iniziative per la loro riduzione ed il miglioramento continuo, coinvolgendo l'Alta Direzione attraverso l'aggiornamento della Politica Ambientale e il Riesame degli obiettivi svolto con cadenza annuale.

Sono, inoltre, proseguite nel 2022 diverse attività informative, formative e di sensibilizzazione, riguardanti aspetti legati alla sostenibilità e all'ambiente, come la gestione e la differenziazione dei rifiuti, l'emergenza ambientale, i consumi energetici, la mobilità sostenibile, nonché le raccomandazioni per il risparmio e l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse e dei materiali di consumo (sia in ambito lavorativo che *extra* lavorativo). TOD'S, nell'ultimo triennio, ha coinvolto **circa 600 persone** dell'*Headquarter* per complessive **455 ore di formazione** (di cui 135 nel 2022).

Nel corso del 2022 TOD'S, al fine di valutare e misurare il grado di consapevolezza ambientale dei propri dipendenti, nonché recepire suggerimenti e proposte in un'ottica di miglioramento continuo delle *performance* ambientali, ha altresì proseguito le attività di "**Test di consapevolezza ambientale**" mediante la somministrazione di una *survey online*.



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, il 98% dei *server* fisici sono stati convertiti in *server* virtuali, con apprezzabili benefici a livello di consumo energetico. Nel corso dell'anno sono stati spostati diversi servizi in *cloud*, comportando altresì una riduzione dei consumi energetici presso l'*Headquarter*.

TOD'S, inoltre, promuove attivamente il ricorso all'utilizzo di sistemi e piattaforme di audio / videoconferenza, al fine, da un lato, di ridurre gli impatti ambientali legati agli spostamenti del personale e all'impegno di materiale di consumo e, dall'altro, di migliorare la qualità della vita dei dipendenti.

Nel corso degli ultimi anni, anche a seguito degli effetti della Pandemia e il ricorso a forme di lavoro in modalità "*smartworking*", l'utilizzo di strumenti di audio / videoconferenza è risultato un elemento imprescindibile per le attività lavorative. Nello specifico, il ricorso a tali strumenti e l'adozione di nuove tecnologie, da parte di tutti i dipendenti dotati di dispositivi aziendali del Gruppo TOD'S, ha permesso di sfruttare sia le funzionalità di *meeting online*, che quelle di comunicazioni veloci e collaborative tramite *chat*.

Inoltre, TOD'S ha ridotto il numero delle stampanti, prevedendo la predisposizione di centri stampa dedicati e ha razionalizzato i *device* mediante l'installazione di dispositivi multifunzione, in grado, con un unico apparecchio, di stampare, copiare e scansare, con conseguenti evidenti risparmi energetici e semplificazioni delle attività di manutenzione. Le apparecchiature esistenti sono state, inoltre, progressivamente sostituite con dispositivi a minor consumo energetico.

Nel corso del 2022 in continuità con gli anni precedenti, TOD'S ha proseguito 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. Il percorso di digitalizzazione e ottimizzazione dei processi proseguirà anche nei prossimi anni, con l'implementazione di ulteriori iniziative progettuali.

Gestione responsabile delle risorse²⁴

Consumi energetici

Nel corso del 2022 i **consumi energetici** totali hanno registrato un **decremento superiore al 3%** rispetto al 2021. Il *trend* è generato dalla riduzione dei consumi di **gas naturale** pari al 25%, imputabile all'aumento delle temperature atmosferiche registrate durante la stagione invernale e alle azioni di contenimento dei consumi nell'ambito dei progetti di efficientamento avviati dal Gruppo.

Nello specifico, i consumi di **energia elettrica** del Gruppo TOD'S si sono attestati a 117.876 GJ (in aumento di circa il 1,8% rispetto all'anno precedente), dato in lieve crescita giustificato dall'incremento delle attività produttive.

Oltre all'ottimizzazione dei consumi energetici, l'impegno del Gruppo si è rivolto, da diversi anni, ad accrescere l'**impiego di energia da fonti rinnovabili**. Si segnala, infatti, che TOD'S si è dotato di **impianti fotovoltaici**, due presso l'*Headquarter* di Brancadoro, di cui uno attivo a partire dal 2011, e un altro impianto presso lo stabilimento di Arquata del Tronto (entrato in funzione nel 2018 con una potenza installata pari a 50 kWp).

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

Nel corso del 2022, gli impianti hanno prodotto complessivamente 4.024 GJ di energia (in lieve crescita rispetto all'anno precedente), **soddisfacendo rispettivamente il 16,1% del fabbisogno energetico dell'Headquarter e il 15,7% del fabbisogno dello stabilimento di Arquata del Tronto.**

Nel mese di dicembre del 2022 è stato completato l'investimento di un **nuovo impianto fotovoltaico** presso l'Headquarter di Brancadoro pari a 740 kWp (che si aggiunge ai 956,88 kWp), raggiungendo una potenza complessiva installata pari a circa 1.700 kWp, che coprirà circa il 30% del fabbisogno energetico del sito. Sempre presso l'Headquarter, TOD'S utilizza impianti geotermici per garantire, in modo sostenibile, il riscaldamento e il condizionamento degli ambienti.

Nel 2022 è stato stipulato un contratto di acquisto di **energia elettrica, a provenienza certificata, esclusivamente da fonti rinnovabili** che, a decorrere dal 1 gennaio 2023, ha **esteso la fornitura di "energia green" a tutti i siti industriali e al polo logistico di Monteprandone**, che si aggiungono al Complesso di Brancadoro e all'Outlet di Noventa di Piave che utilizzano tali fonti di energia a partire dal 2021.

Nel corso dell'anno, TOD'S ha completato l'installazione presso il proprio Headquarter di un **gruppo a pompa di calore condensato ad acqua** in grado di produrre contemporaneamente sia acqua refrigerata a 8°C che acqua calda a 50°C.

La pompa di calore, installata all'interno della centrale frigorifera, più efficiente dal punto di vista energetico rispetto ai gruppi frigoriferi esistenti, garantirà la produzione contemporanea di acqua calda e acqua refrigerata e, rispetto alle apparecchiature esistenti, assicurerà che il calore di condensazione sarà ceduto all'impianto termico con conseguenti immediati benefici in termini di risparmio di gas metano.

In estate l'acqua refrigerata sarà impiegata per la climatizzazione del complesso Brancadoro mentre il calore prodotto sarà utilizzato per il trattamento *post* riscaldamento dell'aria. Inoltre, durante il periodo invernale, al fine di garantire condizioni ambientali favorevoli, l'energia termica sarà impiegata per il riscaldamento (pannello radiante e Unità di Trattamento Aria).

Nel 2020 è stata aggiornata la *policy* inerente al parco auto aziendale, con l'inserimento di veicoli a minore impatto ambientale, come ad esempio modelli *full electric*, ibridi e a metano. In particolare, nel 2022 sono state inserite nel parco auto aziendale circa 30 auto a metano e 3 auto ibride, in sostituzione di auto a trazione tradizionale.

Consumi energetici per tipologia (2022-2021)

Tipologia di consumi energetica (GJ)*	2022	2021
Gas naturale	21.093	28.199
Gasolio	269	358
Diesel da autotrazione **	9.659	9.519
Benzina da autotrazione **	634	731
Energia elettrica ***	117.876	115.750
Totale	149.531	154.556

* Fattori di conversione 2022: gas naturale 1 m³ = 0,035337GJ, gasolio 1 kg = 0,042873, diesel 1 kg = 0,04288 GJ, benzina 1 kg = 0,043128 GJ, energia elettrica 1kWh = 0,0036 GJ.

** Tali consumi fanno riferimento ai consumi della flotta auto aziendale (di proprietà e in leasing) del Gruppo.

*** Per il 2022 l'energia elettrica autoprodotta da fotovoltaico è pari a 4.024 GJ (3.908 GJ nel 2021), l'energia elettrica acquistata è pari a 113.909 GJ (111.902 GJ nel 2021) mentre l'energia reimmessa in rete equivale a 57 GJ (60 GJ nel 2021).

Anche nel 2022, 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 i principali siti produttivi e logistici del Gruppo. Questo processo è il naturale prosieguo dell'applicazione e gestione strutturata del piano di interventi di efficientamento energetico generato a seguito dell'*audit* energetico effettuato durante l'anno 2019 per i siti più significativi (Brancadoro, Comunanza e Monteprandone), 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. 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 proseguito, su base volontaria, l'attività di monitoraggio degli altri siti produttivi, mediante l'attivazione del "canale Enel", che consente di disporre dei dati di consumi del mese precedente. 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*.

Particolarmente rilevanti sono le attività di **monitoraggio dei consumi energetici** relativi ai siti industriali attraverso specifici strumenti di misurazione (multimetri MID). Tale rete di strumenti consente l'analisi puntuale dei consumi energetici e l'identificazione di appropriate azioni di razionalizzazione e ottimizzazione. Si segnala che, nel corso del 2022, è stata completata l'installazione di **sistemi di illuminazione a LED presso tutti i siti produttivi e logistici italiani**. 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.

Relativamente all'acqua calda sanitaria necessaria per i servizi dell'*Headquarter* (centro infanzia, ristorante aziendale, servizi igienici, ecc.), TOD'S, al fine di ridurre i consumi di *gas* metano, si è dotato 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.

Consumi idrici

Con riferimento ai **consumi idrici**, il Gruppo TOD'S è da sempre impegnato nel loro costante monitoraggio e provvede alla pianificazione di verifiche tecniche in caso di scostamenti significativi rispetto ai consumi storici. Grazie a tali verifiche, l'azienda riesce a identificare e rimuovere le perdite occulte che interessano alcuni impianti o individuare usi impropri e non corretti della risorsa. Nel 2022 i consumi idrici del Gruppo si sono attestati a 119 Megalitri (di cui l'88% in aree "a stress idrico"²⁵), **in calo di circa il 19% rispetto al 2021**. La **riduzione dei consumi idrici** è stata in gran parte influenzata dall'ulteriore ottimizzazione degli impianti di condizionamento e dalla miglior configurazione della centrale frigorifera presso l'*Headquarter* (dove è stata portata a 26°C la temperatura massima dell'acqua della vasca antincendio) e, in minor misura, dall'identificazione e rimozione, da parte dell'organizzazione, delle perdite occulte che hanno interessato alcuni siti industriali nel 2021.

In considerazione della diversa tipologia di attività condotte, i consumi idrici del Gruppo sono in gran parte imputabili alle sedi direzionali e ai siti produttivi nei quali opera gran parte dei dipendenti, dove l'acqua viene utilizzata per uso igienico-sanitario, per uso geotermico, antincendio, per l'irrigazione degli spazi verdi e per il funzionamento del ristorante aziendale. Il consumo idrico imputabile al processo produttivo è da considerarsi poco significativo. Tuttavia, TOD'S prevede di sviluppare iniziative volte a sensibilizzare ulteriormente le filiere (quali, ad esempio, le concerie) sulla razionalizzazione e ottimizzazione dei consumi idrici.

A tal proposito, TOD'S conduce annualmente un'indagine mediante un questionario trasmesso ad un *panel* selezionato di fornitori, al fine di sondare il grado di consapevolezza e valutare il livello di sensibilità in merito agli aspetti ambientali, compreso lo sfruttamento delle risorse idriche.

In relazione alle **fonti impiegate**, nel 2022 le risorse idriche provenienti dal sottosuolo incidono per circa il 53%, mentre quelle provenienti da terze parti sono pari al restante 47%. 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 2022, la quantità complessiva di **acqua reimpressa nel corpo idrico superficiale** è stata

25. 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").

stimata pari a 73,2 Megalitri, in calo rispetto agli 85,4 Megalitri del 2021. Il decremento è in gran parte dovuto all'utilizzo dell'acqua presente in vasca per irrigazione in fasce orarie pomeridiane (ore più calde) e, in minor misura, all'innalzamento della temperatura massima della vasca da 24 gradi a 26 gradi.

In particolare, nel Complesso Brancadoro si attinge acqua dal sottosuolo attraverso quattro pozzi.

Nel corso del 2020 il Gruppo ha ottenuto la concessione per il prelievo, prevalentemente di tipo stagionale, di acque pubbliche da un campo pozzi composto da quattro opere di captazione idrica da utilizzare per uso geotermico, irriguo e antincendio con restituzione fino al 53% (anno 2022) delle acque emunte al fiume Chienti.

Le acque dei pozzi sono, altresì, utilizzate come vettore termico per il funzionamento delle pompe di calore reversibili ad alto rendimento, necessarie alla climatizzazione degli edifici. Questi impianti lavorano a ciclo chiuso e le acque ritornano, a fine ciclo, in una vasca tecnica che costituisce riserva idrica sia per l'irrigazione che per l'antincendio. Al raggiungimento della massima capienza della vasca, o quando la temperatura dell'acqua si avvicina ad un valore convenzionale massimo di progetto per il quale il rendimento dell'impianto frigorifero decade, l'acqua della vasca viene scaricata nella rete delle acque chiare che confluiscono nel Fiume Chienti e, quindi, reimmessa nel corpo idrico superficiale, per poi essere sostituita con quella proveniente dai pozzi, che ha una temperatura di circa 15°C. Questo meccanismo fa sì che la variabilità, da un anno all'altro, del dato dell'acqua prelevata dai pozzi, o restituita, è semplicemente legato alle condizioni climatiche, soprattutto delle stagioni primavera ed estate, quando diventano significativi l'uso irriguo o geotermico della risorsa idrica. La sintesi dei *trend* di consumo, così come gli aspetti rilevanti riguardanti l'approvvigionamento idrico, sono riportati nel Riesame della Direzione previsto dal sistema di gestione certificato ISO 14001.

Acqua prelevata per tipologia di fonte²⁶ (2022 - 2021)

Acqua prelevata (Megalitri) Fonte dei prelievo	2022		2021	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	63,073	63,073	76,902	76,902
Acque sotterranee (totale)	63,073	63,073	76,902	76,902
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	56,358	42,132	70,019	36,118
Risorse idriche di terze parti (totale)	56,358	42,132	70,019	36,118
Totale	119,431	105,205	146,921	113,020

Per quanto riguarda gli scarichi idrici del Gruppo, essi sono prevalentemente costituiti dalle acque dei servizi igienici e da quelle di lavorazione del ristorante aziendale, che nel corso del 2022 è stato dotato di degrassatore il cui scarico si riallaccia alla rete fognaria interna. Gli scarichi idrici assimilabili ai domestici, in uscita dal loro rispettivo processo, confluiscono direttamente nella rete di scarico che serve gli edifici e sono indirizzate al sistema fognario comunale che serve la zona industriale di Brancadoro, previo adeguato trattamento di depurazione. In particolare, queste acque sono trattate attraverso il loro passaggio in fosse settiche, le quali vengono mantenute periodicamente attraverso pulizia e smaltimento dei fanghi. Le acque in *output* dai processi produttivi sono dovute alla condensa prodotta nelle sale compressori e dalle acque di scarico delle cabine a velo d'acqua presenti nel reparto montaggio (finissaggio e prototipia) ed utilizzate per attività di ritocco e verniciatura di alcuni dettagli di produzione. Queste acque, il cui quantitativo risulta poco significativo, sono raccolte in idonee cisterne e smaltite come rifiuto attraverso il conferimento a ditte specializzate. In tutti gli altri siti industriali e *retail*, i consumi idrici sono legati esclusivamente ad un uso igienico-sanitario e antincendio, mentre gli scarichi sono assimilabili a scarichi di tipo domestico.

Con riferimento all'acqua ad uso potabile (igienico - sanitario), TOD'S, anche nell'ottica di favorire una ottimizzazione della gestione e del monitoraggio delle risorse idriche, intrattiene relazioni costanti con

26. L'acqua sfruttata per il processo di condensazione, non essendo alterata nelle sue proprietà, non è considerata acqua reflua e pertanto i quantitativi reimmessi nel circuito delle acque chiare (e quindi finisce nelle acque superficiali) vengono sottratti dai prelievi. Pertanto, il dato relativo al quantitativo di acque sotterranee riportato nella tabella è decurtato del quantitativo di acqua reimmessa nel corpo idrico superficiale.

le società multiservizi o consorzi idrici (a partecipazione pubblica)²⁷ che gestiscono tale risorsa nei principali territori di operatività del Gruppo.

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, generate dalle attività dirette e indirette, la cui analisi consente di pianificare iniziative e progettualità future per una progressiva e costante riduzione degli impatti sui cambiamenti climatici. Nella tabella sottostante sono riportate le principali emissioni generate dal Gruppo. In conformità con quanto previsto dal *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*, le emissioni sono state suddivise in tre diverse categorie:

- *Scope 1*: comprende le emissioni dirette, derivanti da fonti di proprietà o controllate dall'organizzazione;
- *Scope 2*: include le emissioni connesse con l'energia acquistata dal Gruppo;
- *Scope 3*: nel caso di TOD'S, al momento sono rendicontate le emissioni relative alla mobilità dei dipendenti.

Emissioni CO₂ (2022- 2021)²⁸

Footprint (Ton CO ₂)	2022	2021
Scope 1	1.924	2.363
Scope 2	12.040	12.069
Scope 3	1.480	1.289
Totale footprint di CO₂	15.444	15.721

Come si può notare dalla tabella, il maggior impatto del Gruppo a livello di emissioni di CO₂, per entrambi gli anni, si genera con riferimento allo *Scope 2*²⁹, pari rispettivamente al 78% nel 2022 e a circa il 77% nel 2021. 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 2022 ammonta a 27,1 tonnellate (in aumento del 3,2% rispetto all'anno precedente). Con riferimento agli ossidi di azoto, sono stati calcolati per il 2022 circa 4,4 tonnellate di NOx (in calo rispetto alle 4,8 tonnellate del 2021), mentre per gli ossidi di zolfo i quantitativi per il 2021 ammontano a circa 0,04 tonnellate di SOx (in calo di oltre il 25% rispetto al 2021).

Trasporto e logistica³⁰

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. Considerando 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 inalterata la qualità del servizio offerto. Con riferimento alla distribuzione dei prodotti finiti, nel corso del 2022, **l'ammontare delle quantità spedite si è attestato a circa 12.835 tonnellate**, in crescita dell'11,5% rispetto al 2021, anche a seguito del miglioramento dei

27. CIIP S.p.A. (Cicli Integrati Impianti Primari), Tennacola S.p.A., Publicacqua S.p.A., Azienda Specializzata Settore Multiservizi S.p.A., MM S.p.A.

28. Coefficienti utilizzati: - per il gasolio (*Scope 1*), sono stati utilizzati i fattori di conversione calcolati dal DEFRA [ghg-conversion-factors-2022] - per il gas naturale (*Scope 1*), sono stati utilizzati i parametri *standard* nazionali 2022 elaborati dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica - per la benzina e per il diesel (*Scope 1* e *Scope 3*), sono stati utilizzati i fattori di conversione calcolati dal DEFRA [ghg-conversion-factors-2022] - per l'elettricità (*Scope 2*) sono stati utilizzati i fattori di conversione di Terna [Confronti internazionali - 2019] 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 - 2021 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-2022].

29. Le 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 11.569 ton per il 2022 e 11.600 ton per il 2021.

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

risultati del Gruppo. TOD'S si avvale di *partner logistici leader* nel settore, 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 tali ambiti, 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 (ad esempio, veicoli ibridi o elettrici).

A partire dal 2019, TOD'S ha avviato il **Progetto A.R.T.** (*"Allocation & Replenishment for Tod's"*) basato su *tool di data analytics / intelligenza artificiale*. A.R.T. è un processo *in - season* integrato con approccio *pull / push*, che permette di ottimizzare l'allocazione degli articoli durante la stagione e di riequilibrare le scorte, preservando la *brand image*, garantendo maggior tempestività, reattività e flessibilità del modello di distribuzione, ottimizzando le scorte e diminuendo le rimanenze.

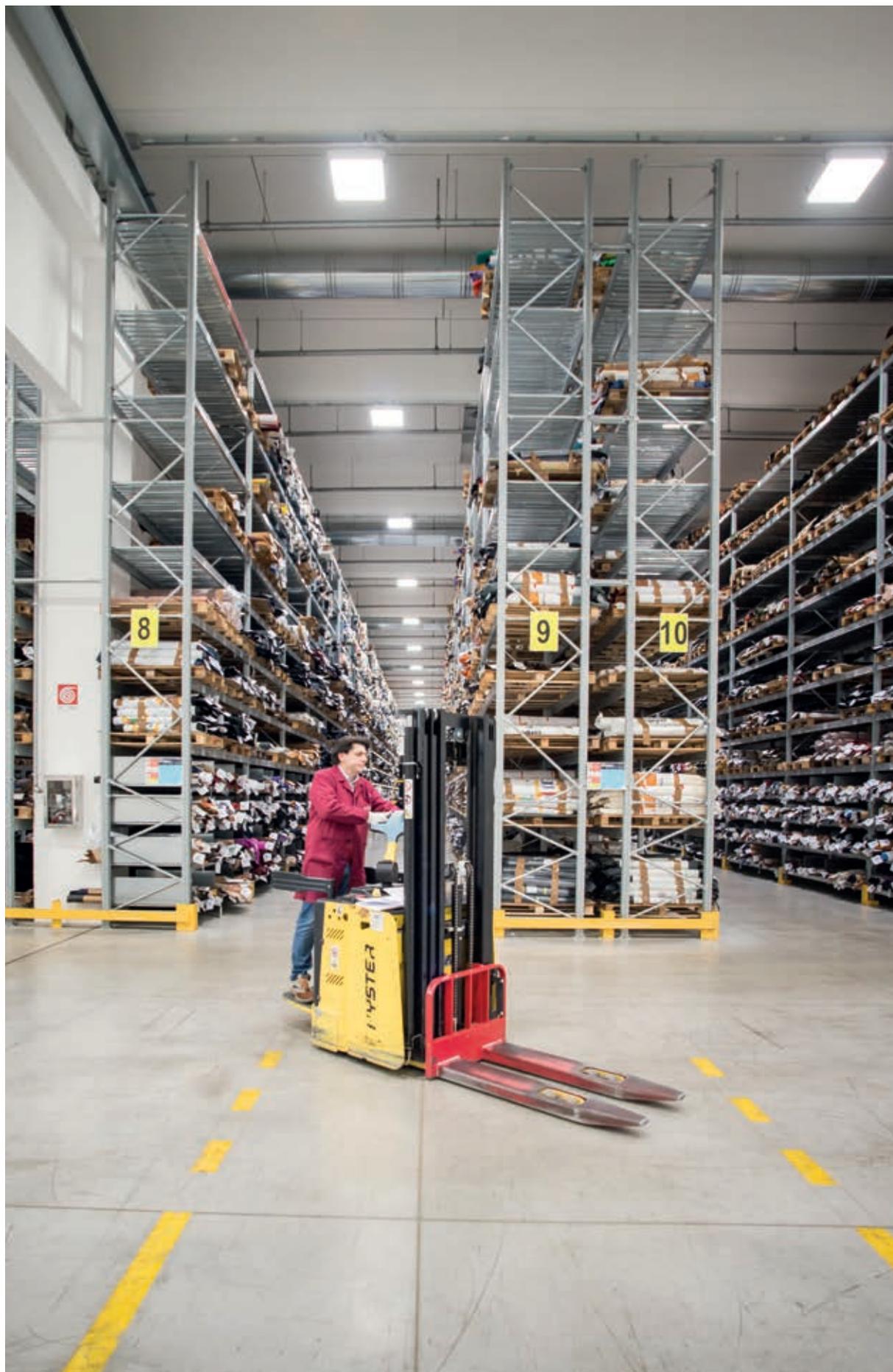
Il Progetto consente una pianificazione della produzione e delle relative attività di *merchandising* sistematicamente in linea con le esigenze e aspettative dei clienti e comporta, nel breve - medio termine per TOD'S, la mitigazione del rischio di scorte invendute, con un potenziale impatto positivo sia di **sostenibilità ambientale** che finanziario, a vantaggio degli *shareholder* e dei principali *stakeholder*.

Al Progetto A.R.T. è stato aggiunto, successivamente, l'ulteriore **Progetto "TIP"** (*"Tod's Item Plan"*) per la gestione dei continuativi. L'obiettivo del Modello *TIP* è assicurare un livello di *stock* ottimizzato in grado di supportare il *trend* di vendita senza generare *over stock* e quindi garantire, a regime, il mantenimento di un indice di rotazione ideale per ogni *Brand* del Gruppo.

In particolare, tale Progetto è stato avviato, per ragioni strategiche e operative, al fine di assicurare:

- una migliore precisione e allineamento tra opportunità commerciali e pianificazione produttiva;
- l'utilizzo del piano vendite in modo automatico per articoli *NOOS* (*"Never Out Of Stock"*) e *carry over*, con una migliore integrazione tra le diverse stagioni, garantendo un livello di servizio compatibile con le attività di *brand identity*.





Integrazione tra tutela della biodiversità e sviluppo locale

Stabilimento di Arquata del Tronto: presidio sociale e tutela della biodiversità

Un altro segno tangibile dell'impegno del Gruppo TOD'S nel sostegno al Territorio riguarda la decisione di supportare la popolazione della cittadina marchigiana di **Arquata del Tronto** e delle zone adiacenti, interessate dal terremoto del 2016. Arquata del Tronto è l'unico comune d'Europa il cui territorio è compreso all'interno di due Parchi Nazionali: quello dei Monti Sibillini a nord e del Gran Sasso e Monti della Laga a sud (in Abruzzo). La realizzazione del nuovo stabilimento industriale di Arquata del Tronto di proprietà del Gruppo, conclusasi nel 2017, ricade all'interno del **piano di lottizzazione definito come "ZONA 1 - Produttiva, commerciale e per servizi comprensoriali"**, in località Pescara del Tronto. L'edificio a pianta rettangolare si sviluppa su un unico livello in un lotto che ha una **superficie complessiva di 4.960 m²** di cui **1.756 m² effettivamente coperti**. In fase di progettazione è stato predisposto uno **Studio di Incidenza Ambientale**, che si è reso necessario in quanto le superfici di progetto rientrano nei confini del sito Natura 2000 IT5340012 (SIC ora designato ZSC, **Zona Speciale di Conservazione**) denominato "**Boschi ripariali del Tronto**". Il documento è stato redatto secondo le indicazioni della D.G.R. 220/2010 e s.m.i. che definiscono le linee guida regionali per la valutazione di incidenza di piani e interventi tenendo in considerazione le **misure di conservazione attualmente vigenti riportate nel piano di gestione del sito IT5340012**.

Dallo Studio è emerso che nella specifica area di intervento non sono presenti *habitat* per specie di fauna di interesse comunitario di cui all'Allegato I della Direttiva Habitat 92/43/CEE. È stata rilevata esclusivamente **vegetazione erbacea e arbustiva**, con alcuni esemplari arborei di piccole dimensioni appartenenti a **specie non incluse nell'allegato II della Direttiva Habitat 92/43/CEE e comunque tipiche di vegetazione da disturbo antropico persistente**. Gli interventi sono stati quindi realizzati in un'area già antropizzata e destinata ad attività produttive, area in cui in passato sono stati già autorizzati dal Parco interventi analoghi per la sistemazione dei lotti presenti.

I **potenziali impatti relativi alla realizzazione degli interventi**, valutati in fase di progettazione, **sono risultati non significativi per l'ambiente, il paesaggio e gli ambienti naturali e seminaturali tutelati** e sono state attuate specifiche **misure di mitigazione dell'impatto visivo del fabbricato industriale**, con l'obiettivo di favorirne l'inserimento paesaggistico:

- l'impianto fotovoltaico che è stato installato in copertura è costituito da pannelli "*total black*" che non presentano elementi riflettenti;
- l'impianto illuminazione esterna rispetta la normativa vigente in materia di inquinamento luminoso;
- le specie vegetali impiantate nelle aree sistemate a verde appartengono a essenze autoctone.



Il nuovo sito di Arquata del Tronto ha dato un **segnale tangibile di speranza e ha creato nuove possibilità di lavoro**, per i giovani della zona. Costruito in meno di un anno, ha assunto da subito 30 persone con una capacità di circa 100 unità. È uno stabilimento che ha permesso a questi ragazzi di ricostruire un futuro nella loro terra. **Ad oggi, sono operative circa 45 persone**. Il progetto ha offerto un aiuto concreto al fine di mantenere vivo il tessuto del territorio confortando la popolazione locale che, ancora oggi, subisce le conseguenze di tale sisma.





7. ECODESIGN E PROCESSI CIRCOLARI PER PRODOTTI E PACKAGING

Siamo alla continua ricerca di processi di ecodesign e produzione circolare, coinvolgendo le nostre filiere

Promozione di modelli di **business circolari**

Il Gruppo TOD'S conferma il proprio impegno nel promuovere modelli di produzione e consumo circolari attraverso **iniziative concrete di upcycling e di gestione delle risorse con approccio rigenerativo**, che investono tutta la catena del valore.

Nel seguito sono descritti le principali iniziative di **economia circolare** intraprese dal Gruppo e dai singoli *Brand*.

Adesione al *Monitor for Circular Fashion*



Il Gruppo TOD'S ha rafforzato il proprio *commitment* verso nuovi modelli di **business sostenibili e circolari** aderendo, nel corso del 2022, al *Monitor for Circular Fashion*, iniziativa *multistakeholders* a cui prendono parte aziende *leader* del settore moda e attori della filiera con il contributo scientifico del *Sustainability Lab SDA Bocconi* e della visione *cross-industry* di **Enel X**.

Il *Monitor* accoglie le aziende virtuose e diffonde buone

pratiche di moda circolare, valorizzando competenze tecniche, manageriali e scientifiche, con l'obiettivo di contribuire alla transizione verso modelli di *business* circolari.

Il *Monitor for Circular Fashion* si propone di:

- analizzare le dinamiche evolutive del settore e dei suoi principali comparti del prossimo decennio;
- esaminare l'impatto di queste dinamiche e l'allineamento con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, parte dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite;
- identificare i principali indicatori qualitativi e quantitativi della moda circolare;
- dare voce al settore moda italiano creando il *Circular Fashion Manifesto* da presentare alle Istituzioni e a *Summit* nazionali e internazionali.

Per il 2023, il *Monitor* ha attivato una ricerca sulla **tracciabilità e circolarità nella filiera della pelle**, che rafforza l'importanza del contributo di TOD'S a questa iniziativa.

Progetto Recupero Pellami e Fodere

Nel corso dell'anno è proseguito il progetto interfunzionale, avviato nel 2020, di **recupero di pellami e fodere**, che ha consentito il **recupero dal rischio stock di circa 5.900** articoli (di cui circa 1.500 nel 2022). Dei circa 5.900 articoli recuperati, 2.955 provengono dai marchi TOD'S, ROGER VIVIER e HOGAN e dagli *Outlet*, 2.747 si riferiscono alla categoria "altri recuperi" e 196 articoli sono stati salvati dal macero. Le operazioni di recupero intraprese fin qui sono destinate a proseguire nei prossimi anni, data la volontà del Gruppo di adottare *best practices* finalizzate a valorizzare materiali ancora utilizzabili nelle lavorazioni industriali, e di implementare iniziative di economia circolare volte a incrementare il tasso di recupero e di riciclaggio degli scarti provenienti dalle varie fasi produttive.

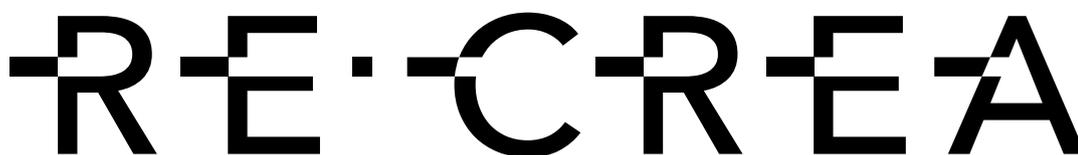
Adesione al Consorzio RE.CREA - Camera Nazionale della Moda Italiana

Nel corso del 2022, TOD'S ha aderito, in qualità di **socio promotore**, al consorzio **RE.CREA**, costituito con il coordinamento di **Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI)**.

RE.CREA è stato fondato per organizzare la gestione dei prodotti del settore tessile e moda a fine vita e per **promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni di riciclo innovative**. Il consorzio pone al centro della propria attività il controllo sistematico e rigoroso dell'intera filiera del riciclo.

RE.CREA rappresenta un centro di eccellenza e di coesione per progetti di sostenibilità condivisi.

Le imprese aderenti collaboreranno su progetti tesi a: prevenire la produzione dei propri rifiuti ottimizzandone la gestione; promuovere *l'ecodesign*; misurare le *performance* ambientali dei cicli produttivi e di consumo; fornire elementi per la comunicazione ambientale.



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 2022, il Gruppo TOD'S ha **prodotto circa 2.730 tonnellate di rifiuti** (in lieve aumento, pari a circa l'1,8%, rispetto al 2021).

I **rifiuti non pericolosi** costituiscono la quasi totalità, attestandosi al **99,6%** del totale dei rifiuti generati (in linea con il 2021). Per quanto concerne i **metodi di smaltimento**, si sottolinea che **oltre il 50% dei rifiuti generati dal Gruppo è stato destinato ad operazioni di recupero** (in crescita rispetto al 44% del 2021). Il quantitativo di rifiuti smaltito in discarica è stato generato all'interno degli *store* e dagli *showroom* esteri.

Rifiuti

	2022				2021			
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	% Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	% Totale
Totale Rifiuti generati (ton)*	11,83	2.717,08	2.728,91		10,45	2.669,71	2.680,16	
Rifiuti non destinati a smaltimento (ton)								
R 13	0,77	1.359,03	1.359,80	99,46%	1,11	1.179,04	1.180,15	99,83%
R 4	-	6,92	6,92	0,51%	-	1,45	1,45	0,12%
R 5	-	0,45	0,45	0,03%	-	0,56	0,56	0,05%
Altro	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-totale rifiuti non destinati a smaltimento	0,77	1.366,40	1.367,17	100%	1,11	1.181,05	1.182,16	100%
Rifiuti destinati a smaltimento (ton)								
D 15	11,05	28,70	39,76	2,92%	9,34	25,71	35,06	2,34%
D 8 e D 9	-	7,98	7,98	0,59%	-	25,94	25,94	1,73%
Discarica	-	1.314,00	1.314,00	96,49%	-	1.437,00	1.437,00	95,93%
Sub-totale rifiuti destinati a smaltimento	11,05	1.350,68	1.361,74	100%	9,34	1.488,65	1.498,00	100%

*I rifiuti generati non considerano le giacenze non ancora avviate a recupero o smaltimento al 31 dicembre, comunque residuali e non significative sul totale dei rifiuti avviati a recupero e smaltimento nell'anno. Tutti i rifiuti sono gestiti presso siti esterni. 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.

Consapevole dell'importanza di **ridurre la produzione di rifiuti**, ancor prima di individuare strategie volte al **riuso e riciclo degli stessi**, 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.

Le principali tipologie di rifiuti generati, durante il ciclo produttivo di TOD'S, sono imballaggi di carta, legno e misti (oltre il 50%) e rifiuti delle operazioni di confezionamento e finitura (circa il 25%).

I materiali in *input* del processo produttivo sono principalmente materie prime (pellami, fodere, tessuti, fondi, soles, etc.), prodotti chimici per la lavorazione e la finitura e i relativi imballaggi di tali materiali. A valle della catena del valore, TOD'S immette nei mercati di sbocco il prodotto finito (calzature, articoli di pelletteria, accessori e abbigliamento) e il relativo *packaging* (principalmente carta e cartone).

La gestione della produzione di rifiuti e il loro corretto smaltimento avvengono in accordo con le norme vigenti e le linee dettate dal Sistema di Gestione Ambientale conforme allo *standard* ISO 14001.

Gli imballaggi in carta e in legno generati all'interno del Complesso Brancadoro e nei siti produttivi vengono conferiti ad un'azienda specializzata, che li avvia direttamente ad impianti di riciclo, mentre per quanto concerne la rete vendita sono gestiti sulla base dei sistemi di raccolta dei rifiuti previsti dai regolamenti comunali.

Occorre, tuttavia, segnalare che per il Complesso Brancadoro i restanti principali rifiuti, quali imballaggi misti e rifiuti delle operazioni di confezionamento e finitura, in un'ottica di economia circolare, pur essendo categorizzati come rifiuti, vengono conferiti ad un'azienda specializzata che li destina al trattamento termico per la produzione di energia elettrica (termovalorizzatore).

Proseguono, inoltre, le attività finalizzate all'ulteriore ottimizzazione dei sistemi per la raccolta differenziata presso le sedi direzionali e i siti produttivi e logistici del Gruppo.

Ulteriori iniziative implementate negli ultimi anni da TOD'S, in un'ottica di riduzione della produzione dei rifiuti, sono l'installazione di macchinari da taglio automatico, che ottimizzano l'utilizzo della pelle riducendone lo scarto, macchine fasciatrici (automatiche e manuali) che ottimizzano l'impiego di *film* estensibile riducendone il consumo, nonché macchinari automatici per l'incollaggio che riducono l'utilizzo dei prodotti (colle / adesivi).

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 di TOD'S 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, che i propri fornitori siano in possesso di certificazioni in tale ambito.

Utilizzo dei principali materiali per tipologia (2022 - 2021)

Tipologia di materiali	2022 KG	2021 KG
Carta A4	45.866	43.044
<i>di cui FSC/PEFC</i>	13.740	9.628
Carta A3	1.076	1.118
<i>di cui FSC/PEFC</i>	1.011	1.016
Shopping bag	254.946	195.432
<i>di cui FSC</i>	219.868	156.065
Scatole di cartone	553.489	426.035
<i>di cui FSC</i>	467.315	372.575
Cartone per imballaggi e per trasporto	621.769	485.000
Carta A5 (FSC)	1.686	1.712
Totale	1.478.832	1.152.341

Il *trend* crescente del *packaging* è in gran parte giustificato dall'incremento delle attività produttive. Nel corso del 2022, TOD'S ha avviato una **mappatura del packaging primario, secondario e terziario** a copertura dei *Brand* del Gruppo e di tutte le categorie merceologiche ai fini dell'etichettatura ambientale e dell'eliminazione della plastica monouso e per promuovere ulteriormente l'impiego di materiali riciclati e riciclabili e l'utilizzo di soluzioni alternative certificate a minore impatto ambientale.

Untraditional - Limited Edition by GONG Jun



Il Brand HOGAN, lo scorso novembre 2022, ha lanciato una *limited edition* in collaborazione con il *Brand Ambassador Gong Jun*. La *sneaker* scelta è l'**UNTRADITIONAL** che, nella versione in edizione limitata, è caratterizzata da un passa laccio frontale personalizzato, richiamato dal ricamo sul tallone.

Le linee morbide ed eleganti della tomaia vengono messe in risalto

dalla monocromia del *canvas*, frutto di un processo che impiega **fibre riciclate**. I volumi pronunciati della suola in gomma, anch'essa realizzata includendo **materiali riciclati**, non compromettono la leggerezza di questa stringata dal *look* fresco e raffinato.



Packaging Hogan 3-R

Ridurre gli sprechi, condividere di più, privilegiare la qualità alla quantità. La filosofia della collezione **Hogan-3R** si rispecchia nel suo *packaging*: all'interno della scatola, realizzata in **cartone riciclato**, è stata inserita una cartolina piantabile con semi, un piccolo gesto per sensibilizzare i clienti alla tutela della natura e alla salvaguardia del pianeta e del suo delicato equilibrio.

TOD'S - Sustainable Fashion Award

Il 25 settembre 2022 si è tenuta la cerimonia di consegna dei **CNMI Sustainable Fashion Awards 2022**, organizzata da **Camera Nazionale della Moda Italiana** in collaborazione con la Ethical Fashion Initiative delle Nazioni Unite, e con il supporto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, dell'Agenzia ICE e del Comune di Milano.

TOD'S ha partecipato vestendo **Bianca Balti**, con un *look* appositamente realizzato dal Direttore Creativo Walter Chiapponi, in **ECONYL®**, un **filo di nylon rigenerato** creato partendo da **materiali di recupero** provenienti da tutto il mondo come reti da pesca, *moquette* usate, scarti di tessuto e plastica industriale. Il nylon **ECONYL®**, creato dall'azienda italiana Aquafil, unisce **sostenibilità** e creatività, potendo essere rigenerato, ricreato e rimodellato all'infinito.

Il *Brand* ha così unito alla ricerca e all'innovazione la volontà di rispondere a dei criteri di sostenibilità, sempre nel solco della qualità del *Made in Italy*, che lo rende riconoscibile nel mondo.



HOGAN Special Made Upcycled

Nell'ottica dello sviluppo di una produzione più **sostenibile**, il *Brand* HOGAN ha realizzato la collezione **Special Made Upcycled**, una serie di *sneakers*

realizzate con **tessuti e pellami recuperati dagli archivi del Brand** dando vita a modelli originali in serie limitata. Ne sono un esempio le *sneakers* Hogan Hyperlight e le nuove H597, presentate per la stagione Primavera - Estate 2022 come parte del progetto **Upcycled**.

Fay Archive: Il 4 Ganci *Cut&Sew* (un 4 Ganci *upcycled* - *chapter 2*)

A Gennaio 2022, come anteprima primavera - estate 2022 è stata lanciata una nuova *Limited edition Fay Archive*: il secondo capitolo del **4 Ganci Cut&Sew**, un **4 Ganci Upcycled**.

Tutto nasce dalla curiosità per il mondo del *vintage* e del *workwear*: il punto di partenza è l'iconico 4 Ganci, capo simbolo del *Brand*, qui realizzato in una versione *Patchwork*, ispirata ad un'immagine di Bob Dylan a Long Beach negli anni '70. Nasce così l'edizione di *Fay Archive* numerata, realizzata con scampoli di tessuto recuperati dagli archivi del marchio che vanno così a racchiudersi in un capo unico.

La realizzazione del 4 Ganci *Patchwork* si inquadra, tra l'altro, nel concetto di una **maggiore rivalutazione dei materiali esistenti in archivio con uno sguardo rivolto alla sostenibilità**.





8. SOLIDARIETÀ VERSO LE COMUNITÀ E I TERRITORI

Sosteniamo iniziative che ci consentono di far crescere le comunità nelle quali operiamo e di generare sviluppo e valore per i loro territori.

Il sostegno al territorio e alle comunità locali

La redistribuzione del valore generato alle comunità e ai territori nei quali e grazie ai quali il Gruppo opera, rappresenta per TOD'S un'opportunità per coniugare la competitività con la creazione di valore sociale nel lungo periodo.

TOD'S è consapevole di essere un attore fondamentale per la promozione dello sviluppo socioeconomico del territorio e il sostegno ai più fragili e, sin dalla sua fondazione, sostiene iniziative per far crescere le comunità nelle quali opera e generare sviluppo e valore per i loro territori, con l'obiettivo di non lasciare indietro nessuno. Le esigenze locali vengono messe in connessione con gli obiettivi aziendali fino a identificare i progetti e le iniziative che rispondano a interessi condivisi al fine di generare un impatto positivo concreto e misurabile sulla comunità.



Politica per le iniziative di filantropia, solidarietà e sostegno alle comunità

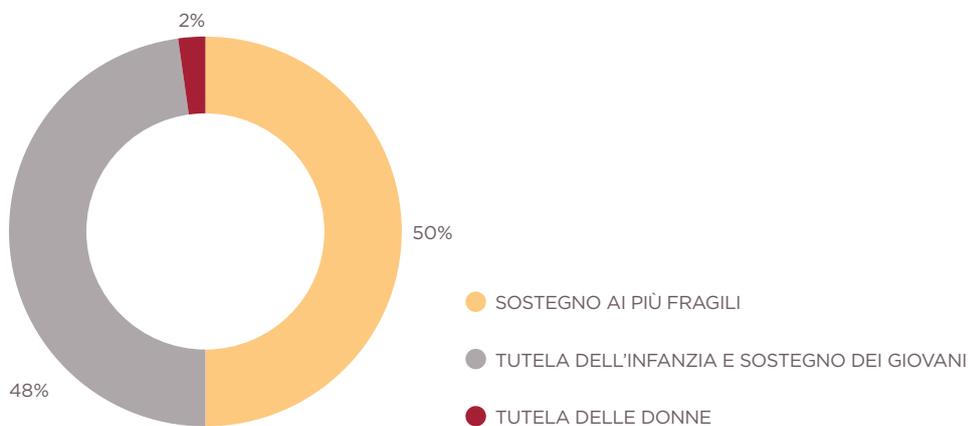
Anche al fine di estendere e valorizzare ulteriormente questo impegno, il Gruppo ha promosso la formalizzazione di una nuova **Politica per le iniziative di filantropia, solidarietà e sostegno alle comunità** del Gruppo TOD'S (approvata dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo TOD'S S.p.A. in data 06 marzo 2023).

La Politica, consultabile al seguente *link* (<https://www.todsgroup.com/it/sostenibilita>), riafferma l'impegno dell'organizzazione al fianco dei più fragili, a tutela dell'infanzia, a favore dei giovani, a supporto delle donne e a sostegno del patrimonio storico, artistico, ambientale e culturale, in linea con gli obiettivi promossi dalla Politica di Sostenibilità e in conformità ai principi di integrità e trasparenza enunciati nel Codice Etico e nella Politica Anti-Corruzione del Gruppo.

Sostegno alle Comunità locali

Il Gruppo ha voluto 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, a partire dall'esercizio 2012, di destinare, ogni anno, una parte dei profitti realizzati dal Gruppo, pari all'**1% dell'utile netto al sostegno di iniziative a favore delle fasce più deboli della comunità locale**. In modo coerente con tale impegno, il Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A., ha deliberato di destinare risorse al proseguimento delle suddette iniziative anche nel 2022, nonostante il saldo contabile lievemente negativo registrato a livello di risultato netto di esercizio 2021.

Aree di Intervento - Progetti di solidarietà a sostegno delle Comunità locali



Attraverso questa iniziativa, 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.

L'impegno a destinare l'1% dell'utile netto a sostegno delle iniziative a favore delle Comunità locali viene sottoposto all'Assemblea dei Soci e formalizzato all'interno del Piano di Sostenibilità (da ultimo nel Piano di Sostenibilità 2023 - 2025, approvato dal CdA di TOD'S S.p.A. in data 06 marzo 2023).

Nel seguito viene descritto il più ampio impegno di TOD'S a sostegno nelle comunità anche oltre i territori di operativa del Gruppo.

Sostegno ai più fragili

Insieme alle associazioni presenti sul territorio e in sinergia con le istituzioni territoriali, riunite nel “**tavolo della solidarietà**”, il Gruppo, sin dal 2013, 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 accompagnamento e monitoraggio. 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 sin dal 2013.

Il Banco delle opere di carità Marche raggiunge, attraverso le associazioni caritative (oltre 120 associazioni nelle Marche), le famiglie in condizione di bisogno, garantendo loro la fornitura mensile di generi alimentari di prima necessità.

Nell’anno 2022 sono stati **distribuiti beni alimentari** per una quantità totale di circa 1.258.836 kg, nonché prodotti di ortofrutta per una quantità di circa 1.036.081 kg.

In **ambito sanitario**, invece, le associazioni supportate da TOD'S sono attive **nella copertura delle spese mediche e 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 e impreviste. In particolare, è stato definito un protocollo di intesa 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, al fine di garantire un’effettiva assistenza ai più bisognosi. I beneficiari delle iniziative sono, di volta in volta, individuati e segnalati dalle stesse associazioni coinvolte.

Un progetto che si rivolge ai **disabili** e alle loro famiglie è “**Il volo delle farfalle**”, strutturato in una serie di interventi studiati e organizzati insieme all’associazione “**La Crisalide**”. Quest’ultima fornisce supporto a circa 200 famiglie provenienti principalmente dai comuni di Porto Sant’Elpidio, Sant’Elpidio a Mare e Monte Urano.

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

Progetto Fattoria Sociale Montepacini

Quella di **Montepacini** è un'esperienza pluriennale di agricoltura sociale, accoglienza, inclusione, comunità educante, frutto della collaborazione pubblico-privato tra Fattoria Sociale, Comune di Fermo e TOD'S e finalizzata al pieno esercizio dei **diritti delle persone disabili e fragili**. L'iniziativa coinvolge volontari e associazioni sulle **tematiche della sostenibilità, tutela della biodiversità, filiera corta e valorizzazione delle produzioni agricole locali** "buone, pulite, giuste e per tutti".

Montepacini è un luogo di accoglienza e inclusione dove dal 2012, sul terreno di 13,5 ettari con certificazione biologica, viene realizzato un programma di agricoltura sociale per la vendita diretta e per l'agriturismo.

L'attività impiega 27 persone, tra le quali richiedenti asilo, tirocinanti con disabilità; volontari, ragazzi impegnati nel servizio civile.

Presso la struttura è presente una casa colonica nella quale è attivo un agriturismo didattico a *km. 0* che coinvolge studenti e insegnanti dell'Istituto Alberghiero.

È presente, inoltre, un centro estivo che accoglie bambine e bambini della città e del territorio (60 bambine e bambini nel 2022);

Montepacini rappresenta inoltre:

- un gruppo di acquisto solidale per la vendita diretta dei prodotti biologici, freschi e di stagione della Fattoria e, occasionalmente, di aziende agricole solidali;
- un luogo di salvaguardia della biodiversità orticola, attraverso il recupero, la conservazione e la riproduzione di semi antichi/rari e della biodiversità animale;
- un luogo di inclusione, di persone titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo;
- uno spazio per esprimere i valori dell'inclusione attraverso lo *sport*, con due squadre di calcio, la Soccer Dream Montepacini (30 persone disabili coinvolte di cui 25 tesserati) e la Save The Youths Montepacini (30 tra rifugiati, richiedenti asilo e volontari della Fattoria tesserati), impegnate nei campionati F.I.G.C e Lega Nazionale Dilettanti, rispettivamente di quinta categoria (riservata a persone con disabilità) e terza categoria.

Durante l'anno scolastico 2021-2022, inoltre, il Gruppo ha attivato specifiche progettualità con l'Istituto Superiore "Carlo Urbani". Un gruppo di ragazzi ha preparato pasti per gli anziani in difficoltà socioeconomica del Comune di Sant'Elpidio a Mare. Grazie alla collaborazione del settore politiche sociali del Comune, che ha provveduto alla individuazione di circa 20 utenti e ad alcuni volontari, è stato possibile effettuare la **consegna a domicilio** dei pasti con una copertura di quasi tutti i giorni della settimana. La possibilità di avere una sana alimentazione ed una costanza nel tempo, ha permesso agli anziani di migliorare le proprie condizioni di salute generale e sentirsi sicuri all'interno di una rete di assistenza.



Nel corso del 2022 TOD'S ha proseguito una stretta collaborazione con la **Comunità di San Patrignano**, che accoglie ragazzi e ragazze in **percorsi di recupero da dipendenze**.

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, dall'ideazione di collezioni di borse e pelletteria, fino alla loro realizzazione e vendita.

Attraverso eventi mirati e il coinvolgimento di importanti *testimonial*, è stata rafforzata la comunicazione e la vendita nei canali *online* presso lo "spaccio" di San Patrignano, oltre che presso l'*outlet* TOD'S di Casette D'Ete.

In questo ultimo anno, considerato il livello qualitativo raggiunto dai ragazzi, TOD'S ha richiesto la realizzazione di alcuni *gadget* di rappresentanza. La possibilità di ricreare nei laboratori della comunità reali contesti lavorativi, con commesse vere e scadenze da rispettare, ha tra gli obiettivi anche quello di responsabilizzare coloro che partecipano al progetto.

Progetto "HABANERA - Creatività sostenibile"

Nel filone della "**creatività sostenibile**", sia dal punto di vista ambientale che sociale, degno di nota è il progetto "**HABANERA**" nato nel 2020 con l'obiettivo di creare una borsa che coniughi processi *eco-friendly* con l'alta tradizione artigianale, vista come valorizzazione degli individui in ottica di **inclusività sociale**.

Il progetto Cuba Lab è il brillante risultato dell'alleanza tra il **Laboratorio di Pelletteria di San Patrignano** e il contributo degli artigiani del Gruppo TOD'S.

La divisione *Leather Lab* di San Patrignano (nata grazie al supporto visionario di TOD'S che supervisiona continuamente l'intero processo di sviluppo del prodotto) è oggi una realtà consolidata grazie al talento e alla dedizione delle sue persone.

La principale scelta etica di Cuba Lab è stata che tutti i prodotti Cuba Lab siano realizzati:

- con pellami provenienti da scarti alimentari;
- conciati con sostanze non dannose per l'ambiente;
- provenienti da filiere tessili e cartarie circolari.

Tale progetto vede la stretta collaborazione degli uffici stile e degli artigiani TOD'S con Cuba Lab - associazione che sostiene attività formative ubicate all'Habana - e il laboratorio di pelletteria della **Comunità di San Patrignano** - laboratorio di recupero sociale, dove apprendere un mestiere è visto nell'ottica di recupero e rieducazione della dignità dell'individuo.



Un sostegno concreto: Stabilimento di Arquata del Tronto

Un segno tangibile dell'impegno del Gruppo TOD'S a sostegno del territorio è stato il supporto alla popolazione di **Arquata del Tronto** e delle zone adiacenti interessate dal terremoto del 2016.

Il sito di Arquata del Tronto ha rappresentato **un'opportunità di rinascita e speranza offrendo nuove possibilità di lavoro** ai giovani della zona. Costruito in meno di un anno, ha impiegato sin da subito 30 persone con una capacità di circa 100 unità. È uno stabilimento che ha permesso a questi ragazzi di ricostruire un futuro nella loro terra. Ad oggi, sono operative circa 45 persone. Il progetto ha consentito di mantenere vivo il tessuto del territorio e di aprire uno spazio di inclusione alle comunità locali che, ancora oggi, subiscono le conseguenze di tale sisma.

Nel corso degli ultimi anni, alcuni **prodotti** di abbigliamento e calzature rimasti in giacenza **sono stati destinati ad associazioni del territorio**, che hanno provveduto a consegnarli alle persone indigenti. Importante è stato il lavoro svolto dalle associazioni, garantendo una distribuzione puntuale e commisurata agli effettivi bisogni delle comunità.

Oltre alle citate iniziative, il Gruppo TOD'S, nel corso del 2022, ha continuato le attività di beneficenza, anche attraverso la donazione dei propri prodotti per aste di *charity*. In questo ambito, **hanno collaborato con il Gruppo diverse associazioni a scopo benefico**, tra cui Save the Children, IEO, Fondazione Veronesi, CESVI, Fondazione Marcegaglia, Charity Children for peace, Fondazione Cometa, Fondazione De Marchi Onlus, Fondazione TOG, Fondazione Soletterre Onlus, Komen Italia Onlus, Progetto Sorriso nel Mondo Onlus.

Tutela dell'infanzia e sostegno ai giovani

Il Gruppo, a partire dal 2014, sostiene interamente due centri di aggregazione giovanili a Casette D'Ete e a Comunanza, che offrono corsi e attività per tutte le fasce della popolazione.

Il 2022 è stato l'anno del progressivo **ritorno alla normalità** post emergenza sanitaria da Covid-19. Tuttavia, nel corso dell'anno, sono progressivamente emerse le conseguenze economiche, sociali e psicologiche che hanno cambiato e cambieranno profondamente gli assetti delle comunità e dei singoli individui.

In questo scenario il ruolo del **Centro Giovanile Casette** (gestito dalla Cooperativa Sociale EraFutura) è stato un **punto di riferimento** e di riconnessione con i luoghi e le persone. Senza dubbio l'infanzia e l'adolescenza sono le categorie che sono state più colpite dalla pandemia.

Il Centro Giovanile Casette ha voluto dare una risposta **tangibile e costruttiva** riavviando progressivamente le molteplici progettualità *pre-Covid* e attivando contestualmente nuovi programmi di azione aggregativa e culturale. La frequenza presso il Centro è cresciuta nel tempo attestandosi ad una media giornaliera **di circa 90 accessi**.

Il Centro Giovanile Casette ha una sua **attività interna**, ma anche una forte rete di collaborazioni con il territorio. Uno dei servizi più importanti è quello del **supporto allo studio**, con circa **40 presenze al giorno**. Dopo lo studio, i giovani possono utilizzare gli **spazi tematici** della struttura (sala giochi, sala danza, sala musica, biblioteca e sala informatica) e frequentare **corsi e laboratori**.

Nel corso del 2022 sono stati attivati i seguenti percorsi:

- pittura murale, 30 partecipanti
- creatività e manualità, 40 partecipanti
- danza moderna, 20 partecipanti
- chitarra e batteria, 20 partecipanti
- giochi da tavolo e di ruolo, 30 partecipanti
- inglese con madrelingua, 15 partecipanti
- biblioteca creativa, 15 partecipanti
- falegnameria e riciclo, 15 partecipanti.

Oltre alle proposte per i giovani, sono state attivate anche quelle **rivolte agli adulti**. Circa **100 persone** si sono divise tra i seguenti corsi: ginnastica posturale, inglese base, inglese con madrelingua, *fit-dance*, *smartphone* e *app* da zero (corso rivolto agli anziani per aiutarli in una maggiore conoscenza e comprensione degli strumenti tecnologici), gruppo di lettura e italiano per stranieri. Quest'ultimo ha riscontrato una partecipazione di circa **20 persone**, confermando la necessità di conoscenza della **lingua italiana** come base di inclusione e integrazione nella comunità.

Presso l'*Auditorium Della Valle* è stato organizzato un **ciclo di appuntamenti** dal titolo "Comunicare l'amore" per supportare e riflettere sulle relazioni familiari, sui rapporti genitori-figli, sulle difficoltà di comunicare, di chiedere aiuto e di instaurare legami di fiducia.

Questa serie di incontri è stata contestuale all'apertura, presso il Centro Giovanile, di uno **sportello di aiuto**, uno spazio a servizio della comunità dove trovare supporto, in cui potersi confrontare e avere uno

strumento per affrontare un momento sociale così difficile e precario.

Attraverso questo progetto, la Cooperativa Sociale EraFutura e il Centro Giovanile Casette, hanno iniziato un percorso verso una maggiore diffusione dell'importanza del **supporto psicologico** come strumento per affrontare le varie difficoltà personali e relazionali.

Il mese di maggio ha visto l'**inaugurazione della Biblioteca Centro Giovanile Casette** che è entrata ufficialmente all'interno del sistema bibliotecario nazionale.

Nei mesi di giugno e luglio sono stati organizzati i **centri estivi**. L'edizione 2022 ha registrato la partecipazione di circa 100 iscritti, proponendo un programma ricco di attività diversificate per fasce di età. Inoltre, per ragazzi e ragazze dai 12 ai 16 anni, è stato proposto un *camp* di 5 giorni in montagna, un'esperienza unica immersi nella natura, all'insegna dell'avventura e del divertimento.

Il Gruppo finanzia, insieme ad altri imprenditori, l'**Associazione "Mus-e"** del Fermano, che è attiva nell'**integrazione sociale nelle scuole dell'infanzia e primarie attraverso il linguaggio artistico**.

L'associazione segue un metodo pedagogico che punta a valorizzare il talento creativo di ogni bambino, inserendosi nel percorso curriculare, attraverso progetti elaborati con i docenti delle classi coinvolte.

Nell'anno scolastico 2021-2022 l'associazione ha ripreso in pieno le attività laboratoriali secondo la metodologia ideata da Yeudhy Menuhin, uno dei più grandi violinisti del XX secolo. Teatro, danza, musica, area visiva sono gli ambiti in cui vengono realizzati, in forma multidisciplinare, i laboratori. La rete Mus-e ha consentito di attivare progetti Erasmus che hanno coinvolto anche la scuola primaria di Cascinare, mentre è proseguita l'attività *standard* presso la sede centrale di Sant'Elpidio a Mare. In totale nell'anno scolastico 2021-2022 i corsi attivati nel territorio fermano sono stati 20 e hanno coinvolto circa 500 alunni.

Inoltre, negli ultimi anni, il Gruppo ha sostenuto la realizzazione del **Centro Giovanile di Visso**. Tale intervento, terminato nel mese di luglio 2021 e oggi pienamente operativo, ha previsto la realizzazione di un **centro di aggregazione aperto ai più giovani**, in prossimità e a servizio della **popolazione alloggiata presso le strutture abitative di emergenza** (a seguito del sisma del 2016), oltre che per i giovani e l'intera comunità del luogo. Tale Centro attualmente è fruibile con una programmazione di attività per ragazzi e adulti.

Da diversi anni, inoltre, TOD'S si impegna a collaborare con istituzioni e associazioni *non profit* per sostenere **progetti di tutela della vita, della salute, del benessere e dei diritti dell'infanzia**. Assume particolare rilievo nel 2022 l'impegno di TOD'S a sostegno della campagna "Emergenza Fame" promossa da Save the Children a contrasto alla malnutrizione in Somalia.

TOD'S al fianco di Save the Children nel contrasto all'emergenza fame in Somalia

Nel 2022 il Gruppo TOD'S ha sostenuto la **Campagna Hunger di Save the Children** contribuendo al programma di **contrasto alla malnutrizione attivo in Somalia**.

La collaborazione con Save the Children ha preso avvio nel 2011, quando TOD'S ha supportato la risposta emergenziale al tragico *tsunami* avvenuto in Giappone ed è proseguita nel 2015 con l'apertura del Punto Luce di Napoli Barra.

Tutela delle donne

Nel riaffermare il proprio **impegno a contrasto della violenza di genere**, anche per il 2022 il Gruppo ha cofinanziato alcuni progetti della **Cooperativa Sociale “On the Road”** che gestisce dal 2009 il **Centro Antiviolenza “Percorsi Donna”** nella Provincia di Fermo e dal 2015 il Centro Antiviolenza **“Donna con Te”** nella Provincia di Ascoli Piceno.

Con l'apertura nell'anno 2017 della **Casa dei Fiori di Mandorlo**, On the Road ha voluto farsi ancora una volta protagonista del contrasto alla violenza contro le donne.

La Casa Rifugio è una struttura residenziale a carattere comunitario nella quale possono trovare accoglienza, a titolo gratuito, donne sole o con figli e figlie minorenni di qualunque nazionalità che sono vittime di violenza domestica. La Casa Rifugio è un luogo sicuro in cui le donne possono sottrarsi alla violenza e all'aggressività dei soggetti che la praticano, vedendosi tutelate nella loro integrità fisica e psicologica. All'interno della Casa le donne possono intraprendere, nel rispetto dei propri tempi, un percorso di uscita dalla relazione violenta, attraverso l'allontanamento fisico ed emotivo dall'uomo maltrattante, accompagnate in un percorso di autonomia e indipendenza.

Diminuendo il rischio per l'incolumità personale, la donna può successivamente avviare un percorso di consapevolezza ed *empowerment*, con la possibilità di essere supportata dall'*equipe* e dalla rete di servizi nel raggiungimento della propria autonomia.

La Casa dei Fiori di Mandorlo offre gratuitamente alle donne ospiti vitto, alloggio, assistenza sociosanitaria, supporto psicologico, supporto sociale, accompagnamento nel percorso legale, progetto individualizzato di uscita dalla violenza, accompagnamento ai servizi e al reinserimento sociale, inserimento scolastico per minori e sostegno educativo-genitoriale.

Per ogni donna ospite viene stilato, insieme ai Servizi Sociali di riferimento, un progetto personalizzato (PAI - Programma per l'autonomia e l'integrazione) relativo al percorso che la stessa si appresta a compiere e agli obiettivi che dovranno essere raggiunti. Tale progetto è costruito insieme alla donna e riguarda la sua storia di vita, le risorse che possiede, le esigenze che esprime.

Interventi a contrasto della violenza di genere nel 2022







9. SOSTEGNO AL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE

Ci prendiamo cura della bellezza del nostro Paese e sosteniamo iniziative di tutela e valorizzazione del suo patrimonio artistico, culturale e ambientale.

Iniziative a sostegno del patrimonio artistico e culturale dell'Italia

Il sostegno alla cultura e la valorizzazione dell'italianità 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 del Paese**, con l'intento di promuoverne l'immagine e la diffusione dei suoi valori.

Dal 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.

La seconda fase dei lavori, iniziati nel dicembre 2018, sotto la guida del nuovo istituto autonomo Parco

Archeologico del Colosseo, ha interessato l'area degli ipogei, un monumento nel monumento che corrisponde alla parte dell'anfiteatro sottostante all'arena e, in età antica, invisibile agli spettatori. Le operazioni di restauro hanno visto il coinvolgimento di più di 80 persone tra archeologi, restauratori, architetti, ingegneri, geometri e operai. A conclusione dei lavori, nel mese di dicembre 2020, è stata installata una passerella lunga 160 metri accessibile a tutti, restituendo così ai visitatori del Colosseo un'area che mai prima d'ora era stata praticabile. Dopo 781 giorni dall'apertura del cantiere e più di 55.700 ore di lavoro, le attività di restauro hanno riportato al loro antico splendore una superficie totale di 15.000 mq. Questo secondo appalto consolida l'impegno del Gruppo TOD'S nei confronti di un monumento Patrimonio dell'Umanità. Il piano degli interventi continuerà con il restauro delle gallerie del II ordine, la messa a norma e l'implementazione degli impianti e la realizzazione di un centro servizi che consenta di portare all'esterno le attività di supporto alla visita, che attualmente si trovano all'interno del monumento.



TOD'S SS22 Fashion Show

Nelle ultime stagioni TOD'S ha costruito un'importante relazione con il mondo dell'**arte**, progressivamente amplificata con nuovi progetti che hanno contribuito a rafforzare il legame tra l'artigianalità e la creatività del *Brand* e la migliore produzione artistica mondiale.

Dopo Vanessa Beecroft e Thomas De Falco, per il terzo capitolo di queste collaborazioni TOD'S ha invitato l'artista **Carlota Guerrero** a interpretare, attraverso un'innovativa *performance* registrata, i principali valori del *DNA* del *Brand*: *Made in Italy*, artigianalità e qualità. L'opera è stata rivelata il 24 settembre 2021, in occasione della Settimana della Moda di Milano: si tratta di una visione moderna e *glamorous* dell'*heritage* di TOD'S, che parte dagli elementi fondanti del mondo artigianale, come gli attrezzi sui tavoli degli artigiani, gli aghi, i fili, i campioni di pelle e scampoli di materiali della collezione Primavera Estate 2022, e crea un racconto poetico e moderno del *lifestyle timeless* del *Brand*.



Ancora con l'intento di valorizzare la cultura italiana e il *Made in Italy*, nonché la promozione dell'arte contemporanea, il Gruppo TOD'S sostiene due simboli della città 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 rilevanza internazionale destinata alla valorizzazione del patrimonio storico-culturale e, in particolare, di avere l'opportunità di sostenere un'offerta artistica di eccellenza, partecipando al raggiungimento degli obiettivi di diffusione della cultura musicale nel mondo. Per il Padiglione di Arte Contemporanea (PAC), invece, è in essere da diversi anni un accordo con il Comune di Milano, rinnovato anche per il 2022, finalizzato al sostegno della realizzazione e alla 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.

Ad ottobre 2022, per l'ottavo anno consecutivo, il Gruppo TOD'S ha supportato la Onlus Riscatti,



un'associazione di volontariato che dal 2014 realizza progetti di riscatto sociale attraverso la fotografia, per la realizzazione di una **mostra fotografica "Ri-scatti - Per me si va tra la perduta gente"** che ha acceso i riflettori sugli istituti di reclusione milanesi, attraverso lo sguardo dei detenuti e degli agenti di Polizia Penitenziaria. L'esposizione, ideata e organizzata dal PAC, è un viaggio senza filtri della realtà delle carceri dal punto di vista diretto di chi le abita e di chi le vive per lavoro. Un percorso mai affrontato prima, che ha avuto come novità assoluta per i detenuti la possibilità di avere a loro disposizione le macchine fotografiche nei reparti e nelle celle.



Nel 2022 è proseguito, inoltre, l'impegno di TOD'S a sostegno del **Fondo Ambiente Italiano (FAI)**, fondazione nazionale senza scopo di lucro, che dal 1975 opera con passione ed 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. Nell'ambito di un percorso aperto e inclusivo di **"educazione al bello"**, TOD'S, anche nel corso del 2022, ha coinvolto le proprie persone delle sedi italiane mettendo a disposizione ingressi omaggio per invitarle a visitare i principali siti e beni gestiti dal Fondazione FAI.

Sempre nel 2022, TOD'S ha supportato anche la seconda edizione di **PANORAMA|Monopoli**, una mostra diffusa nella cittadina di Monopoli, organizzata da ITALICS, il Consorzio che riunisce oltre sessanta tra le più autorevoli gallerie italiane d'arte antica, moderna e contemporanea. Un itinerario composto da circa 70 opere esposte in alcuni dei luoghi più rappresentativi della città. Con questa *partnership*, TOD'S continua a supportare e promuovere le attività culturali che si svolgono in Italia, facendole coincidere con i valori fondanti del Gruppo: artigianalità, italianità, valorizzazione del territorio e profonda sensibilità artistica.



10. ALLEGATI

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e genere

N. persone	31.12.22			31.12.21		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	39	28	67	39	22	61
Quadri	140	221	361	139	213	352
Impiegati	969	2.205	3.174	971	2.122	3.093
Operai	515	808	1.323	477	763	1.240
Totale	1.663	3.262	4.925	1.626	3.120	4.746

Suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e fasce di età

N. persone	31.12.22				31.12.21			
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Dirigenti	1	28	38	67	-	26	35	61
Quadri	6	301	54	361	4	295	53	352
Impiegati	684	2.167	323	3.174	658	2.159	276	3.093
Operai	161	684	478	1.323	144	648	448	1.240
Totale	852	3.180	893	4.925	806	3.128	812	4.746

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica

N. persone	31.12.22																	
	Italia			Europa			Americhe			Greater China			Resto del Mondo			Gruppo		
	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.
Tempo indeterminato	908	1.076	1.984	202	586	788	92	91	183	87	329	416	122	490	612	1.411	2.572	3.983
Tempo determinato	64	165	229	38	58	96	-	-	-	148	454	602	2	13	15	252	690	942
<i>di cui con ore non garantite</i>	2	6	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	8
Totale	972	1.241	2.213	240	644	884	92	91	183	235	783	1.018	124	503	627	1.663	3.262	4.925

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale, genere e area geografica

N. persone	31.12.21																	
	Italia			Europa			Americhe			Greater China			Resto del Mondo			Gruppo		
	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.
Tempo indeterminato	900	1.072	1.972	209	613	822	93	90	183	112	359	471	100	429	529	1.414	2.563	3.977
Tempo determinato	43	93	136	30	50	80	-	1	1	137	404	541	2	9	11	212	557	769
<i>di cui con ore non garantite</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	943	1.165	2.108	239	663	902	93	91	184	249	763	1.012	102	438	540	1.626	3.120	4.746

Suddivisione dei dipendenti per tipologia professionale, genere e area geografica

N. persone	31.12.22																	
	Italia			Europa			Americhe			Greater China			Resto del Mondo			Gruppo		
	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.
Full-time	963	1.103	2.066	217	569	786	86	82	168	235	779	1.014	117	481	598	1.618	3.014	4.632
Part-time	9	138	147	23	75	98	6	9	15	-	4	4	7	22	29	45	248	293
Totale	972	1.241	2.213	240	644	884	92	91	183	235	783	1.018	124	503	627	1.663	3.262	4.925

Suddivisione dei dipendenti per tipologia professionale, genere e area geografica

N. persone	31.12.21																	
	Italia			Europa			Americhe			Greater China			Resto del Mondo			Gruppo		
	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.
Full-time	926	1.013	1.939	223	595	818	84	80	164	246	750	996	102	432	534	1.581	2.870	4.451
Part-time	17	152	169	16	68	84	9	11	20	3	13	16	-	6	6	45	250	295
Totale	943	1.165	2.108	239	663	902	93	91	184	249	763	1.012	102	438	540	1.626	3.120	4.746

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

N. persone	31.12.22			31.12.21		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Corporate	992	1.551	2.543	937	1.372	2.309
Retail	671	1.711	2.382	689	1.748	2.437
Totale	1.663	3.262	4.925	1.626	3.120	4.746

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

N. persone	31.12.22				31.12.21			
	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale
Corporate	300	1.509	734	2.543	246	1.424	639	2.309
Retail	552	1.671	159	2.382	560	1.704	173	2.437
Totale	852	3.180	893	4.925	806	3.128	812	4.746

Suddivisione dei lavoratori non dipendenti

N. persone	31.12.22	31.12.21
Lavoratori Interinali	300	147
Lavoratori Autonomi / Collaboratori a progetto	8	5
Stagisti	58	43
Altro (Volontari, lavoratori a domicilio, ecc.)	-	-
Totale	366	195

Dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva*

Dipendenti	31.12.22 Totale	31.12.21 Totale
Coperti da contrattazione collettiva	60,5%	59,3%

* Tali percentuali sono calcolate sul totale dei dipendenti al 31/12/2021 e al 31/12/2022, e sono da intendersi al netto dei Paesi ove la legislazione locale non prevede l'istituzione di accordi di contrattazione collettiva.

Dipendenti entrati - 2022

Region	<30 anni		30-50 anni		>50 anni		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	69	164	71	201	6	48	146	413	15,0%	33,3%
Europa	65	109	63	114	4	18	132	241	55,0%	37,4%
Americhe	21	22	17	18	-	7	38	47	41,3%	51,6%
Greater China	48	104	41	171	-	1	89	276	37,9%	35,2%
Resto del mondo	19	69	30	100	-	3	49	172	39,5%	34,2%
Totale	222	468	222	604	10	77	454	1.149	27,3%	35,2%

Dipendenti entrati - 2021*

Region	<30 anni		30-50 anni		>50 anni		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	44	106	42	131	1	31	87	268	9,2%	23,0%
Europa	44	71	40	95	-	12	84	178	35,1%	26,8%
Americhe	22	16	14	20	1	5	37	41	39,8%	45,1%
Greater China	64	117	56	152	-	2	120	271	48,2%	35,5%
Resto del mondo	15	60	27	99	1	1	43	160	42,2%	36,5%
Totale	189	370	179	497	3	51	371	918	22,8%	29,4%

* Sul totale delle assunzioni 2021, 10 fanno riferimento a movimenti infragruppo, di cui 6 uomini e 4 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 1 alla fascia sotto i 30 anni e 1 alla fascia sopra i 50 anni.

Dipendenti usciti - 2022

Region	<30 anni		30-50 anni		>50 anni		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	43	116	61	179	13	42	117	337	12,0%	27,2%
Europa	64	101	61	140	5	20	130	261	54,2%	40,5%
Americhe	16	13	21	26	2	8	39	47	42,4%	51,6%
Greater China	34	56	39	160	1	4	74	220	31,5%	28,1%
Resto del mondo	16	41	37	99	1	5	54	145	43,5%	28,8%
Totale	173	327	219	604	22	79	414	1.010	24,9%	31,0%

*Sul totale delle cessazioni 2021, 10 fanno riferimento a movimenti infragruppo, di cui 6 uomini e 4 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 1 alla fascia sotto i 30 anni e 1 alla fascia sopra i 50 anni.

Dipendenti usciti - 2021*

Region	<30 anni		30-50 anni		>50 anni		Totale		Turnover	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	26	78	35	116	27	59	88	253	9,3%	21,7%
Europa	40	59	41	102	1	13	82	174	34,3%	26,2%
Americhe	18	16	19	30	3	6	40	52	43,0%	57,1%
Greater China	38	77	55	124	1	1	94	202	37,8%	26,5%
Resto del mondo	12	34	24	70	2	3	38	107	37,3%	24,4%
Totale	134	264	174	442	34	82	342	788	21,0%	25,3%

* Sul totale delle cessazioni 2021, 10 fanno riferimento a movimenti infragruppo, di cui 6 uomini e 4 donne, e 8 appartenenti alla fascia di età tra i 30 e i 50 anni, 1 alla fascia sotto i 30 anni e 1 alla fascia sopra i 50 anni.

Numero di infortuni sul lavoro registrati

Region	2022			2021		
	N. di infortuni sul lavoro registrabili	N. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	N. di decessi	N. di infortuni sul lavoro registrabili	N. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	N. di decessi
Italia	21	-	-	22	-	-
Europa	14	-	-	9	-	-
Americhe	8	-	-	3	-	-
Greater China	1	-	-	3	-	-
Resto del mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	44	-	-	37	-	-

Numero di infortuni sul lavoro registrati - Collaboratori esterni*

	2022	2021
N. Infortuni sul lavoro registrabili	1	1
N. Infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	-	-
N. Decessi	-	-
Totale	1	1

* Per il calcolo del GRI 403-9.b relativo agli infortuni dei lavoratori esterni, anche nel 2022 il Gruppo TOD'S ha proseguito la raccolta dei dati presso i datori di lavoro dei lavoratori esterni delle divisioni calzature e pelletteria che hanno collaborato esclusivamente per il Gruppo TOD'S. Si segnala, pertanto, che il perimetro è soggetto a variazioni a seconda del numero di lavoratori mono-committenti con contratto in essere.

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - 2022

Region	Contusioni / Fratture	Ferite da taglio e punture	Politrauma	Ustioni	Altre tipologie di infortuni lievi	Totale
Italia	5	9	-	-	7	21
Europa	1	1	-	-	12	14
Americhe	4	1	1	-	2	8
Greater China	1	-	-	-	-	1
Resto del mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	11	11	1	-	21	44

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - 2021

Region	Contusioni / Fratture	Ferite da taglio e punture	Politrauma	Ustioni	Altre tipologie di infortuni lievi	Totale
Italia	13	4	4	-	1	22
Europa	1	2	1	-	5	9
Americhe	-	-	1	-	2	3
Greater China	-	-	1	-	2	3
Resto del mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	14	6	7	-	10	37

Tipologie di infortuni sul lavoro registrati - collaboratori esterni 2022 - 2021

Tipologia di infortuni	2022	2021
Contusioni / Fratture	-	-
Ferite da taglio e punture	1	1
Politrauma	-	-
Ustioni	-	-
Altre tipologie di infortuni lievi	-	-
Totale	1	1

Indici di infortuni sul lavoro registrati*

Region	2022			2021		
	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	1,24	-	-	1,37	-	-
Europa	1,88	-	-	1,24	-	-
Americhe	5,44	-	-	2,00	-	-
Greater China	0,10	-	-	0,30	-	-
Resto del mondo	-	-	-	-	-	-
Totale	1,01	-	-	0,95	-	-

* 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. Si specifica che le ore totali lavorate nel 2022 sono state pari a 8.685.599 mentre nel 2021 sono state pari a 7.792.011.

Indici di infortuni sul lavoro registrati - collaboratori esterni*

	2022	2021
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (a)	0,32	0,33
Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro (b)	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) (c)	-	-

* 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.

Per il calcolo del GRI 403-9.b relativo agli infortuni dei lavoratori esterni, anche nel 2022 il Gruppo TOD'S ha proseguito 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, pertanto, che il perimetro è soggetto a variazioni a seconda del numero di laboratori mono-committenti con contratto in essere durante il periodo di rendicontazione.

Si specifica che le ore totali lavorate nel 2022 sono state pari a 631.723,78 mentre nel 2021 sono state pari a 598.471,29.

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2022

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2022					Gruppo
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo	
Dirigenti	1,12				0,51	1,00
Quadri	1,07	1,00	1,12	0,78	0,87	0,87
Impiegati	0,88	1,00	0,97	1,03	0,94	0,87
Operai	0,94	1,02				0,73

Rapporto tra stipendio base femminile e maschile - 2021

Stipendio base	Rapp. Donne su Uomini 2021					Gruppo
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo	
Dirigenti	1,12					1,11
Quadri	1,12	1,08	1,12	0,79	0,82	0,89
Impiegati	0,88	1,02	1,09	1,09	0,91	0,89
Operai	0,96	1,10				0,69

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2022

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2022					Gruppo
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo	
Dirigenti	1,21				0,32	0,98
Quadri	1,07	0,99	1,14	0,71	0,88	0,86
Impiegati	0,88	1,00	0,98	1,01	0,89	0,86
Operai	0,94	1,02				0,73

Rapporto tra remunerazione totale femminile e maschile - 2021

Remunerazione complessiva media	Rapp. Donne su Uomini 2021					Gruppo
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo	
Dirigenti	1,19					1,10
Quadri	1,11	1,07	1,15	0,71	0,82	0,88
Impiegati	0,88	1,02	1,10	1,06	0,85	0,88
Operai	0,96	1,10				0,68

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

N. persone	2022			2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	6,4	8,5	7,3	21,7	16,2	19,7
Quadri	37,9	32,3	34,5	22,8	26,3	24,9
Impiegati	17,0	13,0	14,2	11,7	8,9	9,8
Operai	5,2	4,4	4,7	8,7	4,8	6,3
Totale	14,8	12,2	13,1	12,0	9,2	10,1

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

N. persone categorie protette	31.12.22			31.12.21		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	-	-	-	-	-	-
Quadri	1	2	3	1	2	3
Impiegati	17	31	48	16	34	50
Operai	33	43	76	33	36	69
Totale	51	76	127	50	72	122

Tasso retribuzione totale annua - 2022*

Tasso della retribuzione totale annua	31.12.22					Gruppo
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo	
Rapporto tra retribuzione totale annua più elevata e valore mediano	65,61	18,87	18,81	97,57	13,73	67,05
Rapporto tra retribuzione totale annua più elevata e valore medio	46,36	17,88	13,70	34,02	11,43	51,42

*Sia per il numeratore che per il denominatore, sono stati inclusi nel calcolo della retribuzione totale annua anche i benefit monetari e non monetari.

A livello di singola Region la variazione percentuale delle mediane e delle medie è stata calcolata considerando la retribuzione dell'individuo più pagato e la retribuzione totale dei dipendenti appartenenti alla stessa Region.

In conformità alle richieste del GRI 2-21 lett. a) a livello di Gruppo il rapporto è stato calcolato considerando la Mediana della retribuzione complessiva della totalità dei dipendenti e la retribuzione dell'individuo più pagato. Medesima metodologia è stata applicata anche al calcolo della media.

Tasso retribuzione totale annua - 2021*

Tasso della retribuzione totale annua	31.12.21					Gruppo
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo	
Rapporto tra retribuzione totale annua più elevata e valore mediano	66,35	28,16	19,50	91,58	14,51	69,46
Rapporto tra retribuzione totale annua più elevata e valore medio	46,35	26,54	14,14	34,38	12,18	53,84

*Sia per il numeratore che per il denominatore, sono stati inclusi nel calcolo della retribuzione totale annua anche i benefit monetari e non monetari.

A livello di singola Region la variazione percentuale delle mediane e delle medie è stata calcolata considerando la retribuzione dell'individuo più pagato e la retribuzione totale dei dipendenti appartenenti alla stessa Region.

In conformità alle richieste del GRI 2-21 lett. a) a livello di Gruppo il rapporto è stato calcolato considerando la Mediana della retribuzione complessiva della totalità dei dipendenti e la retribuzione dell'individuo più pagato. Medesima metodologia è stata applicata anche al calcolo della media.

Variazione tasso di retribuzione totale annuale 2022 vs 2021*

Tasso della retribuzione totale annua	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo	Gruppo
Rapporto tra l'aumento percentuale della remunerazione totale annua della persona più pagata rispetto all'aumento percentuale mediano della retribuzione totale annua dei dipendenti (esclusa quella più elevata)	0	-298,1%	75,4%	325,2%	-25,4%	0
Rapporto tra l'aumento percentuale della remunerazione totale annua della persona più pagata rispetto all'aumento percentuale medio della retribuzione totale annua dei dipendenti (esclusa quella più elevata)	0	-320,1%	77,8%	89,2%	-21,4%	0

*Sia per il numeratore che per il denominatore, sono stati inclusi nel calcolo della retribuzione totale annua anche i benefit monetari e non monetari.

Stante l'elevato turnover del personale registrato tra il 2021 e il 2022, il tasso di retribuzione annua è stato calcolato sulla base della variazione percentuale delle mediane e delle medie riferite a ciascun anno di rendicontazione.

Rendicontazione Paese per Paese - Periodo di Imposta 2021 - 2020

	2021				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Numero dipendenti	2.108	902	184	1.012	540
Ricavi da vendita a terze parti	348.498.133	87.366.357	51.031.155	320.952.801	107.909.248
Ricavi da operazioni infragruppo con altre giurisdizioni fiscali	238.258.261	33.235.902	18.444.042	57.023.992	13.660.639
Utile / perdita ante imposte	-11.460.682	-2.990.923	-13.783.557	1.199.869	-7.152.673
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e mezzi equivalenti	83.359.277	11.965.760	6.410.296	25.304.991	12.681.435
Imposte sul reddito delle società versate sulla base del criterio di cassa	2.152.537	-702.195	24.235	1.378.864	-75.069
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite	-1.789.009	763.486	166.147	2.363.086	281.608

	2020				
	Italia	Europa	Americhe	Greater China	Resto del mondo
Numero dipendenti	2.094	897	198	916	483
Ricavi da vendita a terze parti	296.111.466	67.920.987	27.137.346	203.915.034	81.058.493
Ricavi da operazioni infragruppo con altre giurisdizioni fiscali	144.719.974	31.234.416	21.601.831	62.601.248	11.918.750
Utile / perdita ante imposte	-169.061.269	-13.242.365	-17.058.626	-6.348.452	-14.801.256
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e mezzi equivalenti	87.956.311	13.072.614	7.283.511	18.365.489	11.663.320
Imposte sul reddito delle società versate sulla base del criterio di cassa	-	488.029	-3.172.001	838.112	17.726.709
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite	3.522.179	294.136	129.950	1.865.667	100.385

I dati sopra riportati si riferiscono all'anno fiscale 2021 e all'anno fiscale 2020³¹.

Si rinvia al fascicolo di bilancio consolidato per le motivazioni circa la differenza tra l'imposta sul reddito delle società maturata sugli utili/perdite e l'imposta dovuta.

Le Region riportate in tabella svolgono prevalentemente le seguenti principali attività:

- Italia: ricerca e sviluppo, detenzione o gestione dei diritti di proprietà intellettuale, fabbricazione o produzione, vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale.
- Europa: fabbricazione o produzione, vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale.
- Americhe: vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale.
- Greater China: vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza, finanziamento interno del gruppo, detenzione di azioni o altri strumenti di capitale.
- Resto del Mondo: vendite, commercializzazione o distribuzione, servizi di amministrazione, gestione o assistenza.

31. Le Region riportate in tabella sono costituite dalle seguenti società:

- Italia: Re.Se.Del. S.r.l., Roger Vivier S.p.A., TOD'S S.p.A. mentre le società: Del.Pav. S.r.l. e Filangieri 29 S.r.l. (solo per l'anno fiscale 2020).
- Europa: Alban.Del S.h.p.k., TOD'S Austria GmbH, TOD'S Belgique S.p.r.l., TOD'S Danmark APS, Roger Vivier France Sas, Roger Vivier Paris Sas, TOD'S France Sas, TOD'S Deutschland GmbH, Roger Vivier Deutschland GmbH, Un.Del. Cipoipari Kft, TOD'S International BV, TOD'S Espana SL, Roger Vivier Espana SL, Gen.Del. SA, Roger Vivier Switzerland SA, Roger Vivier UK Ltd, TOD'S UK Ltd, Webcover Ltd, Buena Ltd, TOD'S OAK Ltd.
- Americhe: Roger Vivier Canada Ltd, Ala.Del. Inc., An.Del. USA Inc., Cal.Del. USA Inc., Deva Inc., Flor.Del. USA Inc., Hono.Del. Inc., Il.Del. USA Inc., Neva.Del. Inc., Or.Del. USA Inc., TOD'S Georgia Inc., TOD'S Tex.Del. Inc., TOD'S Washington Inc., TOD'S Massachussets Inc., Italiantouch USA Inc., TOD'S New Jersey Inc.
- Greater China: Roger Vivier Hong Kong Ltd, TOD'S Hong Kong Ltd, Roger Vivier Macau Ltd, TOD'S Macau Ltd, Roger Vivier (Shanghai) Trading Co. Ltd, TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd, Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.
- Resto del Mondo: Vendite, commercializzazione o distribuzione, Servizi di amministrazione, gestione o assistenza.

TASSONOMIA UE: MODELLI PER GLI INDICATORI FONDAMENTALI DI PRESTAZIONE (KPI) DELLE IMPRESE NON FINANZIARIE

Quota del fatturato derivante da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia - Informativa relativa all'anno 2022

Attività economiche	Codice/i	Fatturato assoluto min €	Quota di Fatturato %	Criteri per il contributo sostanziale					
				Mitigazione dei cambiamenti climatici %	Adattamento ai cambiamenti climatici %	Acque e risorse marine %	Economia circolare %	Inquinamento %	Biodiversità ed ecosistemi %

A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI

A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)									
Fatturato delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)	-	0	0%	0%	0%				
A.2 Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)									
Fatturato delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)	-	0	0%						
Totale (A.1 + A.2)	-	0	0%						

B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI

Fatturato delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)	-	1.006,979	100%
Totale (A + B)	-	1.006,979	100%

Criteri per "non arrecare un danno significativo"							Garanzie minime di salvaguardia	Quota di Fatturato allineate alla tassonomia, Anno 2022	Categoria (attività abilitante)	Categoria (attività di transizione)
Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Acque e risorse marine	Economia circolare	Inquinamento	Biodiversità ed ecosistemi	S/N				

							0%		

Quota delle spese in conto capitale da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia - Informativa relativa all'anno 2022

Attività economiche	Codice/i	CapEx Assoluto mln €	Quota di CapEx %	Criteri per il contributo sostanziale					
				Mitigazione dei cambiamenti climatici %	Adattamento ai cambiamenti climatici %	Acque e risorse marine %	Economia circolare %	Inquinamento %	Biodiversità ed ecosistemi %

A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI

A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)									
Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica	7.3	1,341	2,925%	2,925%	0%				
Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili	7.6	0,614	1,340%	1,340%	0%				
Spese in conto capitale delle attività ecosostenibili (allineate alla Tassonomia)		1,955	4,265%	4,265%	0%				
A.2. Attività ammissibili alla Tassonomia ma non ecosostenibili (non allineate alla Tassonomia)									
Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica	7.3	0,444	0,968%						
Installazione, manutenzione e riparazione di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici	7.5	0,004	0,008%						
Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili	7.6	0,021	0,046%						
Spese in conto capitale delle attività ammissibili dalla Tassonomia ma non ecosostenibili (non allineate alla Tassonomia)	-	0,469	1,022%						
Totale (A.1 + A.2)	-	2,424	5,288%						

B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI

CapEx non ammissibili alla tassonomia (B)	-	43,421	94,712%
Totale (A + B)	-	45,845	100%

Criteri per "non arrecare un danno significativo"							Garanzie minime di salvaguardia	Quota di CapEx allineate alla tassonomia, Anno 2022	Categoria (attività abilitante)	Categoria (attività di transizione)
Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Acque e risorse marine	Economia circolare	Inquinamento	Biodiversità ed ecosistemi	S/N				

	S			S		S	2,925%	A		
	S					S	1,340%	A		
							4,265%			

Quota delle spese operative derivanti da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia - Informativa relativa all'anno 2022

Attività economiche	Codice/i	OpEx Assoluto mln €	Quota di OpEx %	Criteri per il contributo sostanziale					
				Mitigazione dei cambiamenti climatici %	Adattamento ai cambiamenti climatici %	Acque e risorse marine %	Economia circolare %	Inquinamento %	Biodiversità ed ecosistemi %

A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI

A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)									
Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica	7.3	0,062	0,198%	0,198%	0%				
Installazione, manutenzione e riparazione di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici	7.5	0,001	0,004%	0,004%	0%				
Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili	7.6	0,008	0,025%	0,025%	0%				
Spese operative delle attività ecosostenibili (allineate alla Tassonomia)		0,071	0,227%	0,227%	0%				
A.2. Attività ammissibili alla Tassonomia ma non ecosostenibili (non allineate alla Tassonomia)									
Installazione, manutenzione e riparazione di dispositivi per l'efficienza energetica	7.3	0,392	1,255%						
Installazione, manutenzione e riparazione di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici	7.5	0,001	0,003%						
Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili	7.6	0,011	0,037%						
Spese operative delle attività ammissibili dalla Tassonomia ma non ecosostenibili (non allineate alla Tassonomia)		0,404	1,294%						
Totale (A.1 + A.2)		0,475	1,522%						

B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI

OpEx non ammissibili alla tassonomia (B)	-	30,752	98,478%
Totale (A + B)	-	31,227	100%

Criteri per "non arrecare un danno significativo"							Garanzie minime di salvaguardia	Quota di OpEx allineate alla tassonomia, Anno 2022	Categoria (attività abilitante)	Categoria (attività di transizione)
Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Acque e risorse marine	Economia circolare	Inquinamento	Biodiversità ed ecosistemi	S/N				

	S			S		S	0,198%	A	
	S					S	0,004%	A	
	S					S	0,025%	A	
							0,227%	-	

11. GRI CONTENT INDEX

La Dichiarazione Non Finanziaria 2022 del Gruppo TOD'S è stata redatta in conformità con i GRI Standards: in accordance. 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).

Dichiarazione d'uso	TOD'S S.p.A. ha presentato una rendicontazione in conformità agli <i>Standard GRI</i> per il periodo 01/01/2022 - 31/12/2022.
Utilizzo GRI 1	GRI 1 - Principi Fondamentali - versione 2021
Standard di settore GRI pertinenti	N/A - si attenderà la pubblicazione dello <i>standard</i> di settore specifico

STANDARD GRI / ALTRA FONTE	INFORMATIVA	UBICAZIONE	OMMISSIONE (REQUISITI OMESSI, RAGIONE DELL'OMMISSIONE, SPIEGAZIONE)
Informative generali			
GRI 2 - Informative Generali - versione 2021	2-1 Dettagli organizzativi	DNF pag. 42-43 RFA pag. 7, 10-17	
	2-2 Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	DNF pag. 42-43	
	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	DNF pag. 42-43	
	2-4 Revisione delle informazioni	DNF pag. 42-43	
	2-5 <i>Assurance</i> esterna	DNF pag. 43, 196-198	
	2-6 Attività, catena del valore e altri rapporti di <i>business</i>	DNF pag. 102-103, 131-132 RFA pag. 16-17, 21	
	2-7 Dipendenti	DNF pag. 117-118, 121-122, 174-175	
	2-8 Lavoratori non dipendenti	DNF pag. 175	
	2-9 Struttura e composizione della <i>governance</i>	DNF pag. 67-69, RFA pag. 10	
	2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	DNF pag. 69-70	
	2-11 Presidente del massimo organo di governo	DNF pag. 69-70	
	2-12 Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	DNF pag. 58-63, 67-76	
	2-13 Delega di responsabilità per la gestione di impatti	DNF pag. 58-63, 68-69	
	2-14 Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	DNF pag. 43, 60	
	2-15 Conflitti d'interesse	DNF pag. 70	

STANDARD GRI / ALTRA FONTE	INFORMATIVA	UBICAZIONE	OMMISSIONE (REQUISITI OMESSI, RAGIONE DELL'OMMISSIONE, SPIEGAZIONE)
Informative generali			
GRI 2 - Informative Generali - versione 2021	2-16 Comunicazione delle criticità	DNF pag. 65-66, 70	
	2-17 Conoscenze collettive del massimo organo di governo	DNF pag. 47-50, 58-63	
	2-18 Valutazione della performance del massimo organo di governo	DNF pag. 68	
	2-19 Norme riguardanti le remunerazioni	DNF pag. 68-70, 122-123	
	2-20 Procedura di determinazione della retribuzione	DNF pag. 68-70, 122-123	
	2-21 Rapporto di retribuzione totale annuale	DNF pag. 180	
	2-22 Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	DNF pag. 40-41	
	2-23 Impegno in termini di <i>policy</i>	DNF pag. 47-50, 65-66, 71-76, 121, 141, 162 Le ulteriori politiche che il Gruppo adotta sono specificate in corrispondenza della trattazione di ciascun tema materiale.	
	2-24 Integrazione degli impatti in termini di <i>policy</i>	DNF pag. 69-76	
	2-25 Processi volti a rimediare impatti negativi	DNF pag. 56-63, 69-76 I processi che il Gruppo adotta sono specificati in corrispondenza della trattazione di ciascun tema materiale.	
	2-26 Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	DNF pag. 66, 70, 82	
	2-27 Conformità a leggi e regolamenti	Nel corso degli anni 2021 e 2022 non si sono verificati casi significativi di non conformità a leggi e regolamenti e non sono state pagate sanzioni. per casi di non conformità a leggi e regolamenti occorsi nel corso dell'anno	
	2-28 Appartenenza ad associazioni	DNF pag. 45, 50, 115, 134, 154-155	
2-29 Approccio al coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	DNF pag. 54-57, 59-60		
2-30 Contratti collettivi	DNF pag. 175		
Temati materiali			
GRI 3 - Temi materiali - versione 2021	3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	DNF pagg. 58-63	
	3-2 Elenco dei temi materiali	DNF pagg. 61-63	
Creazione di valore condiviso			
Prestazioni economiche			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 77-80 RFA pag. 18-20	
GRI 201: Prestazioni economiche 2016	201-1 Valore economico direttamente generato e distribuito	DNF pag. 77	
Imposte			
GRI 207: Tasse 2019	207-1 Approccio alla fiscalità Informativa	DNF pag. 81-82	

STANDARD GRI / ALTRA FONTE	INFORMATIVA	UBICAZIONE	OMISSIONE (REQUISITI OMESSI, RAGIONE DELL'OMISSIONE, SPIEGAZIONE)
Informative generali			
GRI 207: Tasse 2019	207-2 Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	DNF pag. 81-82	
	207-3 Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale	DNF pag. 81-82	
	207-4 Rendicontazione Paese per Paese	DNF pag. 181	
Presenza sul mercato			
GRI 202: Presenza sul mercato 2016	202-1 Rapporti tra il salario <i>standard</i> di un neoassunto per genere e il salario minimo locale	DNF pag. 123	
	202-2 Proporzione di <i>senior manager</i> assunti dalla comunità locale		Nel corso degli anni 2021 e 2022 l'88,5% e l'88,1% dei <i>senior manager</i> delle società del Gruppo è stato assunto dalla comunità locale
Gestione responsabile della catena di fornitura			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 131-141	
GRI 204: Prassi di approvvigionamento	204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali	DNF pag. 133	
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori 2016	414-2 Impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e azioni intraprese	DNF pag. 137-138	
Materie prime e lavorazioni responsabili			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 131-141	
GRI 301: Materiali 2016	301-1 Materiali utilizzati per peso o volume	DNF pag. 134	Le materie prime rendicontate (a pag. 134) si riferiscono alle materie prime acquistate e non a quelle consumate. Quest'ultime non sono disponibili per confidenzialità delle informazioni.
Etica, integrità e anticorruzione			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 65-66	
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-3 Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese		Nel corso degli anni 2021 e 2022, il Gruppo non ha registrato incidenti di corruzione.
Climate change e consumi responsabili			
Energia			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 142-143, 144-146	
GRI 302: Energia 2016	302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione	DNF pag. 145	
Acqua e scarichi idrici			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 142-143, 146-148	
	303-1 Interazione con l'acqua come risorsa condivisa	DNF pag 146-148	
GRI 303: Acqua e scarichi idrici 2018	303-2 Gestione degli impatti correlati allo scarico di acqua	DNF pag. 146-148	
	303-3 Prelievo idrico	DNF pag. 147	

STANDARD GRI / ALTRA FONTE	INFORMATIVA	UBICAZIONE	OMMISSIONE (REQUISITI OMESSI, RAGIONE DELL'OMMISSIONE, SPIEGAZIONE)
Informative generali			
Emissioni			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 142-143, 148	
GRI 305: Emissioni 2016	305-1 Emissioni dirette di GHG (<i>Scope 1</i>)	DNF pag. 148	
	305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (<i>Scope 2</i>)	DNF pag. 148	
	305-3 Altre emissioni indirette di GHG (<i>Scope 3</i>)	DNF pag. 148	
	305-7 Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative	DNF pag. 148	
Tutela della biodiversità			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 134, 151	
GRI 304: Biodiversità 2016	304-1 Siti operativi di proprietà, concessi in <i>leasing</i> o gestiti in aree protette e in aree di elevato valore in termini di biodiversità fuori da aree protette oppure vicini a tali aree	DNF pag. 151	
Benessere dei lavoratori e <i>work-life balance</i>			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 122-123, 126-127	
GRI 401: Occupazione 2016	401-2 <i>Benefit</i> offerti ai dipendenti <i>full-time</i> , ma non a quelli <i>part-time</i> o a tempo determinato	DNF pag. 122-123	
GRI 402: Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali 2016	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 nei luoghi di lavoro			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 127-129	
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	DNF pag. 127-129	
	403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	DNF pag. 127-129	
	403-3 Servizi di medicina del lavoro	DNF pag. 127-129	
	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pag. 127-129	
	403-5 Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	DNF pag. 127-129	
	403-6 Promozione della salute dei lavoratori	DNF pag. 127-129	
	403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	DNF pag. 127-129	
	403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	DNF pag. 127	
	403-9 Infortuni sul lavoro	DNF pag. 177-178	
Formazione e sviluppo dei dipendenti			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 117-120, 123-126	
GRI 401: Occupazione 2016	401-1 Nuove assunzioni e <i>turnover</i>	DNF pag. 118, 176	

STANDARD GRI / ALTRA FONTE	INFORMATIVA	UBICAZIONE	OMISSIONE (REQUISITI OMESSI, RAGIONE DELL'OMISSIONE, SPIEGAZIONE)
Informative generali			
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente	DNF pag. 124, 179	
Diversità, inclusione e pari opportunità			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 69-70, 121-122	
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	DNF pag. 69, 174-175, 179	
	405-2 Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	DNF pag. 178-179	
GRI 406: Non discriminazione 2016	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	Nel corso del 2021 e del 2022 il Gruppo non ha registrato episodi di discriminazione.	
Supporto alla comunità locale e al territorio			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 161-168	
GRI 413: Comunità locali 2016	413-1 Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	DNF pag. 161-168	
Qualità e unicità del prodotto			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 131-141	
GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti 2016	416-2 Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Nel 2021 e 2022 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.	
	417-2 Episodi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi	Nel corso degli anni 2021 e 2022, il Gruppo non ha registrato casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti / servizi.	
GRI 417: Marketing ed etichettatura 2016	417-3 Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di <i>marketing</i>	Nel corso degli anni 2021 e 2022, il Gruppo non ha registrato casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di <i>marketing</i> .	
Privacy, Data Protection & Cybersecurity			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 73-75	
GRI 418: Privacy dei clienti 2016	418-1 Denunce comprovate riguardanti le violazioni della <i>privacy</i> dei clienti e perdita di dati dei clienti	Nel corso degli anni 2021 e 2022, il Gruppo non ha registrato denunce riguardanti violazioni della <i>privacy</i> dei clienti e perdita di dati dei clienti.	
Identità e valorizzazione del Brand			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 86-102	

STANDARD GRI / ALTRA FONTE	INFORMATIVA	UBICAZIONE	OMISSIONE (REQUISITI OMESSI, RAGIONE DELL'OMISSIONE, SPIEGAZIONE)
Informative generali			
Customer experience e digitalizzazione dei canali di vendita			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 108-114	
Ecodesign e sostenibilità di prodotti e packaging			
Materiali			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 157-159	
GRI 301: Materiali 2016	301-1 Materiali utilizzati per peso o volume	DNF pag. 157	
Rifiuti			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 155-156	
GRI 306: Rifiuti 2020	306-1 Produzione di rifiuti e impatti significativi connessi ai rifiuti	DNF pag. 155-156	
	306-2 Gestione degli impatti significativi connessi ai rifiuti	DNF pag. 155-156	
	306-3 Rifiuti prodotti	DNF pag. 156	
	306-4 Rifiuti non destinati a smaltimento	DNF pag. 156	
	306-5 Rifiuti destinati a smaltimento	DNF pag. 156	
Salvaguardia dell'arte e della cultura			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 170-173	
Tutela e valorizzazione dell'artigianalità			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 104, 120, 132, 135	
Gestione dei rischi			
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	DNF pag. 58-63, 71-76 RFA pag. 22-23	

Corrispondenza tra i principi dello UN Global Compact e gli Indicatori GRI Standards

Il 16 gennaio 2023 il Gruppo TOD'S ha aderito al **UN Global Compact delle Nazioni Unite**, un'iniziativa volontaria che incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di condividerne i benefici. A tal fine, l'UN Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali relativi a diritti umani, *standard* lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione.

Per tale motivo, la presente DNF supporterà anche la *Communication On Progress (COP)*, ovvero il documento annuale con il quale comunicare agli *stakeholder* un'informativa circa i progressi compiuti nell'applicazione dei Dieci Principi promossi dallo UN Global Compact nello svolgimento delle proprie attività. Di seguito viene riportata la corrispondenza tra gli indicatori *GRI Standards* rendicontati e i 10 Principi.

Categorie	Principi del <i>Global Compact</i>	Indicatori <i>GRI Standards</i>
Diritti Umani	Le aziende devono sostenere e rispettare le disposizioni internazionali in materia di diritti umani	2-23; 2-24; 414-2
	Le aziende si devono assicurare di non essere corresponsabili nell'abuso delle norme in materia di diritti umani	2-23; 2-24; 414-2
Lavoro	Le aziende devono sostenere la libertà di associazione e l'efficace riconoscimento dei diritti di contrattazione collettiva	2-30
	Le aziende devono sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	2-23; 2-24; 2-30; 414-2
	Le aziende devono sostenere l'efficace abolizione del lavoro minorile	2-23; 2-24; 414-2
	Le aziende devono sostenere l'eliminazione delle discriminazioni in materia di lavoro e occupazione	2-7; 401-1; 401-2; 404-1; 405-1; 405-2; 406-1
Ambiente	Le aziende devono sostenere un approccio preventivo alle sfide ambientali	302-1; 303-1; 303-2; 303-3; 304-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-7; 306-1; 306-2; 306-3; 306-4; 306-5
	Le aziende devono intraprendere iniziative per la promozione della responsabilità ambientale	302-1; 303-1; 303-2; 303-3; 304-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-7; 306-1; 306-2; 306-3; 306-4; 306-5
	Le aziende devono incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ecocompatibili	301-1; 302-1; 303-1; 303-2; 303-3; 304-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-7; 306-1; 306-2; 306-3; 306-4; 306-5
Lotta alla corruzione	Le aziende devono lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, incluse l'estorsione e la concussione	2-23; 2-26; 205-3

TOD'S s.p.a.

TOD'S s.p.a.

ATTESTAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE



Deloitte & Touche S.p.A.
Via Marsala, 12
60121 Ancona
Italia

Tel: +39 071 50149.11
Fax: +39 071 50149.12

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 S.p.A.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario della TOD'S S.p.A. e sue controllate (di seguito "Gruppo TOD'S" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 predisposta ex art. 4 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 13 marzo 2023 (di seguito "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia UE" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

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

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

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

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

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

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.

Deloitte.

2

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 e alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'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 inclusi nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo TOD'S al 31 dicembre 2022;
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.

Deloitte.

3

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

5. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di TOD'S S.p.A. e con il personale di TOD'S Japan KK., Roger Vivier Japan KK e delle società europee del Gruppo 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:

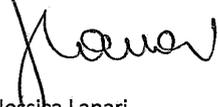
- a livello di gruppo:
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - 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 TOD'S S.p.A., TOD'S Japan KK, Roger Vivier Japan KK e per le società europee del Gruppo, che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco e riunioni da remoto 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 2022 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.

Le nostre conclusioni sulla DNF del Gruppo non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia UE" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Jessica Lanari
Socio

Ancona, 23 marzo 2023

Grupppo T
TOD'S

Gruppo **TOD'S**

BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2022



Grupppo T
TOD'S

Gruppo **TOD'S**

PROSPETTI CONTABILI

Conto economico consolidato

euro/000	Note	Eserc. 22	Eserc. 21
Ricavi			
Ricavi delle vendite	7.1	1.006.979	883.807
Altri ricavi	7.1	20.086	16.554
Totale ricavi		1.027.065	900.361
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		35.591	(52.271)
Costi per materie prime e di consumo		(242.267)	(180.523)
Spese per servizi	7.2	(280.326)	(216.769)
Costi per utilizzo beni di terzi	7.3	(65.634)	(54.122)
Costo per il personale	7.4	(234.055)	(211.536)
Altri oneri operativi	7.5	(32.629)	(23.239)
Ammortamenti	7.6	(147.794)	(133.000)
Svalutazioni/Rispristini di valore delle attività	11-16	(1.723)	(4.744)
Totale costi operativi		(968.837)	(876.205)
Risultato operativo		58.228	24.156
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	7.7	49.958	26.801
Oneri finanziari	7.7	(79.150)	(48.486)
Proventi (oneri) finanziari		(29.192)	(21.685)
Proventi (oneri) da partecipazioni			
Risultato prima delle imposte		29.036	2.471
Imposte sul reddito	7.9	(5.971)	(8.409)
Risultato netto consolidato		23.065	(5.938)
Utile/(perdita) base per azione	26	0,70	(0,18)
Utile/(Perdita) diluito per azione	26	0,70	(0,18)

Nota: vista la non significatività degli importi, la Situazione economica e patrimoniale-finanziaria non include l'informativa richiesta ai sensi della delibera CONSOB n. 15519/2006, per la quale si rimanda alla Nota 27 delle Note esplicative.

Conto economico complessivo consolidato

euro/000	Note	Esercizio 22	Esercizio 21
Utile (perdita) del periodo (A)		23.065	(5.938)
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)	17	14.115	(5.748)
Utile/(perdita) da conversione dei bilanci delle controllate estere	20	8.011	2.568
Utile/(perdite) su cambi da investimenti netti in gestioni estere	20	(3.265)	1.128
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		18.861	(2.053)
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utile/(perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	22	964	(165)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		964	(165)
Totale utili/(perdite) complessivi (A) + (B) + (C)		42.890	(8.156)

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	31.12.22	31.12.21
Attività non correnti			
<i>Attività per diritto d'uso</i>			
Attività per diritto d'uso	8	467.787	436.786
Totale attività per diritto d'uso		467.787	436.786
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	9	554.234	554.234
Altre attività a vita utile definita	9	28.012	27.551
Totale attività immateriali		582.245	581.785
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	10	52.307	53.741
Impianti e macchinari	10	8.909	9.011
Attrezzature	10	11.345	11.298
Opere su beni di terzi	10	33.007	34.108
Altre	10	36.016	32.352
Totale attività materiali		141.584	140.511
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	12	5	8
Attività fiscali differite	13	110.601	109.392
Altre	14	22.902	22.287
Attività per derivati	17	6.472	
Totale altre attività		139.979	131.687
Totale attività non correnti		1.331.596	1.290.770
Attività correnti			
Rimanenze	15	357.660	306.985
Crediti commerciali	16	96.432	87.564
Crediti tributari	16	16.587	15.082
Attività per derivati	17	9.877	318
Altre	16	81.707	70.248
Disponibilità liquide	18	167.709	223.312
Totale attività correnti		729.971	703.508
Totale attività		2.061.566	1.994.278

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 27 delle Note esplicative.

Continua

euro/000	Note	31.12.22	31.12.21
Patrimonio netto del Gruppo			
Capitale sociale	20	66.187	66.187
Riserve di capitale	20	416.588	416.588
Riserva copertura e traduzione	20	34.119	15.258
Altre riserve	20	501.466	506.440
Risultato di periodo	20	23.065	(5.938)
Patrimonio netto		1.041.425	998.535
Passività non correnti			
Fondi per rischi e oneri	21	15.863	15.778
Passività fiscali differite	13	16.218	10.745
Fondi relativi al personale	22	17.559	16.814
Passività per derivati	17		
Passività finanziarie non correnti	23	148.897	228.149
Passività per leasing non correnti	8	387.133	353.975
Altre	24	11.540	11.738
Totale passività non correnti		597.210	637.198
Passività correnti			
Debiti commerciali	25	170.597	132.235
Debiti tributari	25	13.839	17.066
Passività per derivati	17	1.845	6.719
Altre	25	51.533	56.322
Passività finanziarie correnti	23	86.331	50.396
Passività per leasing correnti	8	96.783	94.640
Fondi per rischi e oneri	21	2.003	1.167
Totale passività correnti		422.932	358.545
Totale Patrimonio netto e passività		2.061.566	1.994.278

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 27 delle Note esplicative.

Rendiconto finanziario consolidato

euro/000	Note	31.12.22	31.12.21
Utile (Perdita) del periodo		23.065	(5.938)
Rettifiche per riconciliare l'utile netto con i flussi di cassa generati (utilizzati) dalla gestione operativa:			
Ammortamenti, rivalutazioni, svalutazioni e accantonamenti	8-9-10-11-12-16	140.403	140.114
Altri oneri/(proventi) non monetari	17-20-21	13.769	13.424
Imposte del periodo	7.9	5.971	8.409
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	16	(9.305)	(12.134)
Rimanenze	15	(41.691)	40.957
Crediti e debiti tributari	16-25	1.938	1.599
Debiti Commerciali	25	38.362	26.965
Altre attività e passività	14-24-25	(18.047)	5.803
Variazione fondi per il personale	22	(619)	(758)
Flussi di cassa della gestione operativa		153.845	218.441
Interessi (pagati)/incassati		(5.630)	(6.659)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(13.136)	(11.945)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(5.746)	(1.035)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		129.333	198.801
Acquisti delle attività immateriali e materiali	09-10	(45.845)	(44.933)
Cessioni delle attività immateriali e materiali	09-10	1.419	1.089
Altre variazioni delle immobilizzazioni			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(44.426)	(43.845)
Dividendi distribuiti			
Aumento di capitale sociale			
Altre variazioni del Patrimonio netto			
Rimborsi delle passività per leasing	8	(100.367)	(94.608)
Rimborsi delle passività finanziarie	23	(43.351)	(417.292)
Accensioni delle passività finanziarie	23		250.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		(143.718)	(261.900)
Differenze cambi di conversione (D)		3.751	6.477
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		(55.059)	(100.466)
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		(55.059)	(100.466)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		215.706	316.172
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		160.647	215.706
Variazione delle disponibilità liquide nette		(55.059)	(100.466)

Variazioni del patrimonio netto consolidato

euro/000					
Esercizio 2022	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.22	66.187	416.588	15.258	500.503	998.535
Da conto economico				23.065	23.065
Da altri utili/(perdite)			18.861	964	19.825
Utili/(perdite) complessivi			18.861	24.029	42.890
Dividendi versati					
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni					
Saldo al 31.12.22	66.187	416.588	34.119	524.532	1.041.425

euro/000					
Esercizio 2021	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura e traduzione	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.21	66.187	416.588	17.311	507.090	1.007.176
Da conto economico				(5.938)	(5.938)
Da altri utili/(perdite)			(2.053)	(165)	(2.218)
Utili/(perdite) complessivi			(2.053)	(6.103)	(8.156)
Dividendi versati					
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni				(484)	(484)
Saldo al 31.12.21	66.187	416.588	15.258	500.503	998.535



Grupppo T
TOD'S

Gruppo **TOD'S**

NOTE ESPLICATIVE



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 *Euronext Milan (EXM)* di Borsa Italiana S.p.A..

Al 31 dicembre 2022 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 2022 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 Deloitte & Touche S.p.A..

2. Criteri generali di redazione

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

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

Il Bilancio consolidato è redatto nel presupposto della capacità del Gruppo di operare come entità in funzionamento e include la situazione patrimoniale-finanziaria, il conto economico, il conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, le variazioni del patrimonio netto e le relative note esplicative della TOD'S S.p.A. e delle sue controllate italiane ed estere, nel loro insieme identificate come Gruppo TOD'S. Il Bilancio consolidato è redatto in euro e predisposto sulla base dei progetti di bilancio chiusi al 31 dicembre 2022 (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 risultato intermedio, è esposto il risultato operativo, denominato anche EBIT (*earning before interests and taxes*); tale indicatore, di concerto con l'EBITDA, è ritenuto rappresentativo delle *performances* aziendali. L'EBITDA viene comunque fornito all'interno della relazione sull'andamento della gestione ai fini di una più esaustiva comprensione delle *performances* economiche.

Inoltre è predisposto il prospetto di conto economico complessivo che include anche le componenti economiche che transitano al di fuori del conto economico e movimentano direttamente le specifiche voci del patrimonio netto. Le transazioni rappresentate all'interno del conto economico complessivo sono esposte, ove applicabile, al netto del relativo effetto fiscale.

Quanto allo schema di stato patrimoniale, il Gruppo presenta separatamente nell'attivo e nel passivo le poste correnti, che si suppone siano realizzate o estinte nel normale ciclo operativo, da quelle non correnti. Gli schemi sopra delineati, opportunamente integrati dalle Note esplicative, corredati dalla

Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, sono ritenuti quelli che meglio riescono a fornire una rappresentazione strutturata della situazione patrimoniale e dei risultati economici del Gruppo. Nel caso in cui, per effetto di un nuovo principio, di un cambiamento nella natura delle operazioni o di un riesame del bilancio, si renda necessario o più appropriato apportare una modifica delle voci di bilancio per fornire informazioni attendibili e più rilevanti per gli utilizzatori del bilancio stesso, i dati comparativi saranno conseguentemente riclassificati al fine di migliorare la comparabilità delle informazioni tra esercizi. In tal caso, qualora significativa, verrà data opportuna informativa nelle note esplicative.

3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati

I principi contabili e i principi di consolidamento adottati nella redazione del presente Bilancio consolidato sono coerenti con quelli applicati per la redazione del Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021, tenuto anche conto di quanto di seguito esposto relativamente ai nuovi principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2022.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2022, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio consolidato del Gruppo TOD'S chiuso al 31 dicembre 2022

In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:

- *Amendments to IFRS 3 Business Combinations*: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al *Conceptual Framework* nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio.
- *Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire la deduzione dal costo delle attività materiali l'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.
- *Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come, ad esempio, la quota dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).
- *Annual Improvements 2018-2020*: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 *First-time Adoption of International Financial Reporting Standards*, all'IFRS 9 *Financial Instruments*, allo IAS 41 *Agriculture* e agli *Illustrative Examples* dell'IFRS 16 *Leases*.

L'adozione di tali emendamenti non ha comportato effetti sul bilancio consolidato del Gruppo.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2023, e non adottati in via anticipata dal Gruppo

- In data 12 febbraio 2021 lo IASB ha pubblicato due emendamenti denominati "Disclosure of Accounting Policies—Amendments to IAS 1 and IFRS Practice Statement 2" e "Definition of Accounting Estimates—Amendments to IAS 8". Le modifiche sono volte a migliorare la *disclosure* sulle *accounting policy* in modo da fornire informazioni più utili agli investitori e agli altri utilizzatori primari del bilancio nonché ad aiutare le società a distinguere i cambiamenti nelle stime contabili dai cambiamenti di *accounting policy*. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul bilancio consolidato del Gruppo.
- In data 7 maggio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato "Amendments to IAS

12 Income Taxes: Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction". Il documento chiarisce come devono essere contabilizzate le imposte differite su alcune operazioni che possono generare attività e passività di pari ammontare, quali il *leasing* e gli obblighi di smantellamento. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio consolidato del Gruppo.

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

- In data 23 gennaio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato "*Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current*" ed in data 31 ottobre 2022 ha pubblicato un emendamento denominato "*Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Non-Current Liabilities with Covenants*". I documenti hanno l'obiettivo di chiarire come classificare i debiti e le altre passività a breve o lungo termine. Le modifiche entrano in vigore dal 1° gennaio 2024; è comunque consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio consolidato del Gruppo.
- In data 22 settembre 2022 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato "*Amendments to IFRS 16 Leases: Lease Liability in a Sale and Leaseback*". Il documento richiede al venditore-lessee di valutare la passività per il *lease* riveniente da una transazione di *sale & leaseback* in modo da non rilevare un provento o una perdita che si riferiscano al diritto d'uso trattenuto. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2024, ma è consentita un'applicazione anticipata. Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio consolidato del Gruppo dall'adozione di tale emendamento.

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. Il *management*, anche alla luce dell'attuale contesto economico e finanziario, caratterizzato da un clima di incertezza, ha provveduto ad aggiornare le stime e le assunzioni rispetto al bilancio chiuso al 31 dicembre 2021, principalmente in relazione al valore recuperabile dell'avviamento e delle altre attività a vita utile indefinita (marchi), al fondo svalutazione crediti, al fondo svalutazione magazzino, alla recuperabilità dei crediti per imposte anticipate, alle attività per diritto d'uso e relative passività finanziarie.

Con particolare riguardo ai rischi derivanti dai cambiamenti climatici, si fa presente che il Gruppo svolge valutazioni periodiche sui possibili potenziali impatti che tali rischi possono generare per lo sviluppo, la performance e il posizionamento del Gruppo.

I risultati del processo di *assessment* svolto nell'ambito del sistema di gestione dei rischi e del processo di analisi di materialità condotto ai fini della redazione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (a cui si rimanda per approfondimenti) hanno confermato che, vista la natura del *business model* del Gruppo e delle evoluzioni del contesto esterno, in assenza di adeguati presidi, i cambiamenti climatici potrebbero avere effetti non trascurabili, potendo influenzare ad esempio la continuità operativa di siti logistici e produttivi, la stagionalità delle collezioni, i cambiamenti nelle preferenze di acquisto dei clienti, la disponibilità di materie prime e la necessità di implementare presidi di monitoraggio e controllo per rispondere ai nuovi adempimenti imposti dal regolatore ai fini del contenimento dei gas a effetto serra.

Per questo motivo, TOD'S ha intrapreso iniziative e investimenti per ridurre i consumi e migliorare l'efficienza energetica dei siti direzionali e operativi del Gruppo con effetti sulla riduzione delle relative

emissioni in atmosfera (si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario per una loro descrizione completa) e continuerà a considerare proattivamente l'adozione di metodologie innovative utili alla corretta valutazione degli impatti finanziari che i rischi e le opportunità derivanti dai cambiamenti climatici possono avere nel breve, medio e lungo periodo nonché allo sviluppo di strategie mirate alla gestione di tali impatti.

Al momento non si sono evidenziati elementi con impatti sulle poste contabili né *impairment triggers* da considerare. In particolare, il Gruppo ha esaminato, senza riscontrare criticità, possibili: *i*) impatti sulla vita utile attesa delle attività non correnti e i valori residui stimati in accordo allo IAS 16 "Immobili, impianti e macchinari" e allo IAS 38 "Attività immateriali"; *ii*) indicatori di *impairment*, in conformità allo IAS 36 "Riduzione di valore delle attività", a causa del rischio climatico o delle misure di attuazione derivanti dagli impegni assunti dal Gruppo nell'ambito del piano di sostenibilità; *iii*) impatti sulla recuperabilità delle giacenze di magazzino in relazione all'adeguamento a nuove *policy* o per non conformità rispetto a normative in vigore; *iv*) passività, coerentemente con i requisiti dello IAS 37 "Accantonamenti, passività e attività potenziali", per potenziali controversie, danni ambientali, tributi o sanzioni aggiuntivi relativi ai requisiti ambientali, contratti che possono diventare onerosi o ristrutturazioni per raggiungere obiettivi legati al clima. Il Gruppo, data la continua evoluzione e la rilevanza del tema, continuerà nel monitoraggio di tali possibili rischi.

In relazione al conflitto Russia-Ucraina, non sono di rilievo gli impatti diretti subiti nell'esercizio, non essendo presente, il Gruppo, con negozi diretti in tali Paesi ed essendo molto limitata anche la sua presenza attraverso il canale indiretto. In particolare, risulta inferiore all'1% dei ricavi consolidati l'esposizione complessiva del Gruppo a questi due Paesi, rilevata nel 2021, prima, quindi, dello scoppio del conflitto. Anche in questo caso, il Gruppo ha valutato i possibili impatti derivanti dalle conseguenze del conflitto, tenendo conto anche di quelle indirette (aumento dei costi di energia, inflazione nelle principali mercati internazionali, aumento dei tassi di interesse), senza rilevare criticità, anche con riferimento alla valutazione delle poste di bilancio. In aggiunta, segnala che il Gruppo, ha tenuto conto anche di tali effetti indiretti, nell'effettuazione del *test* di *impairment*, alla cui Nota 11 si rimanda per dettagli.

3.1 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 rettificata per allineare i principi contabili utilizzati a quelli adottati dal Gruppo.

3.2 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.

3.3 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 2022		Esercizio 2021	
	Cambio finale	Cambio medio	Cambio finale	Cambio medio
Dollaro U.S.A.	1,067	1,053	1,133	1,183
Sterlina britannica	0,887	0,853	0,840	0,860
Franco svizzero	0,985	1,005	1,033	1,081
Dollaro Hong Kong	8,316	8,245	8,833	9,193
Yen giapponese	140,660	138,027	130,380	129,877
Fiorino ungherese	400,870	391,286	369,190	358,516
Dollaro singapore	1,430	1,451	1,528	1,589
WON sudcoreano	1.344,090	1.358,073	1.346,380	1.354,057
Pataca Macao	8,566	8,493	9,098	9,469
Renmimbi cinese	7,358	7,079	7,195	7,628
Rupia indiana	88,171	82,686	84,229	87,439
Lek albanese	114,460	118,933	120,710	122,437
Dollaro canadese	1,444	1,369	1,439	1,483
Dollaro australiano	1,569	1,517	1,562	1,575
Dirham EAU	3,917	3,867	4,160	4,344

3.4 Strumenti finanziari derivati. Le caratteristiche fondamentali degli strumenti finanziari derivati sono espresse 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.

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.

3.5 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, inclusi eventuali somme pagate dal Gruppo per l'ottenimento delle disponibilità degli spazi commerciali nei quali opera una parte della rete dei punti vendita a gestione diretta;
- 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 IAS 16. Infine, le attività per diritto d'uso sono sottoposte ad *impairment test* sulla base delle previsioni dello IAS 36.

3.6 Attività immateriali.

i. Avviamento (*Goodwill*). Tutte le aggregazioni aziendali sono contabilizzate applicando il metodo dell'acquisto. L'avviamento è determinato come l'eccedenza tra la somma dei corrispettivi trasferiti nell'aggregazione aziendale, 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 in 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. 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*).

iv. 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*").

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.

3.7 Attività materiali e investimenti immobiliari.

i. Immobili, impianti e macchinari di proprietà. Sono originariamente iscritti al costo di acquisto, o al costo rideterminato alla data di transizione agli IFRS, comprensivo degli eventuali oneri accessori di diretta attribuzione.

Successivamente alla iscrizione, tali beni sono rilevati al costo rettificato degli ammortamenti cumulati e dall'eventuale relativo *impairment* (cd. Modello del Costo).

In presenza di beni per i quali, per il calcolo degli ammortamenti, è prevista l'applicazione del *component approach*, vengono determinate le quote di costo allocabili alle singole componenti significative caratterizzate da una vita utile differente. In tale contesto, i valori dei terreni e dei fabbricati, sui quali gli stessi insistono, vengono tenuti separati, e solo i secondi assoggettati ad ammortamento.

ii. 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%
Mobili e arredamento	12%
Macchine d'ufficio	20%
Autovetture e autoveicoli da trasporto	20% - 25%

Gli impianti fotovoltaici realizzati nella Capogruppo sono ammortizzati per un periodo di venti anni.

I costi per opere su beni di terzi, che comprendono principalmente i costi sostenuti per l'allestimento e l'ammodernamento della rete dei punti vendita a gestione diretta e di tutti gli altri immobili posseduti a titolo diverso dalla proprietà (comunque strumentali all'attività del Gruppo), sono ammortizzati sulla base della durata prevista del contratto di locazione o della vita utile del bene, quando questa risulta inferiore.

3.8 Perdite di valore (*impairment*). Il principio IAS 36, in presenza di indicatori, eventi o variazioni di circostanze che facciano presupporre l'esistenza di perdite di valore, prevede di sottoporre alla procedura di *impairment test* le attività immateriali e materiali 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 IAS 36.

3.9 Attività finanziarie. Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio dal momento in cui il Gruppo acquisisce il diritto legale di realizzare i flussi finanziari rivenienti da tali attività sulla base delle previsioni contrattuali. Le attività finanziarie sono eliminate dall'attivo dello stato patrimoniale se e solo se il diritto contrattuale all'ottenimento dei flussi finanziari dalle medesime attività è scaduto oppure se tali attività finanziarie sono state trasferite e tale trasferimento soddisfa i requisiti previsti dall'IFRS 9 per l'eliminazione dallo stato patrimoniale. Le attività finanziarie sono inizialmente rilevate al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività finanziaria medesima.

In seguito all'iscrizione iniziale, le attività finanziarie sono valutate secondo uno dei seguenti metodi:

- a) costo ammortizzato;
- b) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico complessivo;
- c) *fair value* con relative variazioni imputate nel conto economico.

In applicazione delle previsioni dell'IFRS 9 in merito alla classificazione e quindi tenendo conto del modello di *business* del Gruppo e delle caratteristiche dei flussi finanziari previsti contrattualmente, si segnala che il Gruppo non detiene attività finanziarie di cui ai punti b) e c) di cui sopra ad esclusione di quanto già commentato in precedenza in merito agli strumenti finanziari derivati.

Le attività finanziarie sono sottoposte alla procedura di *impairment* prevista dall'IFRS 9 al fine di riflettere le perdite attese rivenienti dalle medesime attività finanziarie. .

3.10 Rimanenze di magazzino. Le giacenze di magazzino sono iscritte a bilancio al minore tra il costo ed il presunto valore di realizzo. Il valore netto di realizzo rappresenta la migliore stima del prezzo netto di vendita ottenibile negli ordinari processi di *business*, al netto delle eventuali spese di produzione ancora da sostenere e delle spese dirette di vendita.

Il costo delle giacenze è basato sul metodo del costo medio ponderato; il costo di produzione è determinato includendo tutti i costi direttamente imputabili ai prodotti, avuto riguardo - per i prodotti in corso di lavorazione e/o semilavorati - alla specifica fase di processo raggiunta. I valori così ottenuti non differiscono in misura apprezzabile dai costi correnti di produzione riferiti alle stesse categorie di beni. Per la parte di giacenze ritenuta non più utilizzabile economicamente, o con un valore di presunto realizzo inferiore al costo iscritto a bilancio, si provvede a stanziare un apposito fondo svalutazione.

3.11 Crediti commerciali ed altri crediti. Sono rilevati inizialmente al *fair value*, che generalmente coincide con il prezzo iniziale dell'operazione, al netto dei costi di transazione che sono direttamente attribuibili all'acquisizione o emissione dell'attività medesima. In seguito all'iscrizione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. In applicazione dell'IFRS 9 sono sottoposti alla procedura di *impairment* al fine di riflettere le perdite attese derivanti 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 stanziati 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. Il Gruppo TOD'S non detiene attività e/o passività destinate alla dismissione al 31 dicembre 2022.

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 due categorie:

i. Piani a contributi definiti. I pagamenti per eventuali piani a contributi definiti sono imputati al conto economico nel periodo in cui essi sono dovuti.

ii. Piani a benefici definiti. Il costo relativo ai piani a benefici definiti è determinato utilizzando il metodo della proiezione dell'unità di credito (*Projected Unit Credit Method*), effettuando le valutazioni attuariali alla fine di ogni esercizio. Il costo relativo alle prestazioni di lavoro passate è rilevato immediatamente, nella misura in cui i benefici sono già maturati, o altrimenti viene ammortizzato a quote costanti, entro il periodo medio nel quale si prevede che i benefici matureranno. Gli oneri finanziari maturati sulla base del tasso annuo tecnico di attualizzazione sono rilevati immediatamente a conto economico. Gli utili e le perdite attuariali sono rilevati tramite le altre variazioni di conto economico complessivo nella specifica voce di patrimonio netto.

Le passività per benefici successivi al rapporto di lavoro rilevate in bilancio rappresentano il valore attuale delle passività per piani a benefici definiti. Non sono invece presenti in bilancio altri benefici ai dipendenti a lungo termine o benefici per cessazione del rapporto di lavoro.

iii. Pagamenti basati su azioni. I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data di assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti; tale imputazione viene effettuata sulla base di una stima da parte degli amministratori delle *stock options* che matureranno effettivamente a favore del personale avente tale diritto, tenendo in considerazione le condizioni di usufruibilità delle stesse. Nel presente bilancio non vi sono pagamenti basati su azioni.

3.15 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 dagli 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 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.

3.17 Debiti.

Debiti commerciali ed altri debiti diversi. Sono rilevati al costo ammortizzato 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 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.

3.19 Capitale sociale.

i. Capitale sociale. Il valore complessivo delle azioni emesse dalla Capogruppo è interamente classificato nel patrimonio netto, essendo lo stesso strumento rappresentativo di capitale.

ii. Azioni proprie. Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.20 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. 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 in 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 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.

3.23 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 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.

3.24 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. 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 2022 non ha subito modifiche rispetto alla stessa risultante al 31 dicembre 2021.

Si segnala che, in data 6 maggio 2022, il Gruppo ha acquisito il controllo totalitario della società TOD'S

Retail India Private Ltd, in precedenza detenuta al 51%, senza effetti sul bilancio consolidato, dal momento che la società era già considerata come integralmente controllata in applicazione del principio IFRS 10. Infine si segnala che, nel corso dell'esercizio, è stato completato il processo di liquidazione della società controllata Buena Ltd, non operativa dal 1° luglio 2021.

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 Austria Gmbh

Vienna - Austria
C.S. - euro 50.000
% possesso: 100%

TOD'S Australia PTY Ltd.

Sydney - Australia
C.S. - Aud 11.400.000
% possesso: 100%

TOD'S Oak Ltd.

Dublino - Irlanda
C.S. - euro 1
% possesso: 100%

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

S.Elpidio a Mare - Italia
C.S. - euro 25.000
% possesso: 100%

TRV Middle East Trad.

Dubai - EAU
C.S. - Aed 150.000
% possesso: 100%

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%

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

Bruxelles - Belgio
C.S. - euro 1.300.000
% possesso: 100%

TOD'S Espana SL

Madrid - Spagna
C.S. - euro 500.000
% possesso: 100%

Tod's New Jersey Inc.

Princeton, NJ - USA
C.S. - Usd 1.000
% 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: 100%

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%

Società controllate indirette

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 13.507.500 % 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 2.600.000 % possesso: 100%	Roger Vivier Canada Ltd Toronto - Canada C.S. - Cad 350.000 % possesso: 100%		

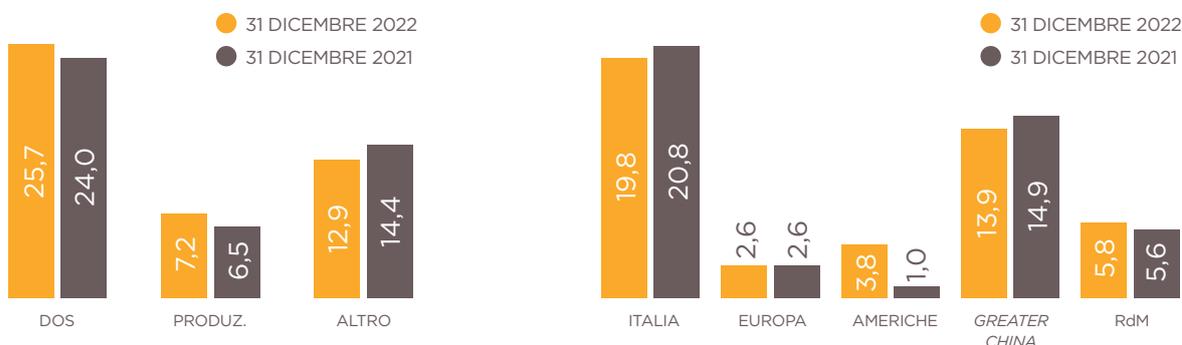
5. Informativa di settore

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.

2022 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 22	Esercizio 21
Italia	DOS	45	44
	FRANCHISED STORES	1	1
Europa	DOS	54	54
	FRANCHISED STORES	17	18
Americhe	DOS	24	24
	FRANCHISED STORES	3	4
Greater China	DOS	117	106
	FRANCHISED STORES	38	35
RdM	DOS	93	90
	FRANCHISED STORES	30	30
Totale DOS		333	318
Totale FRANCHISED STORES		89	88

La tabella che segue, che riporta la rete distributiva suddivisa per marchio, non include i DOS che commercializzano prodotti appartenenti a più marchi del Gruppo.



6. La gestione dei rischi finanziari

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, anche alla luce dell'incertezza che caratterizza l'attuale contesto economico e sociale globale. Relativamente ai rischi di mercato, si effettua 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 26,2% 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, attraverso operazioni di assicurazione del credito e apertura di lettere di credito a tutela degli incassi. In particolare, è politica del Gruppo, nel concedere fidi ai clienti, effettuare periodiche analisi del merito creditizio degli stessi, 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 2022 al lordo del relativo fondo svalutazione, confrontato con quello relativo al 31 dicembre 2021:

2022 euro/000	Corrente	Scaduto			Totale
		0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	76.193	15.093	5.565	3.817	100.667

2021 euro/000	Corrente	Scaduto			Totale
		0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	70.747	14.042	2.789	3.784	91.362

Come si evince dalla tabella sopra riportata, nell'attuale contesto economico e finanziario, caratterizzato da rilevante incertezza e, seppur con minore impatto, dal perdurare della pandemia causata dal coronavirus, il Gruppo non ha visto variare in maniera significativa la propria esposizione in termini di rischiosità dei crediti scaduti rispetto al 31 dicembre 2021. Tale risultato è anche frutto di un approccio tempestivo nella gestione delle posizioni più critiche, che permette di anticipare quanto più possibile gli effetti potenzialmente negativi per la qualità del credito. Il fondo svalutazione crediti iscritto in bilancio al 31 dicembre 2022, pari a 4,2 milioni di euro (3,8 milioni di euro al 31 dicembre 2021), riflette in maniera completa ed accurata il rischio stimato dal Gruppo sull'esposizione creditoria verso terzi, tenendo conto altresì dell'attuale contesto economico e delle incertezze connesse al prevedibile futuro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2022, pari a 24,5 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 8,4 milioni di euro.

ii. Rischio di liquidità. Il rischio di liquidità rappresenta il rischio legato all'indisponibilità di risorse finanziarie necessarie per far fronte nel breve termine agli impegni assunti dal Gruppo e alle proprie esigenze finanziarie.

I principali fattori che determinano il grado di liquidità del Gruppo sono, da un lato, le risorse generate o assorbite dalle attività operative e d'investimento, dall'altro, i termini di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Il contenimento di tale rischio è perseguito mediante azioni volte a garantire una struttura bilanciata del capitale e attraverso il mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide tali da sostenere adeguatamente la ripartizione delle scadenze del debito finanziario.

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*.

Si segnala inoltre che, i *financial covenants* relativi al finanziamento in pool in essere (Nota 23), sono stati completamente soddisfatti.

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2022 e 2021:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.22				
Affidamenti	43.662	13.941	325.500	383.103
Utilizzi	(7.062)			(7.062)
Disponibilità di fido al 31.12.22	36.600	13.941	325.500	376.041
31.12.21				
Affidamenti	59.378	38.941	330.500	428.819
Utilizzi	(7.602)			(7.602)
Disponibilità di fido al 31.12.21	51.776	38.941	330.500	421.217

Considerata l'incertezza dell'attuale contesto economico-finanziario, al fine di gestire al meglio e mitigare il rischio di liquidità, la Società ha a disposizione anche una *Revolving Credit Facility* per un ammontare pari a 250 milioni di euro, non utilizzata al 31 dicembre 2022 e rappresentata all'interno delle "Linee finanziarie" nella tabella esposta sopra. La scadenza di tale linea di credito *revolving* è il 31 dicembre 2025. Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie in essere al 31 dicembre 2022 e 2021.

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.22				
Passività finanziarie non correnti		148.897		148.897
Altre passività non correnti		8.338		8.338
Debiti commerciali	170.597			170.597
Passività finanziarie correnti	86.331			86.331
Passività per derivati	1.845			1.845
Altre passività correnti	314			314
Totale	259.087	157.235		416.323
31.12.21				
Passività finanziarie non correnti		228.149		228.149
Altre passività non correnti		8.502		8.502
Debiti commerciali	132.235			132.235
Passività finanziarie correnti	50.396			50.396
Passività per derivati	6.719			6.719
Altre passività correnti	156			156
Totale	189.506	236.651		426.156

In applicazione del paragrafo 39 e B11 dell'IFRS 7 si fornisce di seguito la *maturity analysis* delle passività per *leasing* (che includono il rateo interessi pari a 2.405 migliaia di euro):

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.22				
Passività per leasing	96.783	245.062	142.070	483.916
Totale	96.783	245.062	142.070	483.916

Tenuto conto della capacità storica e prospettica di generare liquidità da parte del Gruppo, nonché dell'ottima capacità di ottenere idonee fonti di finanziamento, come commentato sopra, 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. La spinta inflattiva, che nell'esercizio appena concluso ha interessato anche gli acquisti del Gruppo, principalmente in relazione a energia e trasporto, rappresenta un possibile elemento di rischio che, tuttavia, il Gruppo ha la capacità di neutralizzare anche attraverso la politica di prezzi di vendita dei propri prodotti, soprattutto nelle aree geografiche a più alta marginalità.

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	Divisa	Paese	Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
			Esercizio 2022	Esercizio 2021	Esercizio 2022	Esercizio 2021
	CAD	Canada	(11.067,6)	(2.521,4)	12.232,6	2.786,8
	CHF	Svizzera	(1.118,2)	(9.299,5)	1.235,9	10.278,4
	GBP	UK	50.507,4	8.158,5	(55.824,0)	(9.017,3)
	HKD	Hong Kong	(7.051,5)	(736.122,3)	7.793,8	813.608,9
	JPY	Giappone	(132.896,8)	(23.898,7)	146.886,0	26.414,4
	KRW	Corea del Sud	(419,1)	(27.869,0)	463,2	30.802,6
	RMB	Cina	(373.722,4)	(801.649,5)	413.061,6	886.033,7
	SGD	Singapore	(83.484,9)	(93.423,1)	92.272,8	103.257,1
	USD	USA	117.695,1	(231.869,3)	(130.084,0)	256.276,6
	Altro	n.a.	324.986,8	(350.980,0)	(359.195,9)	387.925,0
	Totale		(116.571,3)	(2.269.474,3)	128.841,9	2.508.366,1

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2022	5%	128,8	(4.064,5)
	-5%	(116,6)	4.492,4

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.

Il Gruppo ha in essere un unico finanziamento a tasso variabile, erogato a beneficio della capogruppo TOD'S S.p.A. per 250 milioni di euro (parte *Term Loan*), rimborsabile in rate semestrali, che scadrà a dicembre 2025, sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points*. Lo *spread* applicabile è soggetto a variazioni sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, nel corso del 2022, si è attestato a 243 *basis points* (Nota 23). A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse su tale finanziamento in *pool*, sono in essere sei contratti derivati (*interest rate swap* - IRS), ciascuno in relazione alla quota di partecipazione al pool delle banche aderenti, per un nozionale pari all'importo della quota *Term Loan*. 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 (-0,205% + *spread* pari ad un tasso fisso del 2,225%), soggetto a variazione sulla base degli indicatori ESG previsti contrattualmente.

La suddetta operazione di copertura è contabilizzata secondo la metodologia del *cash flow hedge*, prevista dall'IFRS 9 e, al 31 dicembre 2022, il *fair value* è positivo per 13.069 migliaia di euro. La corrispondente attività per derivati è stata rilevata, al 31 dicembre 2022, nella sezione non corrente dello stato patrimoniale per 6.472 migliaia di euro e per 6.597 migliaia di euro nella sezione corrente.

Si ricorda che 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 applicabili alle passività finanziarie a tasso variabile in essere al 31 dicembre 2022 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 7 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 2022 e 2021.

BILANCIO CONSOLIDATO GRUPPO TOD'S (31.12.2022)

2022	Attività					Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale				
euro/000									
Altre attività non correnti	21.411				21.411				
Attività per derivati				6.472	6.472		6.472		6.472
Totale altre attività non correnti	21.411			6.472	27.883		6.472		6.472
Crediti commerciali	96.432				96.432				
Attività per derivati				9.877	9.877		9.877		9.877
Disponibilità liquide	167.709				167.709				
Totale altre attività correnti	264.141			9.877	274.017		9.877		9.877

2022	Passività				Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale				
euro/000								
Passività finanziarie non correnti	148.897							148.897
Altre passività non correnti	8.338							8.338
Passività per derivati								
Totale altre passività non correnti	157.235							157.235
Debiti commerciali	170.597							170.597
Passività finanziarie correnti	86.331							86.331
Passività per derivati				1.845		1.845		1.845
Altre passività correnti	314							314
Totale altre passività correnti	257.242			1.845		1.845		259.087

2021	Attività					Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting	Totale				
euro/000									
Altre attività non correnti	19.741			126	19.867		126		126
Totale altre attività non correnti	19.741			126	19.867		126		126
Crediti commerciali	87.564				87.564				
Attività per derivati				318	318		318		318
Disponibilità liquide	223.312				223.312				
Totale altre attività correnti	310.876			318	311.194		318		318

2021	Passività				Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting	Totale				
euro/000								
Passività finanziarie non correnti	228.149							228.149
Altre passività non correnti	8.502							8.502
Passività per derivati								
Totale altre passività non correnti	236.651							236.651
Debiti commerciali	132.235							132.235
Passività finanziarie correnti	50.396							50.396
Passività per derivati				6.719		6.719		6.719
Altre passività correnti	156							156
Totale altre passività correnti	182.787			6.719		6.719		189.506

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. Commenti alle principali voci di conto economico

7.1 Ricavi delle vendite e Altri ricavi e proventi I Ricavi delle vendite del Gruppo ammontano a 1.007 milioni di euro nell'esercizio 2022 (883,8 milioni di euro nel 2021), in crescita del 13,9% 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 20,1 milioni di euro (16,6 milioni di euro al 31 dicembre 2021) ed include, principalmente, *royalties* attive, rimborsi assicurativi, rimborsi diversi e altri ricavi non tassati.

7.2 Spese per servizi Le spese per servizi sono aumentate passando da 216,8 milioni di euro al 31 dicembre 2021 a 280,3 milioni di euro al 31 dicembre 2022. L'incremento registrato nei costi per servizi è diretta e fisiologica conseguenza della ripresa delle normali dinamiche di *business* che, nel precedente esercizio, erano ancora caratterizzate da alcune attività di contenimento e risparmio di costi operativi, al fine di mitigare gli impatti derivanti dalla pandemia. L'incidenza dei costi per servizi sui ricavi è passata, in particolare, dal 24,5% dell'esercizio 2021, al 27,8% dell'esercizio 2022.

Sebbene alcune attività di efficientamento siano proseguite anche nell'esercizio appena concluso, al fine di preservare la marginalità nel complesso ed incerto contesto di riferimento, si evidenzia, principalmente, l'aumento delle spese di comunicazione e di quelle legate alla produzione, tornata, nell'esercizio, a pieno regime.

7.3 Costi per utilizzo beni di terzi Al 31 dicembre 2022 i costi per godimento beni di terzi si sono attestati a 65,6 milioni di euro mentre al 31 dicembre 2021 erano pari a 54,1 milioni di euro. L'incremento, rispetto all'esercizio precedente, è principalmente dovuto alle locazioni con corrispettivo variabile in funzione delle vendite. Minore, inoltre, il beneficio derivante dalle riduzioni delle concessioni, a seguito delle rinegoziazioni dei canoni di locazione legate ai periodi di chiusura a cui sono stati sottoposti i punti vendita a gestione diretta, in conseguenza del perdurare della pandemia di Covid-19 in alcune aree geografiche; tali concessioni sono passate da 5,4 milioni di euro del 31 dicembre 2021 a 2,7 milioni di euro, al 31 dicembre 2022 (Nota 8).

7.4 Costo per il personale La spesa per il personale dipendente sostenuta dal Gruppo per l'esercizio 2022, comparata con quella del precedente anno 2021, è così composta:

euro/000	Eserc. 22	Eserc. 21	Variaz.	% sui ricavi	
				2022	2021
Salari e stipendi	184.026	167.999	16.027	18,3	19,0
Oneri sociali	42.496	36.558	5.938	4,2	4,1
Acc.ti fondi per il personale	7.533	6.978	555	0,7	0,8
Totale	234.055	211.536	22.519	23,2	23,9

L'incremento è principalmente imputabile alla componente variabile legata alle vendite ed il rafforzamento degli organici del Gruppo, sia per quanto riguarda le funzioni corporate che con riferimento all'espansione del canale *retail*. Nonostante tale andamento, l'incidenza sulle vendite è passata dal 23,9% del 2021 al 23,2% del 2022, potendo beneficiare della positiva dinamica dei ricavi.

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

	31.12.22	31.12.21	Media 22	Media 21
Dirigenti	65	60	63	58
Impiegati	3.575	3.491	3.560	3.299
Operai	1.285	1.195	1.231	1.243
Totale	4.925	4.746	4.854	4.601

7.5 Altri oneri operativi Al 31 dicembre 2022 gli Altri oneri operativi ammontano a 32,6 milioni di euro, mentre ammontavano a 23,2 milioni di euro nell'esercizio precedente; l'incremento è principalmente imputabile ai maggiori costi variabili legati all'andamento del *business*.

7.6 Ammortamenti Di seguito si riepiloga la composizione degli ammortamenti:

euro/000	Eserc. 22	Eserc. 21	Variazione
Ammortamenti attività immateriali	8.669	8.144	525
Ammortamenti attività materiali	34.445	31.295	3.150
Ammortamenti diritto d'uso	104.680	93.561	11.119
Totale ammortamenti	147.794	133.000	14.793

7.7 Proventi e oneri finanziari La composizione della gestione finanziaria dell'esercizio 2022 è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 22	Eserc. 21	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	299	257	42
Utili su cambi	49.149	26.408	22.742
Altri	510	136	373
Totale proventi	49.958	26.801	23.157
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(5.610)	(5.806)	196
Interessi su finanziamenti a breve termine	(93)	(200)	106
Oneri finanziari da leasing	(14.145)	(11.516)	(2.629)
Perdite su cambi	(54.968)	(28.107)	(26.861)
Altri	(4.333)	(2.857)	(1.476)
Totale oneri	(79.150)	(48.486)	(30.664)
Saldo gestione finanziaria	(29.192)	(21.685)	(7.507)

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

7.8 Proventi e oneri da partecipazioni Nell'esercizio 2022 non sussistono proventi ed oneri da partecipazioni rilevati dal Gruppo.

7.9 Imposte sul reddito Le imposte sul reddito di competenza dell'esercizio sono negative per 5.971 migliaia di euro, inclusi gli effetti della fiscalità differita. Di seguito la ripartizione tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 22	Eserc. 21
Imposte correnti	4.950	1.007
Imposte differite	1.021	7.402
Totale	5.971	8.409
Tax rate	20,6%	N.S.

Il *tax rate* teorico a carico della Capogruppo per l'esercizio 2022 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/000	Imposte	Aliquota %
Imposte all'aliquota teorica della Capogruppo	6.969	24,0
Imposte esercizi precedenti	(582)	(2,0)
Differenze permanenti/effetti relativi alle diverse aliquote delle controllate estere	4.349	15,0
Altro	1.823	6,3
Effetto fiscale IRES del " <i>patent box</i> "	(6.588)	(22,7)
Imposte effettive Gruppo	5.971	20,6

L'Effetto fiscale del *Patent box* è relativo all'accordo che la capogruppo TOD'S S.p.A. ha sottoscritto il 30 dicembre 2022 con le competenti Autorità Fiscali con il quale sono stati definiti i metodi e i criteri da utilizzare per calcolare l'entità del reddito agevolabile attribuibile congiuntamente ai disegni, modelli e *know-how* del Gruppo, per il quinquennio 2017 - 2021. Gli effetti, complessivamente pari a 7,8 milioni di minori imposte (IRES e IRAP), sono rilevati nel presente bilancio.

Tale nuovo accordo ha tenuto conto dell'entità di reddito attribuito ai marchi TOD'S, HOGAN e FAY, agevolato nel quinquennio 2015 - 2019, a seguito del precedente accordo sottoscritto il 23 dicembre 2016.

8. IFRS 16

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.

L'applicazione dell'IFRS 16 ha 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*. Le locazioni dei punti vendita rappresentano la categoria preponderante, rappresentando infatti più del 90% del totale delle passività per *leasing*.

Di seguito si riepiloga la composizione e la movimentazione delle attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2022:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Immobili in locazione	466.361	435.279
Macchinari in locazione	336	417
Macchine d'ufficio in locazione	71	235
Autovetture in locazione	1.020	854
Totale	467.787	436.786

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	436.786	382.521
Incrementi	130.988	141.661
Decrementi	(7)	(991)
Perdite di valore	(1.146)	(3.665)
Ammortamenti del periodo	(104.680)	(93.561)
Differenze di traduzione	5.846	10.008
Altri movimenti		812
Saldo finale	467.787	436.786

Di seguito si riepiloga la movimentazione del valore nominale della passività per *leasing* che non include il rateo interessi:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	447.021	394.658
Incrementi	129.650	139.006
Pagamenti	(100.367)	(94.608)
Differenze di traduzione	5.205	13.882
Altri movimenti		(5.917)
Saldo finale	481.511	447.021

Il rateo interessi ammonta a 2.405 migliaia di euro al 31 dicembre 2022 (era pari a 1.594 migliaia di euro al 31 dicembre 2021).

Gli oneri finanziari da *leasing* sono pari a 14,1 milioni di euro al 31 dicembre 2022 mentre erano pari a 11,5 milioni di euro al 31 dicembre 2021.

Si segnala inoltre che:

- i canoni di locazione rientranti nella definizione degli “*short term leases*” prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 6,8 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (5,6 milioni di euro al 31 dicembre 2021);
- i canoni di locazione relativi a quei beni rientranti nella definizione dei “*low value assets*” prevista dall'IFRS 16 sono stati pari a 1,0 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (0,9 milioni di euro al 31 dicembre 2021);
- in seguito ai risultati del *test di impairment* (Nota 11) è stata riflessa nel conto economico una svalutazione per 1,1 milioni di euro relativa a diritti d'uso riferiti ad alcuni negozi diretti.
- 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 50,7 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (45,7 milioni di euro al 31 dicembre 2021).

Infine, si segnala, che nel periodo sono proseguite alcune attività di rinegoziazione dei contratti di locazione con i relativi locatori, al fine di rivedere i canoni contrattuali alla luce del perdurare della pandemia di COVID-19. Le riduzioni ottenute, rilevate nel conto economico dell'esercizio, ammontano a 2,7 milioni di euro (erano 5,4 milioni di euro al 31 dicembre 2021).

9 Attività Immateriali

9.1 Attività a vita utile indefinita. Il valore complessivo delle attività a vita utile indefinita ammonta a 554.234 migliaia di euro, ed è così costituito:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Marchi	541.949	541.949
Avviamenti	12.285	12.285
Totale	554.234	554.234

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

euro/000	31.12.22	31.12.21
TOD'S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	41.485	41.485
ROGER VIVIER	416.414	416.414
Totale	541.949	541.949

I marchi di proprietà sono stati assoggettati a *test di impairment*. Dal *test* condotto non sono emerse svalutazioni da apportare al valore contabile dei marchi iscritto al 31 dicembre 2022 (Nota 11).

Avviamenti. Gli avviamenti si riferiscono ad operazioni da *business combinations* e sono stati determinati secondo le regole previste dal metodo dell'acquisizione (IFRS 3). Gli avviamenti sono stati sottoposti al *test di impairment*, dal quale non sono emerse svalutazioni da apportare al valore contabile iscritto al 31 dicembre 2022 (Nota 11).

9.2 Altre attività a vita utile definita. Il prospetto seguente dettaglia i movimenti delle attività in oggetto del corrente e del precedente esercizio di riferimento.

euro/000	Altre attività immateriali					Totale
	Avviam.	Altri marchi	Software	Altre attività	Contratti con i clienti	
Saldo al 01.01.21		2.855	15.501	6.325	946	25.628
Differenze di traduzione			74	31		105
Incrementi		703	7.739	1.017	543	10.003
Decrementi			4	(45)		(41)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo		(757)	(5.956)	(943)	(489)	(8.144)
Saldo al 31.12.21		2.801	17.363	6.386	1.001	27.551
Differenze di traduzione			(19)	23		4
Incrementi		949	7.733	645	167	9.494
Decrementi			32	(401)		(369)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo		(720)	(6.520)	(961)	(467)	(8.669)
Saldo al 31.12.22		3.030	18.589	5.692	701	28.012

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 con il canale fisico dei negozi diretti ("omnicanalità").

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 3.073 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 per il finanziamento di una serie di opere di restauro del Colosseo.

10. Attività materiali

Al 31 dicembre 2022 il valore netto residuo delle attività materiali del Gruppo è pari a 141,6 milioni di euro (Esercizio 2021: 140,5 milioni di euro).

euro/000	Immobili e terreni	Impianti e macchin.	Attrezz.	Opere su beni di terzi	Altre	Totale
Saldo al 01.01.21	53.706	9.563	10.700	31.507	30.652	136.127
Differenze di traduzione	(1)	6	109	765	1.139	2.019
Incrementi	2.024	2.011	5.785	12.791	12.320	34.931
Decrementi		(39)	48	(192)	(865)	(1.048)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti		(50)	(5)	(157)	(14)	(226)
Ammortamenti del periodo	(1.988)	(2.479)	(5.340)	(10.606)	(10.879)	(31.292)
Saldo al 31.12.21	53.741	9.011	11.298	34.108	32.352	140.511
Differenze di traduzione	(7)	7	53	122	40	215
Incrementi	568	2.443	5.429	12.395	15.515	36.349
Decrementi		(19)	(25)	(501)	(693)	(1.239)
Perdite di valore (Nota 11)						
Altri movimenti				(166)	354	188
Ammortamenti del periodo	(1.996)	(2.533)	(5.410)	(12.950)	(11.554)	(34.441)
Saldo al 31.12.22	52.307	8.909	11.345	33.007	36.016	141.584

La voce Immobili e Terreni include principalmente i valori degli assets immobiliari relativi alla sede operativa dell'*headquarter* 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, per rilevanza strategica, l'allestimento dei nuovi DOS inaugurati in Corea del Sud, Giappone e Cina continentale, finalizzati al rafforzamento della rete distributiva diretta in tali importanti mercati, oltre che alle attività di *renovation* dei negozi esistenti.

11. Perdite di valore

Le riduzioni di valore delle attività sono disciplinate dal principio contabile IAS 36 (Riduzione di valore delle attività); il dettato del principio costituisce il riferimento normativo primario per il processo di *Impairment test*. Ai sensi del documento congiunto Consob, Banca d'Italia e ISVAP n. 4 del 3 marzo 2010, il Gruppo, ai fini del bilancio al 31 dicembre 2022, ha adottato una Procedura di *impairment* approvata dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. in data 6 marzo 2023. Ai fini di tale procedura si è, peraltro, tenuto conto dei punti di attenzione segnalati:

- dall'ESMA, nel Public Statement dell'ESMA del 28 ottobre 2022 intitolato "*European common enforcement priorities for 2022 annual financial reports*";
- dall'ESMA, nel Public Statement dell'ESMA del 13 maggio 2022 intitolato "*Implications of Russia's Invasion of Ukraine on half-yearly financial reports*";
- da Consob, nel Richiamo di attenzione n. 3/22 del 19 maggio 2022, relativo a "Conflitto in Ucraina - Richiamo di attenzione degli emittenti vigilati sull'informativa finanziaria e sugli adempimenti connessi al rispetto delle misure restrittive adottate dall'Unione europea nei confronti della Russia";
- da Consob, nel Richiamo di attenzione n. 1/21 del 16 febbraio 2021, relativo a "COVID 19 - misure di sostegno all'economia - Richiamo di attenzione sull'informativa da fornire da parte degli emittenti vigilati (...) in relazione al bilancio 2020 redatto in conformità con i principi contabili internazionali (...)";

- dall'ESMA, nel *Public Statement* dell'ESMA del 28 ottobre 2020 intitolato "*European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports*".

Nell'effettuazione del test si è inoltre tenuto conto anche dei seguenti documenti: i) *Discussion paper* n. 1/2022 di OIV intitolato: "*Impairment Test dei non financial assets (IAS 36) a seguito della guerra in Ucraina*" del 29 giugno 2022; ii) *Discussion Paper (Exposure Draft)* di OIV intitolato: "Linee guida per l'*impairment test* dopo gli effetti della pandemia da Covid 19" del 10 luglio 2020.

Indipendentemente dalla presenza o meno di indicatori di una perdita di valore, in accordo alla Procedura di *impairment* e allo IAS 36, occorre effettuare almeno annualmente un *impairment test* per verificare eventuali riduzioni di valore relativamente alle attività immateriali a vita utile indefinita (compreso l'avviamento) o alle attività immateriali non ancora disponibili all'uso.

La recuperabilità del valore delle Attività immateriali a vita utile indefinita è stata, quindi, valutata al fine di assicurare che non siano iscritte in bilancio attività ad un valore contabile (*carrying amount*) superiore rispetto a quello recuperabile e che, quindi, non siano intervenute perdite di valore. Qualora l'*impairment test* evidenziasse una perdita di valore, l'eccedenza del valore contabile rispetto al valore recuperabile concorre a formare una perdita (*impairment loss*) a conto economico.

L'*Impairment test* muove, innanzitutto, dall'identificazione dell'Unità Generatrice di Flussi Finanziari (CGU) o dell'insieme di CGU al quale allocare l'avviamento del Gruppo. Tenendo conto della struttura organizzativa e della tipologia di *business*, è stato individuato un unico insieme di CGU, coincidente con il perimetro complessivo del Gruppo, al quale è stato allocato l'avviamento, complessivamente pari a 12,3 milioni di euro, che si riferisce ad alcune operazioni di *business combination* avvenute in anni passati (principalmente relative all'anno 1996) che, stante la natura delle funzioni incorporate, hanno generato, sin dall'origine, benefici economici trasversali per il Gruppo.

Tale impostazione, oltre che nella natura dell'avviamento in questione, 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.

Il valore recuperabile dell'insieme di CGU identificato è definito come il maggiore tra il *fair value* (valore equo), al netto dei costi di dismissione, e il suo valore d'uso. In particolare, pur essendo sufficiente che uno dei due valori risulti superiore al valore contabile, nell'effettuazione del *test di impairment* al 31 dicembre 2022, il Gruppo ha utilizzato primariamente la configurazione del valore d'uso, per poi adottare anche quella del *fair value* come metodo di controllo.

Si precisa, inoltre, che, tenendo anche conto dell'incertezza del contesto di riferimento, la stima del valore d'uso e del *fair value* sono stati affidati ad un esperto esterno indipendente.

La recuperabilità dei valori iscritti in bilancio è stata, quindi, primariamente verificata confrontando il valore netto contabile del Capitale investito del perimetro complessivo del Gruppo, che include, peraltro, anche le attività per diritto d'uso iscritte in applicazione dell'IFRS 16, con il valore d'uso, rappresentato dal valore attuale dei flussi finanziari futuri che si stimano deriveranno nel prevedibile futuro e dal *Terminal Value*.

Nella determinazione del valore d'uso, in accordo alla Procedura di *impairment*, che definisce le metodologie e gli assunti utilizzati nell'elaborazione del modello, si è tenuto conto di:

- flussi di cassa derivanti dal *budget 2023*, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A. in data 25 gennaio 2023, e dalle previsioni economico-finanziarie 2024-2027 (c.d. versione base) formulate dal *management*, muovendo dal *budget 2023*, sulla base di Linee Guida, recanti le assunzioni di base, che sono state oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Tod's S.p.A., sempre nella riunione del 25 gennaio 2023. I flussi di cassa costituiscono la migliore previsione del *management* relativamente ai risultati medi attesi e, rispetto alle previsioni predisposte nell'esercizio precedente, rappresentano stime aggiornate che tengono conto sia dei risultati conseguiti

nell'esercizio 2022 che dell'evoluzione del contesto di mercato. Coerentemente con i richiami dell'ESMA, relativamente alla circostanza che l'incertezza generata dal contesto macro-economico attuale (sia legato agli effetti della pandemia che a quelli derivanti dal conflitto Russo-Ucraino) dovrebbe riflettersi in scenari alternativi, il *management*, ha formulato anche una versione c.d. "*worst*" delle previsioni economico-finanziarie 2023-2027;

- ii. del tasso di attualizzazione fondato su un criterio di natura fondamentale (CAPM), determinato in misura pari al 9,20% (7,75% il WACC utilizzato al 31 dicembre 2021), influenzato, rispetto al valore adottato nel precedente esercizio, dall'attuale contesto dei mercati finanziari, leggermente superiore al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*;
- iii. saggio di crescita "g" dei risultati oltre il periodo di previsione esplicita, determinato sulla base di previsioni di fonte esterna relativamente alla crescita del Pil nei Paesi in cui il Gruppo opera, pari a 2,42% (2,59% il tasso g utilizzato al 31 dicembre 2021).

Con riferimento alla determinazione del *fair value*, utilizzato come metodo di controllo, si precisa che, in accordo alla Procedura di *Impairment*, la stima è stata effettuata tramite il metodo dei multipli, utilizzando, in particolare, multipli di società quotate comparabili (co.co), opportunamente declinati in relazione a variabili (indipendenti) di natura fondamentale.

Dalle analisi condotte è emerso un valore attuale dei flussi di cassa attesi (valore d'uso) superiore al *carrying amount* del capitale investito del Gruppo, come anche confermato dal metodo di controllo (*fair value*).

Si precisa, peraltro, che, trattandosi di un *test* di secondo livello, il *carrying amount* del capitale investito oggetto del *test* è espresso al netto delle svalutazioni di *impairment* sui negozi diretti, delle quali viene detto successivamente.

Il Gruppo ha, inoltre, 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. In particolare, una prima *sensitivity* è stata condotta utilizzando le previsioni "*worst*", in luogo della versione "*base*", in costanza di altri parametri, al fine di compiere una verifica dei risultati in uno scenario stressato. Anche in questo caso è emerso un valore attuale dei flussi di cassa attesi (valore d'uso) superiore al *carrying amount* del capitale investito del Gruppo.

Inoltre, ulteriori analisi di *sensitivity* sono state condotte tenendo conto della possibile variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza di altri parametri: *i*) riduzione dei ricavi previsionali 2023-2027 di un 20% (senza effetti permanenti nel *terminal value*), *ii*) incremento del WACC +1,5% in intervalli di 50 bps, *iii*) riduzione del tasso di crescita "g" utilizzato nel *terminal value* dello 0,75%, in intervalli di 25 bps. In nessuno di tali scenari di *sensitivity* il valore d'uso risulterebbe inferiore rispetto al valore contabile.

Al fine di rendere il valore d'uso pari al valore del Capitale investito (ipotesi di *break even*), occorrerebbe una riduzione permanente (quindi anche con effetto sul *terminal value*) del 12,8% dei ricavi previsionali, oppure una delle seguenti variazioni, considerate alternativamente: incremento del WACC al 13,38%, o un saggio di crescita "g" negativo e pari al -7,75%.

In accordo alle prescrizioni dello IAS 36, è stata effettuata anche una stima del valore recuperabile dei singoli marchi di proprietà, *assets* immateriali a vita utile indefinita. La Procedura di *impairment test* relativa ai marchi di proprietà muove dalla considerazione che i marchi costituiscano un cosiddetto *Hard-to-Value-Asset* e, pertanto, determina l'opportunità, ai fini della stima del valore recuperabile, di far uso di una pluralità di metodi che si alimentino di *input* fra loro non correlati (o meno correlati possibile). Coerentemente con questa considerazione, e in accordo alla Procedura, il *test* di *impairment* dei singoli marchi di proprietà è stato pertanto condotto facendo riferimento al *fair value* quale configurazione di valore recuperabile, sulla base dei seguenti assunti di base:

- a) utilizzo, per la stima del *fair value* di ciascun marchio, di quattro diversi criteri di stima:
 - i. *Relief from royalty method*, secondo il quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale delle *royalties* che l'azienda risparmierebbe rispetto ad uno scenario nel quale dovesse prenderlo in licenza da un terzo,

- ii. Multipli (*brand/sales*) relativi a *brand* comparabili stimati da soggetti terzi indipendenti,
 - iii. Criterio Hirose, che determina il valore del marchio in funzione della capitalizzazione in perpetuo di una misura economica normalizzata ed aggiustata per il rischio del risultato di pertinenza del marchio,
 - iv. *Profit Split Method*, in accordo al quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale dei risultati di pertinenza del marchio pari ad una frazione dei redditi residuali dopo aver considerato la remunerazione dei restanti *asset* materiali e immateriali;
- b) utilizzo, per i quattro criteri, di evidenze esterne ed interne, tra le quali, ove applicabile, i risultati attesi delle previsioni 2023-2027 relative a ciascun marchio;
- c) tasso di sconto calcolato usando il tasso atteso di rendimento sul capitale investito (WACC) pari al 9,2%, leggermente superiore rispetto al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*;
- d) inclusione della stima del TAB (*Tax Amortization Benefit*) nella determinazione del valore del marchio; Si precisa che, anche la stima del *fair value* dei marchi di proprietà è stata affidata ad un esperto esterno indipendente.

Sulla base delle analisi condotte con i quattro metodi descritti, e delle relative analisi di simulazione, in relazione ai possibili scenari considerati, non sono emerse svalutazioni da operare.

Le analisi di *sensitivity* consentono di evidenziare gli effetti prodotti sul valore d'uso da un ragionevole cambiamento dei parametri di base utilizzati nella valutazione del *fair value*. In particolare, tenendo conto anche delle indicazioni dell'ESMA, circa le analisi multi-scenario, si è ritenuto opportuno utilizzare le *sensitivity* ai principali parametri di valutazione (principalmente scenario flussi di cassa, costo del capitale WACC, tasso di crescita "g") al fine di costruire la distribuzione dei possibili valori di ciascun marchio sulla base dei diversi criteri di valutazione. Il confronto tra tali valori ed il *carrying amount* di ciascun marchio, ha consentito di fornire una misura della frequenza in cui, negli scenari simulati, il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile. In particolare, le analisi effettuate mostrano che, per tutti i marchi del Gruppo, il numero di scenari nei quali il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile è sempre superiore al 51% degli scenari simulati. Al fine di rendere i rispettivi valori recuperabili pari ai valori contabili (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero le seguenti variazioni dei parametri di *input*, considerati singolarmente:

	TOD'S	ROGER VIVIER	HOGAN	FAY
Incremento del WACC	>20%	1,75%	9,18%	3,20%
Decremento del saggio di crescita g	-9,86%	-2,55%	-9,93%	-2,99%

Inoltre, un'ulteriore *sensitivity* è stata condotta utilizzando le previsioni "*worst*" in luogo di quelle "*base*", in costanza di altri parametri. Anche utilizzando tali previsioni, il valore medio dei *brands*, determinato con i quattro metodi considerati, risulta superiore al valore di carico.

Con riferimento, invece, al cosiddetto *test* di primo livello, il Gruppo, in applicazione della Procedura di *impairment*, 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*.

Coerentemente con la Procedura, il *test* è stato condotto in accordo ai seguenti principali assunti di base:

- a) Utilizzo delle già citate previsioni economico-finanziarie, relative al periodo 2023-2027, riferite al singolo negozio diretto oggetto del *test*;
- b) Medesimo tasso di sconto (WACC), pari al 9,75%, incrementato di un premio di rischio aggiuntivo rispetto a quello utilizzato per il *test* di secondo livello;
- c) Periodo di riferimento dei flussi di cassa coerente con la durata considerata nella stima dei diritti d'uso riferiti al negozio oggetto del *test* (la proiezione dei flussi di cassa oltre il 2027 è stata effettuata, prudenzialmente, con un tasso di crescita pari al Pil del Paese nel quale il negozio opera).

Da tale analisi, sono emerse indicazioni di *impairment* di alcuni negozi a gestione diretta, per i quali si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 1,1 milioni di euro, riferiti ai diritti d'uso (IFRS 16), non essendo ragionevolmente prevedibile, allo stato attuale, il relativo recupero tramite i flussi di cassa prospettici.

Infine, si segnala che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2022 di TOD'S S.p.A., pari a circa Euro 1.005 milioni, risultava leggermente inferiore al valore del patrimonio netto consolidato alla medesima data, pari a 1.041 milioni di euro, ma che tale differenza è stata riassorbita sin dal mese di gennaio del corrente anno (superiore a 1.100 milioni la quotazione media da inizio anno). Anche tali indicatori confermano la sostanziale assenza di segnali esogeni di perdita di valore, nonostante permanga un contesto di volatilità dei prezzi azionari.

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	(107)
Saldo al 31.12.21	8
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.22	5

Il *fair value* di tale investimento, del quale ad oggi non si stimano significative variazioni, è stato determinato in almeno 250 migliaia di euro, stima basata sui prezzi di mercato praticati per proprietà simili, per localizzazione e condizione.

13. Fiscalità differita

Al 31 dicembre 2022, 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	31.12.22	31.12.21	Variazione
Attività fiscali differite	110.601	109.392	1.209
Passività fiscali differite	(16.218)	(10.745)	(5.473)
Saldo netto	94.383	98.647	(4.263)

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

euro/000	31.12.22		31.12.21	
	Attività	Passività	Attività	Passività
Immobili Impianti e Macchinari	3.660	(257)	2.760	(246)
Attività Immateriali	100	20.002	944	13.052
Rimanenze	59.360	1.310	57.520	1.427
Attività per derivati	(3.346)	20	888	(79)
Costi deducibili in esercizi futuri	1.980		1.196	
Emolumenti a dipendenti	2.310	(12)	1.517	(4)
Fondi rischi e oneri	1.001		903	
Altro	6.271	(4.845)	5.647	(3.405)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	39.265		38.016	
Totale	110.601	16.218	109.392	10.745

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 2022, sono pari a 39,3 milioni di euro (Esercizio 2021: 38 milioni di euro). Gli Amministratori, sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2023-2027, hanno predisposto un'analisi finalizzata a verificare la recuperabilità delle attività fiscali differite. Conseguentemente, nuove imposte differite attive sono state iscritte nel bilancio 2022, in riferimento a perdite riportabili a nuovo realizzate nell'esercizio, per 5 milioni di euro, principalmente riferibili ad alcune società controllate dell'area *Greater China*, i cui risultati dell'esercizio sono stati condizionati dalla già commentata recrudescenza della pandemia, che sono state considerate recuperabili nel corso del precitato orizzonte temporale. Nell'esercizio 2022, sono state utilizzate imposte differite attive, su perdite in precedenza iscritte, per 3,3 milioni di euro, mentre si è prudentemente provveduto a svalutare, per 0,4 milioni di euro, imposte differite attive su perdite stanziare 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 prudentemente non iscritte, in quanto non vi è la ragionevole certezza circa il recupero attraverso redditi imponibili fiscali futuri, ammontano complessivamente a 39,9 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 2022 sono pari a 357.660 migliaia di euro, ed includono:

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Materie prime	78.778	62.535	16.243
Semilavorati	9.369	11.111	(1.742)
Prodotti finiti	366.917	339.728	27.190
Fondo svalutazione	(97.406)	(106.389)	8.983
Totale	357.660	306.985	50.675

I Prodotti finiti includono, per 2.400 migliaia di euro, il valore espressivo del diritto di recupero dei prodotti per resi da ricevere (*contract assets*).

L'incremento dei prodotti finiti, rilevata nell'esercizio, è, principalmente, legato a prodotti finiti della successiva (rispetto alla data di chiusura dell'esercizio) stagione di vendita, la cui produzione è tornata a pieno regime, dopo le opportune cautele tenute in conseguenza del perdurare della pandemia. Il fondo svalutazione di fine periodo riflette ragionevolmente i fenomeni di obsolescenza tecnica e stilistica individuati nelle giacenze del Gruppo.

Di seguito la movimentazione dell'esercizio, comparata con quella dell'esercizio precedente:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	106.389	100.349
Accantonamento	12.897	19.864
Utilizzo/rilascio	(21.916)	(14.394)
Differenze cambio	36	570
Saldo finale	97.406	106.389

16. Crediti commerciali e altre attività correnti

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

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Crediti commerciali	100.667	91.362	9.305
Svalutazione	(4.235)	(3.799)	(437)
Crediti commerciali netti	96.432	87.564	8.868

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 e tiene conto anche delle possibili perdite su crediti in conseguenza del contesto economico di riferimento. L'accantonamento dell'esercizio 2022 è pari a 576 migliaia di euro. Il prospetto seguente riporta i movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione crediti:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	3.799	5.576
Incrementi	576	1.079
Utilizzi	(135)	(2.753)
Differenze cambio	(5)	(103)
Altri movimenti		
Saldo finale	4.235	3.799

L'importo del fondo svalutazione crediti alla data del 31 Dicembre 2022 è stato determinato adottando una logica di *Expected credit loss* (come richiesto dal IFRS 9 di riferimento), sia prendendo in considerazione i crediti scaduti, la cui svalutazione è determinata sulla base di un'analisi specifica delle partite di difficile recuperabilità, sia prendendo in considerazione i crediti non ancora scaduti alla data di bilancio, e determinando quindi una svalutazione generica stimata in base ai dati, e all'esperienza storica, sulle perdite su crediti registrate dal Gruppo, rettificata per tener conto di fattori previsionali specifici riferiti ai debitori ed all'ambiente macroeconomico.

16.2 Crediti tributari: Pari a 16.587 migliaia di euro (Esercizio 2021: 15.082 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	31.12.22	31.12.21	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	8.153	5.727	2.426
Altri	73.555	64.521	9.034
Totale altri	81.707	70.248	11.459

La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzi per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo.

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.

Alla data di chiusura del bilancio, l'ammontare nozionale dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dal Gruppo a copertura del rischio di cambio, è così sintetizzabile:

Valuta/000	Vendite		Acquisti	
	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	47.600	44.628		
Dollaro HK	381.000	45.814		
Yen Giapponese	2.648.000	18.826	1.000.000	7.109
Sterlina Britannica	20.100	22.662		
Franco Svizzero	6.050	6.144		
Renmimbi Cinese	1.069.390	145.333		
Dollaro di Singapore	4.350	3.042		
Euro			26.900	26.900
Dollaro Canadese	8.000	5.540		
Dirham Emirati Arabi	9.680	2.471		
Dollaro Australiano	7.890	5.028		
Totale		299.488		34.009

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2023.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021, con indicazione dei rispettivi valori contabili, correnti e non correnti, riferiti al *fair value* e alla riserva di *cash flow hedge*, quest'ultima espressa al netto del relativo effetto fiscale differito:

euro/000	31.12.22			31.12.21		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>	6.472		4.919	126		96
<i>Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges</i>						
<i>Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges</i>						
Totale non corrente	6.472		4.919	126		96
<i>Corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>	6.597		5.014			
<i>Contratti forward per rischio cambio - cash flow hedges</i>	907	566	1.412	180	2.928	(2.867)
<i>Contratti forward per rischio cambio - fair value hedges</i>	2.373	1.280		138	3.791	
Totale corrente	9.877	1.845	6.426	318	6.719	(2.867)
Totale	16.349	1.845	11.344	444	6.719	(2.771)

La riserva di *cash flow hedge* relativa ai contratti *forward* a copertura del rischio cambio sulle valute, include anche una parte, positiva per 125 migliaia di euro (negativa per 1.152 migliaia di euro al 31 dicembre 2021), al netto del relativo effetto fiscale, maturata sulle transazioni infragruppo i cui contratti

di copertura risultano già chiusi al 31 dicembre 2022, 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 2022, dell'effetto delle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 8.352 migliaia di euro, di cui 8.565 migliaia di euro portati a riduzione dei ricavi, 213 migliaia di euro a riduzione 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 77 migliaia di euro, contabilizzato integralmente a riduzione degli oneri finanziari.

18. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 167.709 migliaia di euro (223.312 migliaia di euro al 31 dicembre 2021). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario consolidato.

19. Attività destinate alla dismissione

Al 31 dicembre 2022 non vi sono presenti nel Gruppo attività destinate alla dismissione.

20. Patrimonio netto

20.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2022 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 2022 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 63,641% del capitale azionario della capogruppo TOD'S S.p.A.. Al 31 dicembre 2022 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 2022 ammonta a 416.588 migliaia di euro, invariata rispetto al 31 dicembre 2022.

20.3 Riserve di copertura e traduzione. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti del Gruppo relativi all'esercizio 2022

euro/000	Riserva traduzione	Riserva per derivati	Totale
Saldo al 01.01.21	14.333	2.978	17.311
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		(5.587)	(5.587)
Differenze cambio	1.843	(4)	1.839
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		1.695	1.695
Altri movimenti	1.852	(1.852)	
Saldo al 31.12.21	18.028	(2.770)	15.258
Variazione nel fair value dei derivati di copertura		7.986	7.986
Differenze cambio	4.747	22	4.768
Trasferimento a CE dei derivati di copertura		6.107	6.107
Altri movimenti			
Saldo al 31.12.22	22.775	11.344	34.119

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 01.01.21	580.280	(73.190)	507.090
Attribuzione utili 2020	(73.190)	73.190	
Dividendi ordinari/straordinari			
Risultato del periodo		(5.938)	(5.938)
Altri movimenti	(650)		(650)
Saldo al 31.12.21	506.440	(5.938)	500.503
Attribuzione utili 2021	(5.938)	5.938	
Dividendi ordinari/straordinari			
Risultato del periodo		23.065	23.065
Altri movimenti	964		964
Saldo al 31.12.22	501.466	23.065	524.531

Gli altri movimenti relativi all'esercizio 2022 includono gli effetti sulla riserva per utili e perdite attuariali.

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, 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	31.12.22	31.12.21
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	15.778	12.692
Accantonamento	1.595	4.779
Utilizzo	(915)	(732)
Rilascio		(1.213)
Differenze cambio	(39)	751
Altri movimenti	(556)	(500)
Saldo finale	15.863	15.778
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	1.167	2.213
Accantonamento	548	374
Utilizzo	(148)	(130)
Rilascio		
Differenze cambio	(18)	62
Altri movimenti	455	(1.352)
Saldo finale	2.003	1.167

La quota non corrente degli accantonamenti per rischi include, per 13,2 milioni di euro, la stima degli oneri di ripristino di beni di terzi in locazione.

Gli Altri movimenti si riferiscono, principalmente, alla riclassifica, ad accantonamenti correnti, di posizioni rappresentate come non correnti nel precedente esercizio.

Gli accantonamenti per rischi non includono, infine, rischi legati a contenziosi il cui esito sfavorevole è considerato possibile ma non probabile, per complessivi 0,5 milioni di euro.

21.2 Passività potenziali ed altri impegni

i. Garanzie prestate a terzi. Al 31 dicembre 2022, il Gruppo ha prestato garanzie per complessivi 2.125 migliaia di euro (2.125 migliaia di euro nell'esercizio 2021) a fronte di impegni contrattuali di alcune società del Gruppo.

ii. Garanzie ricevute da terzi. Ammontano al 31 dicembre 2022 a 21.891 migliaia di euro (esercizio 2021: 23.385 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 2022, la passività maturata nei confronti dei dipendenti è pari 6.421 migliaia di euro (31 dicembre 2021: 6.407 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 1.832 migliaia di euro.

22.2 Piani a benefici definiti. Il trattamento di fine rapporto, istituito retributivo ad erogazione differita a favore di tutti i dipendenti delle società italiane del Gruppo, si configura come Programma a benefici definiti (IAS 19) limitatamente alle imprese italiane con meno di 50 dipendenti, per le quali l'obbligazione del Gruppo non prevede il versamento dei contributi maturati sulle retribuzioni liquidate, ma si protrae fino al termine del rapporto di lavoro ovvero, per le altre società (inclusa la Capogruppo), per la quota maturata prima del 2007 (). 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: 3,63%
Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX Eurozone Corporates AA nel mese di Dicembre 2022.
- Tasso annuo di inflazione: 2,30%;
- Tasso annuo incremento TFR: 3,225%.

La tabella seguente riporta la movimentazione dell'esercizio del debito complessivo maturato nei confronti dei dipendenti del Gruppo in forza al 31 dicembre 2022:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	8.234	8.676
Prestazioni correnti	26	99
Oneri finanziari	85	27
Benefici pagati	(494)	(736)
(Utili)/perdite attuariali	(964)	165
Altro	(5)	3
Saldo finale	6.882	8.234

32. Per le imprese con più di 50 dipendenti, le quote di TFR maturate, a partire dal 1° gennaio 2007, sono destinate a forme di previdenza complementare (fondi pensione) oppure, in alternativa, ad un Fondo di Tesoreria istituito presso l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale. Venendo a cessare ogni obbligazione delle imprese nei confronti dei dipendenti, sempre a partire dal 1° gennaio 2007, tutte le quote di TFR maturate rientrano nella disciplina dei *Defined Contribution Plans* per la quota maturata a decorrere da tale data.

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

23. Indebitamento Finanziario Netto

Al 31 dicembre 2022, l'indebitamento finanziario netto è pari a 555.020 migliaia di euro (era pari a 519.068 migliaia di euro al 31 dicembre 2021). Le disponibilità liquide (cassa e depositi bancari) sono pari a 167.709 migliaia di euro, mentre le passività sono pari a 728.714 migliaia di euro, delle quali 544.368 migliaia di euro a titolo di esposizione a medio-lungo termine. Si segnala che l'indebitamento finanziario netto include le passività per *leasing* correnti e non correnti per complessivi 483.916 migliaia di euro (si veda Nota 8).

Di seguito si espone l'indebitamento finanziario netto, come definito dalle indicazioni ESMA contenute nelle *Guidelines on disclosure requirements under the Prospectus Regulation* del 04 marzo 2021 (richiamo di attenzione Consob n. 5/21):

Indebitamento finanziario netto (euro/000)	31.12.22	31.12.21	Variazione
Disponibilità liquide (A)	167.709	223.312	(55.603)
Strumenti equivalenti alle disponibilità liquide (B)			
Altre attività finanziarie correnti (C)	6.597		6.597
Liquidità (D) = (A) + (B) + (C)	174.306	223.312	(49.006)
Debiti finanziari correnti (E)	8.907	16.626	(7.719)
Quota corrente dell'indebitamento non corrente (F)	176.051	135.128	40.923
Indebitamento finanziario corrente (G) = (E) + (F)	184.958	151.755	33.204
Indebitamento/(surplus) finanziario netto corrente (H) = (G) - (D)	10.652	(71.558)	82.210
Debiti finanziari non correnti (I)	536.030	582.123	(46.094)
Strumenti di debito (J)			
Debiti commerciali e altri debiti non correnti (K)	8.338	8.502	(164)
Indebitamento finanziario non corrente (L) = (I) + (J) + (K)	544.368	590.626	(46.258)
Totale Indebitamento/(surplus) finanziario netto (H) + (L)	555.020	519.068	35.952

Di seguito si riepiloga la composizione dell'indebitamento finanziario:

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Composizione indebitamento finanziario			
Scoperti di conto corrente (A)	7.062	7.606	(544)
Short Term loan (B)		2.301	(2.301)
Debiti finanziari correnti (C) = (A) + (B)	7.062	9.907	(2.845)
Quota corrente dei finanziamenti a m/l termine (D)	79.252	39.167	40.084
Altre passività finanziarie correnti (E)	17	1.321	(1.304)
Passività finanziarie correnti (F) = (C) + (D) + (E)	86.330	50.396	35.935
Passività per leasing correnti (G)	96.783	94.640	2.143
Strumenti finanziari derivati (H)	1.845	6.719	(4.874)
Indebitamento finanziario corrente (F) + (G) + (H)	184.958	151.755	33.204
Quota non-corrente dei finanziamenti a m/l termine	148.897	228.149	(79.252)
Passività per leasing non-correnti	387.133	353.975	33.158
Altre passività non-correnti	8.338	8.502	(164)
Indebitamento finanziario non-corrente	544.368	590.626	(46.258)

I finanziamenti a medio e lungo termine, pari a complessivi 148.897 migliaia di euro al 31 dicembre 2022, sono costituiti dalle seguenti posizioni:

- finanziamento in *pool*, siglato in data 22 gennaio 2021, coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A., attraverso la Divisione IMI *Corporate e Investment Banking*, composto da una quota *Term Loan*, erogata per 250 milioni di euro, e una quota di *Revolving Credit Facility*, per complessivi 250 milioni di euro, interamente inutilizzata al 31 dicembre 2022. La scadenza del finanziamento è prevista per il 31 dicembre 2025 ed il rimborso della parte *Term Loan* avverrà in rate semestrali crescenti a partire dal 30 giugno 2022. Su tale finanziamento maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points*. Lo *spread* applicabile è soggetto a variazioni sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, nel corso del 2022, si è attestato a 243 *basis points* a seguito del raggiungimento degli obiettivi previsti dal contratto.

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse su tale finanziamento in *pool*, sono in essere dei contratti derivati (*interest rate swap* - IRS), per un nozionale pari all'importo della quota *Term Loan* (Nota 17). Si precisa peraltro che i *financial covenants* previsti per tale finanziamento in *pool* sono stati rispettati al 31 dicembre 2022.

Oltre al finanziamento in *pool*, al 31 dicembre 2022 è in essere il seguente finanziamento:

- finanziamento sottoscritto in data 15 novembre 2021 con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A., per un ammontare di 20 milioni di euro, con scadenza al 15 maggio 2023. Il tasso di interesse trimestrale convenuto è pari allo 0,65%.

Le Altre passività non correnti sono relative alla quota non corrente della passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo.

Di seguito si riporta il piano di rimborso contrattuale del complesso dei finanziamenti a medio e lungo termine:

euro/000	Finanziamento in <i>pool</i> IntesaSanPaolo - Crédit Agricole - BPM - BNL - Unicredit	Cassa di Risparmio di Fermo	Totale
2023	60.000	20.000	80.000
2024	70.000		70.000
2025	80.000		80.000
2026			-
oltre 5 anni			-
Totale	210.000	20.000	230.000
Ratei interessi e costo ammortizzato			-
Totale	210.000	20.000	230.000

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 2022, si rimanda alla Nota 6.

23.1 Rendiconto Finanziario Consolidato Le disponibilità liquide nette al 31 dicembre 2022, esposte nel prospetto del Rendiconto Finanziario Consolidato, sono composte dalle disponibilità liquide, pari a 167,7 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (223,3 milioni di euro al 31 dicembre 2021) al netto degli scoperti di conto corrente, pari a 7,1 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (7,6 milioni di euro al 31 dicembre 2021).

La gestione operativa del periodo ha generato liquidità per 153,8 milioni di euro, rispetto a 218,4 milioni di euro nel precedente esercizio. Rispetto all'esercizio precedente, si segnala, in particolare, un maggiore assorbimento di cassa a livello di circolante operativo, legato, principalmente, ai prodotti finiti della successiva (rispetto alla data di chiusura dell'esercizio) stagione di vendita, la cui produzione è tornata a pieno regime, dopo le opportune cautele tenute in conseguenza del perdurare della pandemia; tali

giacenze produrranno i propri positivi effetti sulla liquidità nell'esercizio successivo.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2022 include, principalmente, il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 100,4 milioni di euro, e i rimborsi del finanziamento in *pool* in essere (Nota 8).

24. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 11.540 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 8.338 migliaia di euro (8.502 migliaia di euro al 31 dicembre 2021). Tale passività è stata iscritta al valore attuale degli esborsi finanziari ragionevolmente prevedibili sulla base del piano pluriennale degli interventi di restauro.

25. Debiti commerciali ed altre passività correnti

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Debiti commerciali	170.597	132.235	38.362
Debiti tributari	13.839	17.066	(3.226)
Altre passività			
Debiti verso i dipendenti	16.644	17.207	(563)
Istituti di previdenza	7.399	7.786	(387)
Altri	27.491	31.329	(3.838)
Totale altre	51.533	56.322	(4.789)

I debiti tributari includono, in applicazione dell'IFRIC 23, anche la stima dei rischi di natura fiscale.

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, ricavi di competenza dell'esercizio successivo e altre passività correnti.

26. Utile/(perdita) per azione

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

i. Utile/(perdita) di riferimento

euro/000	Esercizio 22	Esercizio 21
Da attività in funzionamento e attività cessate		
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile base per azione	23.065	(5.938)
Effetti di diluizione		
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile diluito per azione	23.065	(5.938)

euro/000	Esercizio 22	Esercizio 21
Da attività in funzionamento		
Utile/(perdita) netto dell'esercizio	23.065	(5.938)
Utile (perdite) da attività cessate		
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile base per azione	23.065	(5.938)
Effetti di diluizione		
Utile/(perdita) per determinazione dell'utile diluito per azione	23.065	(5.938)

In entrambi gli esercizi, 2022 e 2021, non si rilevano elementi di diluizioni del risultato netto consolidato, anche per effetto di attività cessate nei periodi in esame.

ii. Numero azioni di riferimento

	Esercizio 22	Esercizio 21
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. Utile/(perdita) base per azione. Il calcolo dell'utile/(perdita) base per azione del periodo gennaio-dicembre 2022, è basato sul risultato dell'esercizio attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della capogruppo TOD'S S.p.A., positivo per 23.065 migliaia di euro (esercizio 2021: negativo per 5.938 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/(perdita) diluito per azione. Il calcolo dell'utile/(perdita) diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2022, coincide con il calcolo dell'utile/(perdita) per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

27. 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 al competente Comitato Controllo e Rischi, composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti al quale, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, sono stati attribuiti i compiti previsti dalla normativa regolamentare vigente in materia di operazioni con parti correlate e dalla Procedura OPC adottata dalla TOD'S S.p.A., con riguardo, sia alle operazioni di minore rilevanza, sia alle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate, con la sola esclusione delle operazioni con parti correlate non esenti riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, attribuite alla competenza del Comitato Nomine e Remunerazione (parimenti composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti); ciascun Comitato, nell'esercizio delle sue funzioni in materia di operatività con parti correlate, può avvalersi 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 ad approvare l'operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività delle società del Gruppo TOD'S - sono state poste in essere nel primario interesse del Gruppo TOD'S, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nel periodo

Nel corso dell'esercizio 2022 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 2021 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnalano le seguenti operazioni:

- Il rinnovo da parte del Gruppo di quattro contratti di locazione immobiliare in essere con la società

- correlata Immobiliare De.IM. S.r.l., proprietaria dei locali in questione, tutti siti a Milano; più in dettaglio, gli immobili sono costituiti da: i) due *showroom* (rispettivamente dedicati ai marchi Hogan e Fay), siti in Via Savona n. 56, ii) una porzione immobiliare ad uso uffici, sita in Via Serbelloni n. 1, al 3° piano, iii) il complesso immobiliare, sito in Via Sant'Andrea n. 17, che ospita il *flagship store* di Milano del *brand* ROGER VIVIER. Le operazioni si configurano come operazioni tra parti correlate, in quanto la Immobiliare De.IM. S.r.l. è una società che fa capo al Presidente, Diego Della Valle e al Vicepresidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo;
- la sottoscrizione di un accordo di sponsorizzazione con le società TBS CREW S.r.l. e VIEFFE S.r.l. avente ad oggetto l'esecuzione, dietro corrispettivo, di prestazioni da parte di alcune note *influencers*, tra cui la Sig.ra Chiara Ferragni, finalizzate alla campagna di comunicazione del *brand* TOD'S per la stagione Primavera-Estate 2022; l'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto la società TBS CREW S.r.l. è una società indirettamente controllata dalla Sig.ra Chiara Ferragni, componente del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. e, come tale, parte correlata della Società ai sensi dello IAS 24 e dell'art. 2.1, lett. (a), della Procedura Operazioni Parti Correlate;
 - Il rinnovo del contratto di consulenza in essere tra la capogruppo e il consigliere, cooptato per delibera consigliere del 7 giugno 2021, Michele Scannavini, avente ad oggetto la prestazione di alcuni servizi di consulenza generale da erogare, a supporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del *top management* del Gruppo; il rinnovo ha efficacia a partire dal 14 giugno 2022, per la durata di un anno, alle medesime condizioni economiche del contratto giunto a scadenza. L'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto il Dott. Michele Scannavini è componente del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. e, come tale, parte correlata della Società ai sensi dello IAS 24 e dell'art. 2.1, lett. (a), della Procedura Operazioni Parti Correlate;
 - Il rinnovo biennale del contratto di fornitura in essere tra la capogruppo e la società correlata Elsa Schiaparelli s.a.s., sottoscritto nel maggio 2020 e in scadenza il 31 maggio 2022, avente ad oggetto la realizzazione, da parte della TOD'S S.p.A., a favore della società correlata, di prototipi di articoli di pelletteria (borse, cinture e articoli di piccola pelletteria) e la successiva produzione in serie degli articoli realizzati sulla base dei prototipi. Il rinnovo, in particolare, è stato sottoscritto tra le parti per un ulteriore periodo di due anni, con scadenza, pertanto, al 31 maggio 2024, alle medesime condizioni contrattuali del precedente accordo. L'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto la Elsa Schiaparelli s.a.s. è una società controllata indirettamente dalla Diego Della Valle & C S.r.l., società facente capo al Presidente, Diego Della Valle, e al Vicepresidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2022

Nel corso dell'esercizio 2022, 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. 22					
Controllante (*)	962	12		5	2
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	962	12	-	5	2
Eserc. 21					
Controllante (*)	524	13		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	524	13	-	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. 22					
Controllante (*)	6	816		5.834	10
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	6	816	-	5.834	10
Eserc. 21					
Controllante (*)	3	458		6.099	24
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Totale	3	458	-	6.099	24

(*) 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

euro/000	31.12.22				31.12.21			
	Attività		Passività		Attività		Passività	
	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 (*)	46.116	392	46.580	295	17.324	219	18.575	265
Totale	46.116	392	46.580	295	17.324	219	18.575	265

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

I diritti d'uso e le passività per *leasing*, riportati nella tabella sopra, si riferiscono ad alcuni contratti di locazione in essere con la società correlata Immobiliare De.Im. S.r.l., società interamente facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C. S.r.l., al Presidente, Diego Della Valle, ed al Vice Presidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo, riferiti ad un negozio diretto, uffici e *show-rooms* del Gruppo a Milano. 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 2022 (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)	1.839,5	10,1				
Andrea Della Valle (2)	1.239,2	10,1				
Luigi Abete	39,9	9,7				
Marilù Capparelli	39,9					
Luca Cordero di Montezemolo	39,2					
Sveva Dalmasso	39,9	10,1				
Chiara Ferragni	36,7					
Romina Guglielmetti (3)	39,9	11,1				11,1
Emilio Macellari (4)	254,9	10,1		175,0		480,0
Vincenzo Manes	39,2	20,8				
Cinzia Oglio	39,9		2,1	48,6	162,0	
Emanuela Prandelli	39,9	11,1				
Pierfrancesco Saviotti	39,9					
Michele Scannavini (5)	39,5					200,0
Totale	3.767,0	92,9	2,1	223,6	162,0	691,1
Direttore Generale						
Simona Cattaneo (6)			4,5		767,6	
Sindaci						
Pierluigi Pace (7)	76,7					
Piera Tula (8)	51,2					
Fabrizio Redaelli (9)	60,0					
Giulia Pusterla (10)	13,4					
Enrico Colombo (11)	31,4					11,1
Totale	232,7					11,1
Dirigenti con responsabilità strategiche						
Dirigenti con resp. stra. (12)			7,1	116,6	1.145,0	

Legenda

(1) Presidente del CdA e Amministratore Delegato

(2) Vice Presidente del CdA e Amministratore Delegato

(3) Membro dell'Organismo di Vigilanza

(4) Amministratore con deleghe e consulente della TOD'S S.p.A.

(5) Amministratore e consulente della TOD'S S.p.A. Cooptato in data 7 giugno 2021.

(6) Direttore Generale

(7) Presidente del Collegio Sindacale neo nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

(8) Sindaco effettivo neo nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

(9) Sindaco effettivo con incarico rinnovato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

(10) Presidente del Collegio Sindacale in carica fino all'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

(11) Sindaco effettivo in carica fino all'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022 e membro dell'Organismo di Vigilanza

(12) Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente

Si segnala, infine, che per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previste Indennità di fine carica.

28. Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Ai sensi di quanto previsto dalla comunicazione Consob DEM/6064293 del 28 luglio 2006, si precisa che il Gruppo non ha posto in essere nell'esercizio operazioni significative non ricorrenti.

29. 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.

30. 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, come da tabella che segue:

euro			
Società beneficiaria	Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
TOD'S S.p.A.	Regione Marche	54.064	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
Totale		54.064	

I contributi sopra indicati sono, peraltro, riscontrabili dall'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile. Con riferimento all'esercizio 2022, inoltre, le società italiane del Gruppo hanno beneficiato del credito d'imposta sugli affitti per circa 113 migliaia di euro, del credito di imposta su beni strumentali per circa 152 migliaia di euro, del credito di imposta su investimenti pubblicitari per 180 migliaia di euro, del credito di imposta Gas (D.L. 17/07/22 n. 50) per 14 migliaia di euro, del credito di imposta per *bonus* energia elettrica imprese non energivore D.L. n. 21 del 21/03/2022 (convertito legge n. 51 del 20/05/2022) per 167 migliaia di euro, del contributo per sviluppo di energia elettrica da fonti rinnovabili (contributo GSE) per 284 migliaia di euro. Inoltre, il Gruppo ha beneficiato della cosiddetta Super Ace (Art. 16 com. 2 a 7 Legge n. 106 del 23/07/2016) per circa 180 migliaia di euro. Infine, sempre nell'esercizio, la Capogruppo ha ottenuto benefici contributivi riferiti alla Legge n. 178 del 30/12/2020 (decontribuzione Sud ed esonero *under 36*) per 200 migliaia di euro.

Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2022, senza tener conto della relativa competenza economica.

31. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2022 non si segnalano fatti di rilievo che abbiano interessato le attività del Gruppo.

Grupppo T
TOD'S

Gruppo **TOD'S**

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE



Deloitte & Touche S.p.A.
Via Marsala, 12
60121 Ancona
Italia

Tel: +39 071 50149.11
Fax: +39 071 50149.12

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39 E DELL'ART. 10
DEL REGOLAMENTO (UE) N. 537/2014

Agli Azionisti della
TOD'S S.p.A.

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO CONSOLIDATO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del gruppo TOD'S (il "Gruppo"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2022, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e 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 al 31 dicembre 2022, 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'art. 9 del D.Lgs. 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 società TOD'S S.p.A. (la Società) in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona
Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 30.338.220,00 i.v.
Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560366 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03049560366

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.



2

Recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita – Marchi ed Avviamento

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 include "attività a vita utile indefinita" pari ad Euro 554,2 milioni, di cui Euro 12,3 milioni relativi all'avviamento ed Euro 541,9 milioni relativi ai marchi (suddivisi in marchio Roger Vivier per Euro 416,4 milioni, Hogan per Euro 80,3 milioni, Fay per Euro 41,5 milioni e TOD'S per Euro 3,7 milioni) iscritti al costo e non ammortizzati in quanto considerati a vita utile indefinita.

La recuperabilità delle suddette attività immateriali è verificata dagli Amministratori almeno annualmente, secondo quanto previsto dal principio contabile internazionale IAS 36 – "Riduzione di valore delle attività", confrontando il valore contabile con la stima del valore recuperabile, determinato come il maggiore tra il valore di mercato al netto dei costi di vendita ed il valore d'uso (*impairment test*).

In accordo con i principi contabili di riferimento e con la procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 6 marzo 2023, gli Amministratori hanno confrontato il valore di bilancio delle sopracitate attività a vita utile indefinita al 31 dicembre 2022 con il relativo valore recuperabile determinato dagli Amministratori con il supporto di un esperto esterno indipendente.

L'*impairment test* è caratterizzato da un elevato grado di complessità e dall'utilizzo di stime, per loro natura incerte e soggettive, con riferimento alle assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del *fair value* di ciascun marchio ed alla stima dei flussi di cassa, nonché delle altre variabili chiave del modello per la valutazione sulla recuperabilità dell'unico insieme di "*cash generating unit*" (CGU) individuato dagli Amministratori, coincidente con il perimetro complessivo del Gruppo, al quale è stato allocato l'avviamento.

La stima dei flussi di cassa degli esercizi futuri è stata effettuata facendo riferimento ai dati del budget 2023 ed alle previsioni economico-finanziarie 2024-2027, determinate sulla base delle Linee Guida, approvati dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2023.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare dei marchi e dell'avviamento, della soggettività e dell'aleatorietà insita nelle stime dei flussi di cassa attesi e delle variabili chiave del modello di *impairment*, abbiamo considerato la recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato del Gruppo.

Le note esplicative del bilancio consolidato descrivono il processo di valutazione della Direzione e la nota 11 "Perdite di valore" riporta le assunzioni significative e l'informativa sulle voci oggetto dell'*impairment test*, ivi inclusa una *sensitivity analysis* che illustra gli effetti derivanti da variazioni nelle variabili chiave utilizzate ai fini degli *impairment test*.

Deloitte.

3

Procedure di revisione svolte	<p>Le procedure di revisione che abbiamo svolto, anche con il supporto di esperti del <i>network</i> Deloitte hanno, tra le altre, incluso le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la comprensione delle modalità utilizzate dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità dei marchi e dell'avviamento, analizzando i metodi e le assunzioni utilizzati per lo sviluppo dell'<i>impairment test</i>; • la rilevazione e la comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dal Gruppo su tale processo; • l'analisi della relazione predisposta dall'esperto incaricato dalla Direzione, valutandone altresì la competenza, la capacità e l'obiettività; • l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del <i>fair value</i> di ciascun marchio ed alla base del <i>test d'impairment</i> dell'avviamento (flussi finanziari attesi, tasso di attualizzazione WACC e tassi di crescita <i>g-rate</i>) anche mediante confronto con dati macroeconomici e di settore e ottenimento di informazioni dalla Direzione e dall'esperto; • l'analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani originari al fine di valutare la natura degli scostamenti e l'attendibilità del processo di predisposizione dei piani; • la verifica dell'accuratezza matematica dei modelli utilizzati per la determinazione del valore d'uso della CGU e del <i>fair value</i> dei marchi; • la verifica della corretta determinazione del valore contabile della CGU; • l'esame della <i>sensitivity analysis</i> predisposta dalla Direzione; • la verifica dell'adeguatezza dell'informativa di bilancio e della sua conformità rispetto a quanto previsto dal principio contabile IAS 36.
-------------------------------	---

Recuperabilità delle attività fiscali differite

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione	<p>Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 include attività fiscali differite nette per Euro 110,6 milioni, relative per Euro 71,3 milioni a differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e passività iscritte in bilancio ed i corrispondenti valori fiscali e per Euro 39,3 milioni a perdite fiscali.</p>
---	---

Gli Amministratori hanno valutato la recuperabilità di tali attività sulla base delle previsioni dei redditi imponibili futuri per il periodo 2023-2027.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare, nonché della soggettività e aleatorietà insita nelle stime dei redditi futuri, abbiamo considerato la recuperabilità delle attività per imposte anticipate del Gruppo un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato.

La nota 13 "Fiscalità differita" riporta l'informativa sulle attività per imposte anticipate.

Procedure di revisione svolte	Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:
-------------------------------	---

Deloitte.

4

- la comprensione dei processi e dei controlli rilevanti posti in essere dal Gruppo per la verifica della recuperabilità delle attività per imposte anticipate;
- l'esame delle differenze temporanee deducibili e delle perdite fiscali che hanno generato la rilevazione delle imposte anticipate;
- l'analisi della correttezza delle aliquote fiscali applicate e del calcolo aritmetico delle imposte anticipate;
- l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei redditi imponibili futuri del Gruppo nel periodo 2023-2027, a loro volta basati sui flussi economici previsionali;
- la verifica dell'informativa di bilancio e della sua conformità al principio contabile IAS 12.

Stima del fondo svalutazione magazzino

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 include rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti pari a circa Euro 357,7 milioni, esposte al netto di un fondo svalutazione magazzino di circa Euro 97,4 milioni.

Il fondo svalutazione magazzino viene stimato dalla Direzione 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.

In considerazione della significatività dell'ammontare delle rimanenze iscritte in bilancio, della rilevanza della componente discrezionale insita nella natura stimativa del fondo svalutazione, abbiamo considerato la stima del fondo svalutazione magazzino del Gruppo un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato.

La nota 15 "Rimanenze" riporta l'informativa sul fondo svalutazione magazzino.

Procedure di revisione svolte

Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:

- la comprensione delle procedure e dei controlli aziendali rilevanti posti in essere dal Gruppo ai fini della stima del fondo svalutazione magazzino;
- la verifica della completezza e della accuratezza della base dati utilizzata dalla Direzione per la stima del fondo svalutazione magazzino e dell'accuratezza matematica dello stesso;
- l'analisi, tramite verifiche documentali e discussione con le funzioni aziendali coinvolte, dei metodi e della ragionevolezza delle assunzioni utilizzate dalla Direzione ai fini della stima del fondo svalutazione;
- l'esame dell'adeguatezza dell'informativa riportata nelle note esplicative rispetto a quanto previsto dai principi contabili di riferimento.



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'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo TOD'S S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- Abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno.
- Abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo.

Deloitte.

6

- Abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa.
- Siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento.
- Abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.
- Abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le azioni intraprese per eliminare i relativi rischi o le misure di salvaguardia applicate.

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'art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della TOD'S S.p.A. ci ha conferito in data 3 giugno 2020 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 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'art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) (nel seguito "Regolamento Delegato") al bilancio consolidato al 31 dicembre 2022, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio consolidato alle disposizioni del Regolamento Delegato.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 è stato predisposto nel formato XHTML ed è stato marcato, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato.

Alcune informazioni contenute nelle note esplicative al bilancio consolidato quando estratte dal formato XHTML in un'istanza XBRL, a causa di taluni limiti tecnici, potrebbero non essere riprodotte in maniera identica rispetto alle corrispondenti informazioni visualizzabili nel bilancio consolidato in formato XHTML.

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. 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 2022, incluse 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'art. 123-bis, co. 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del gruppo TOD'S al 31 dicembre 2022 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 2022 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 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.

Deloitte.

8

Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria ai sensi del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254.

Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione non finanziaria.

Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Jessica Lanari
Socio

Ancona, 23 marzo 2023



TOD'S
s.p.a.

TOD'S s.p.a.

BILANCIO SEPARATO IAS/IFRS AL 31 DICEMBRE 2022



TOD'S
s.p.a.

TOD'S s.p.a.

PROSPETTI CONTABILI

Conto economico

euro/000	Note	Eserc. 22	Eserc. 21
Ricavi			
Ricavi delle vendite (1)	5.1	651.170	528.150
Altri ricavi e proventi	5.1	17.541	13.622
Totale ricavi		668.711	541.773
Costi operativi			
Variazione rimanenze PF e SL		18.030	(42.717)
Costi per materie prime e di consumo		(207.124)	(151.273)
Costi per servizi	5.2	(212.438)	(163.452)
Costi per utilizzo beni di terzi	5.3	(27.248)	(19.285)
Costi per il personale	5.4	(113,818)	(107.024)
Altri oneri operativi	5.5	(16.695)	(12.184)
Ammortamenti	6-7-8	(44.934)	(44.969)
Svalutazioni/Rispristini di valore delle attività	9 - 15	(693)	(590)
Totale costi operativi		(604.920)	(541.495)
Risultato operativo		63.791	278
Proventi e oneri finanziari			
Proventi finanziari	5.6	40.799	23.009
Oneri finanziari	5.6	(60.543)	(35.942)
Proventi (oneri) finanziari		(19.744)	(12.932)
Proventi (oneri) da partecipazioni	5.7	18.515	(5.973)
Risultato prima delle imposte		62.562	(18.627)
Imposte sul reddito	5.8	(4.072)	5.589
Risultato netto		58.491	(13.038)
Utile/(perdita) base per azione	24	1,77	(0,39)
Utile/(perdita) diluito per azione	24	1,77	(0,39)

Note:

(1) La voce Ricavi delle vendite include operazioni con entità del Gruppo pari a 278,8 e 214,5 milioni di euro, rispettivamente negli esercizi 2022 e 2021.

Conto economico complessivo

euro/000	Note	Esercizio 22	Esercizio 21
Utile/(perdita) del periodo (A)		(58.491)	(13.038)
Altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Parte efficace degli utili/(perdite) sugli strumenti di copertura (<i>cash flow hedge</i>)	16	13.656	(2.368)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (B)		13.656	(2.368)
Altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio:			
Utili/(Perdite) attuariali cumulati sui piani a benefici definiti	20	925	(132)
Totale altri utili/(perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati nell'utile/(perdita) d'esercizio (C)		925	(132)
Totale utili/(perdite) complessivo (A)+(B)+(C)		73.072	(15.539)

Situazione patrimoniale-finanziaria

euro/000	Note	31.12.22	31.12.21
Attività non correnti			
<i>Attività per diritto d'uso</i>			
Attività per diritto d'uso	6	177.255	131.612
Totale attività per diritto d'uso		177.255	131.612
<i>Attività immateriali</i>			
Attività a vita utile indefinita	7	139.219	139.219
Altre attività	7	26.072	25.324
Totale attività immateriali		165.291	164.543
<i>Attività materiali</i>			
Immobili e terreni	8	52.230	53.656
Impianti e macchinari	8	8.558	8.567
Attrezzature	8	8.354	8.283
Opere su beni di terzi	8	5.558	7.945
Altre	8	7.624	6.786
Totale attività materiali		82.324	85.236
<i>Altre attività</i>			
Investimenti immobiliari	10	5	8
Partecipazioni	11	510.361	509.238
Attività fiscali differite	12	62.412	69.756
Altre	13	17.168	7.236
Attività per derivati	16	6.472	
Totale altre attività		596.417	586.238
Totale attività non correnti		1.021.288	967.630
Attività correnti			
Rimanenze	14	226.514	193.450
Crediti commerciali (1)	15	203.225	159.633
Crediti tributari	15	9.671	9.056
Attività per derivati	16	9.563	52
Altre	15	62.004	61.347
Disponibilità liquide	17	71.440	112.259
Totale attività correnti		582.418	535.797
Totale attività		1.603.706	1.503.426

Continua

Note:

(1) La voce Crediti commerciali include crediti con entità del Gruppo pari a 143,0 e 106,3 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2022 ed al 31 dicembre 2021.

Continua

euro/000	Note	31.12.22	31.12.21
Patrimonio netto			
Capitale sociale	18	66.187	66.187
Riserve di capitale	18	416.507	416.507
Riserve di copertura	18	11.948	(1.709)
Altre riserve	18	346.378	358.490
Risultato di periodo	18	58.491	(13.038)
Totale Patrimonio netto		899.510	826.438
Passività non correnti			
Accantonamenti per rischi	19	7.496	3.429
Fondi relativi al personale	20	9.788	9.495
Passività finanziarie non correnti	21	148.897	228.149
Passività per leasing non correnti	6	159.731	116.995
Altre	22	24.568	19.984
Totale passività non correnti		350.480	378.051
Passività correnti			
Debiti commerciali (2)	23	167.494	143.181
Debiti tributari	23	8.689	12.660
Passività per derivati	16	836	6.386
Altre	23	71.062	71.334
Passività finanziarie correnti	21	79.268	39.434
Passività per leasing correnti	6	25.767	23.658
Accantonamenti per rischi	19	600	2.284
Totale passività correnti		353.716	298.938
Totale Patrimonio netto e passività		1.603.706	1.503.426

Note:

(2) La voce Debiti commerciali include debiti con entità del Gruppo pari a 31,8 e 38,9 milioni di euro, rispettivamente al 31 dicembre 2022 ed al 31 dicembre 2021

Rendiconto finanziario

euro/000	Note	31.12.22	31.12.21
Utile (Perdita) del periodo		58.491	(13.038)
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	40.220	55.570
Altri oneri/(proventi) non monetari	16-18-19	3.323	17.476
Imposte del periodo	5.8	4.072	(5.589)
Variazioni nelle attività e passività operative:			
Crediti commerciali	15	(43.876)	8.213
Rimanenze	14	(23.577)	39.213
Crediti e debiti tributari	15-23	2.537	2.968
Debiti commerciali	23	24.312	34.142
Altre attività e passività	15-23	1.455	(1.001)
Variazione fondi per il personale	20	(660)	(704)
Flussi di cassa della gestione operativa		66.296	137.249
Interessi (pagati)/incassati		(5.307)	(6.301)
Interessi (pagati) sulle passività per leasing		(4.952)	(4.914)
Imposte sul reddito (pagate)/rimborsate		(1.251)	(1.251)
Flussi di cassa netti della gestione operativa (A)		54.786	124.783
Acquisti di attività immateriali e materiali	7-8	(19.424)	(20.622)
Cessioni di attività immateriali e materiali	7-8	412	963
(Incremento) decremento da fusioni			1.951
(Incremento) decremento nelle partecipazioni	11	(2.359)	(65.329)
Riduzione (incremento) altre attività non correnti	13	58	1.032
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività d'investimento (B)		(21.312)	(82.005)
Finanziamenti a controllate	13-15	(9.044)	5.741
Rimborsi delle passività per leasing	6	(25.249)	(21.457)
Rimborsi delle passività finanziarie	21	(40.000)	(417.292)
Accensioni delle passività finanziarie	21		250.000
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) dall'attività di finanziamento (C)		(74.292)	(183.008)
Differenze cambi di conversione (D)			
Flussi di cassa dell'attività in funzionamento (E) = (A)+(B)+(C)+(D)		(40.819)	(140.230)
Flussi di cassa delle attività in dismissione (F)			
Flussi di cassa ottenuti (impiegati) (G) = (E)+(F)		(40.819)	(140.230)
Disponibilità liquide nette all'inizio del periodo		112.259	252.488
Disponibilità liquide nette alla fine del periodo		71.440	112.259
Variazione delle disponibilità liquide nette		(40.819)	(140.230)

Variazioni del patrimonio netto

Esercizio 2022					
euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.22	66.187	416.507	(1.709)	345.452	826.438
Da conto economico				58.491	58.491
Da altri utili/(perdite)			13.656	925	14.582
Utili/(perdite) complessivi			13.656	59.416	73.072
Dividendi versati					
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni					
Saldo al 31.12.22	66.187	416.507	11.948	404.868	899.510

Esercizio 2021					
euro/000	Capitale sociale	Riserve di capitale	Riserve di copertura	Riserve di utili	Totale
Saldo al 01.01.21	66.187	416.507	660	359.055	842.409
Da conto economico				(13.038)	(13.038)
Da altri utili/(perdite)			(2.368)	(132)	(2.500)
Utili/(perdite) complessivi			(2.368)	(13.170)	(15.539)
Dividendi versati					
Aumenti di capitale					
Pagamenti basati su azioni					
Altre variazioni				(433)	(433)
Saldo al 31.12.21	66.187	416.507	(1.709)	345.452	826.438



TOD'S
s.p.a.

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 2022 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 2022 è stato predisposto dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 13 marzo 2023 per l'approvazione dell'Assemblea degli azionisti del 19 aprile 2023 ed è assoggettato a revisione legale da parte della Società di revisione Deloitte & Touche S.p.A..

2. Criteri generali di redazione

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

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

Il Bilancio separato è redatto nel presupposto della capacità della Società di operare come entità in funzionamento e include la situazione patrimoniale-finanziaria, il conto economico, il conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, le variazioni del patrimonio netto e le relative note esplicative.

Il Bilancio separato è redatto in euro.

Per la presentazione dei risultati economici, la Società utilizza un conto economico che segue lo schema di rappresentazione delle componenti di ricavo e di costo per natura. All'interno del conto economico, come risultato intermedio, è esposto il risultato operativo denominato anche EBIT (*earning before interests and taxes*) che, congiuntamente all'EBITDA, è ritenuto un indicatore rappresentativo delle *performances* aziendali. L'EBITDA viene comunque fornito all'interno della relazione sull'andamento della gestione ai fini di una più esaustiva comprensione delle *performances* economiche. Inoltre è predisposto il prospetto di conto economico complessivo che include anche le componenti economiche che transitano al di fuori del conto economico e movimentano direttamente le specifiche voci del patrimonio netto. Le transazioni rappresentate all'interno del conto economico complessivo sono esposte al netto del relativo effetto fiscale.

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

Ai sensi dell'art. 3 della Delibera Consob n. 18079 del 20 gennaio 2012, si comunica che la Società si avvale della deroga prevista dagli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Reg. Consob n. 11971/99 (e successive modificazioni e integrazioni) con riferimento alla messa a disposizione del pubblico presso la sede della documentazione inerente le operazioni di fusione, scissione, aumenti di capitale, acquisizioni, cessioni.

3. Criteri di valutazione e principi contabili applicati

I principi contabili adottati nella redazione del presente Bilancio separato sono coerenti con quelli applicati per la redazione del Bilancio separato al 31 dicembre 2021, ad eccezione di quanto di seguito esposto relativamente ai principi contabili, agli emendamenti e alle interpretazioni applicabili dal 1° gennaio 2022.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2022, che hanno trovato applicazione per la prima volta nel bilancio della Società chiuso al 31 dicembre 2022

In data 14 maggio 2020 lo IASB ha pubblicato i seguenti emendamenti denominati:

- *Amendments to IFRS 3 Business Combinations*: le modifiche hanno lo scopo di aggiornare il riferimento presente nell'IFRS 3 al *Conceptual Framework* nella versione rivista, senza che ciò comporti modifiche alle disposizioni del principio.
- *Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment*: le modifiche hanno lo scopo di non consentire la deduzione dell'importo ricevuto dalla vendita di beni prodotti nella fase di test dell'attività stessa dal costo delle attività materiali. Tali ricavi di vendita e i relativi costi saranno pertanto rilevati nel conto economico.
- *Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*: l'emendamento chiarisce che nella stima sull'eventuale onerosità di un contratto si devono considerare tutti i costi direttamente imputabili al contratto. Di conseguenza, la valutazione sull'eventuale onerosità di un contratto include non solo i costi incrementali (come ad esempio, il costo del materiale diretto impiegato nella lavorazione), ma anche tutti i costi che l'impresa non può evitare in quanto ha stipulato il contratto (come, ad esempio, la quota dell'ammortamento dei macchinari impiegati per l'adempimento del contratto).
- *Annual Improvements 2018-2020*: le modifiche sono state apportate all'IFRS 1 *First-time Adoption of International Financial Reporting Standards*, all'IFRS 9 *Financial Instruments*, allo IAS 41 *Agriculture e agli Illustrative Examples* dell'IFRS 16 *Leases*.

L'adozione di tali emendamenti non ha comportato effetti sul bilancio della Società.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Unione Europea, applicabili dal 1° gennaio 2023, e non adottati in via anticipata dalla Società

- In data 12 febbraio 2021 lo IASB ha pubblicato due emendamenti denominati "*Disclosure of Accounting Policies—Amendments to IAS 1 and IFRS Practice Statement 2*" e "*Definition of Accounting Estimates—Amendments to IAS 8*". Le modifiche sono volte a migliorare la *disclosure* sulle *accounting policy* in modo da fornire informazioni più utili agli investitori e agli altri utilizzatori primari del bilancio nonché ad aiutare le società a distinguere i cambiamenti nelle stime contabili dai cambiamenti di *accounting policy*. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questi emendamenti sul bilancio della Società.
- In data 7 maggio 2021 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato "*Amendments to IAS 12 Income Taxes: Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction*". Il documento chiarisce come devono essere contabilizzate le imposte differite su alcune operazioni che possono generare attività e passività di pari ammontare, quali il leasing e gli obblighi di smantellamento. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2023, ma è consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio della Società.

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

- In data 23 gennaio 2020 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato "*Amendments to IAS 1*

Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current" ed in data 31 ottobre 2022 ha pubblicato un emendamento denominato "*Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Non-Current Liabilities with Covenants*". I documenti hanno l'obiettivo di chiarire come classificare i debiti e le altre passività a breve o lungo termine. Le modifiche entreranno in vigore dal 1° gennaio 2024; è comunque consentita un'applicazione anticipata. Al momento gli amministratori stanno valutando i possibili effetti dell'introduzione di questo emendamento sul bilancio della Società.

- In data 22 settembre 2022 lo IASB ha pubblicato un emendamento denominato "*Amendments to IFRS 16 Leases: Lease Liability in a Sale and Leaseback*". Il documento richiede al venditore-lessee di valutare la passività per il *lease* riveniente da una transazione di *sale & leaseback* in modo da non rilevare un provento o una perdita che si riferiscano al diritto d'uso trattenuto. Le modifiche si applicheranno dal 1° gennaio 2024, ma è consentita un'applicazione anticipata. Gli amministratori non si attendono un effetto significativo nel bilancio della Società dall'adozione di tale emendamento.

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. Il *management*, anche alla luce dell'attuale contesto economico e finanziario, caratterizzato da un clima di incertezza, ha provveduto ad aggiornare le stime e le assunzioni rispetto al bilancio chiuso al 31 dicembre 2021, principalmente in relazione al valore recuperabile dell'avviamento e delle altre attività a vita utile indefinita (marchi), al fondo svalutazione crediti, al fondo svalutazione magazzino, alla recuperabilità dei crediti per imposte anticipate, alle attività per diritto d'uso e relative passività finanziarie.

Con particolare riguardo ai rischi derivanti dai cambiamenti climatici, si fa presente che la Società svolge valutazioni periodiche sui possibili potenziali impatti che tali rischi possono generare per lo sviluppo, la *performance* e il posizionamento dell'Azienda.

I risultati del processo di *assessment* svolto nell'ambito del sistema di gestione dei rischi e del processo di analisi di materialità condotto ai fini della redazione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (a cui si rimanda per approfondimenti) hanno confermato che, vista la natura del *business model* della Società e delle evoluzioni del contesto esterno, in assenza di adeguati presidi, i cambiamenti climatici potrebbero avere effetti non trascurabili, potendo influenzare ad esempio la continuità operativa di siti logistici e produttivi, la stagionalità delle collezioni, i cambiamenti nelle preferenze di acquisto dei clienti, la disponibilità di materie prime e la necessità di implementare presidi di monitoraggio e controllo per rispondere ai nuovi adempimenti imposti dal regolatore ai fini del contenimento dei gas a effetto serra. Per questo motivo, la Società ha intrapreso iniziative e investimenti per ridurre i consumi e migliorare l'efficienza energetica dei siti direzionali e operativi della Società con effetti sulla riduzione delle relative emissioni in atmosfera (si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario per una loro descrizione completa) e continuerà a considerare proattivamente l'adozione di metodologie innovative utili alla corretta valutazione degli impatti finanziari che i rischi e le opportunità derivanti dai cambiamenti climatici possono avere nel breve, medio e lungo periodo nonché allo sviluppo di strategie mirate alla gestione di tali impatti.

Al momento non si sono evidenziati elementi con impatti sulle poste contabili né *impairment triggers* da considerare. In particolare, la Società ha esaminato, senza riscontrare criticità, possibili: *i*) impatti sulla

vita utile attesa delle attività non correnti e i valori residui stimati in accordo allo IAS 16 “Immobili, impianti e macchinari” e allo IAS 38 “Attività immateriali”; *ii*) indicatori di *impairment*, in conformità allo IAS 36 “Riduzione di valore delle attività”, a causa del rischio climatico o delle misure di attuazione derivanti dagli impegni assunti dalla Società nell’ambito del piano di sostenibilità; *iii*) impatti sulla recuperabilità delle giacenze di magazzino in relazione all’adeguamento a nuove *policy* o per non conformità rispetto a normative in vigore; *iv*) passività, coerentemente con i requisiti dello IAS 37 “Accantonamenti, passività e attività potenziali”, per potenziali controversie, danni ambientali, tributi o sanzioni aggiuntivi relativi ai requisiti ambientali, contratti che possono diventare onerosi o ristrutturazioni per raggiungere obiettivi legati al clima. La Società, data la continua evoluzione e la rilevanza del tema, continuerà nel monitoraggio di tali possibili rischi.

In relazione al conflitto Russia-Ucraina, non sono di rilievo gli impatti diretti subiti nell’esercizio, non essendo presente, il Gruppo, con negozi diretti in tali Paesi ed essendo molto limitata anche la sua presenza attraverso il canale indiretto. In particolare, risulta inferiore all’1% dei ricavi consolidati l’esposizione complessiva del Gruppo a questi due Paesi, rilevata nel 2021, prima, quindi, dello scoppio del conflitto. Anche in questo caso, la Società ha valutato i possibili impatti derivanti dalle conseguenze del conflitto, tenendo conto anche di quelle indirette (aumento dei costi di energia, inflazione nei principali mercati internazionali, aumento dei tassi di interesse), senza rilevare criticità, anche con riferimento alla valutazione delle poste di bilancio. In aggiunta, si segnala che la Società, ha tenuto conto anche di tali effetti indiretti, nell’effettuazione del *test* di *impairment*, alla cui Nota 9 si rimanda per dettagli.

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 espone 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.

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, inclusi eventuali somme pagate per l'ottenimento delle disponibilità degli spazi commerciali nei quali opera una parte della rete dei punti vendita a gestione diretta;
 - 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 1o gennaio 2005, data di passaggio agli IAS/IFRS, l'avviamento ha mantenuto i valori iscritti sulla base dei precedenti principi contabili italiani, al netto degli ammortamenti cumulati fino alla data di transizione.

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

ii. Marchi. Sono iscritti per il loro valore di Avviamento (Goodwill). Tutte le aggregazioni aziendali sono contabilizzate applicando il 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. Ammortamenti. Le Attività materiali sono sistematicamente ammortizzate in quote costanti, sulla base di aliquote di deprezzamento definite in funzione della vita economico-tecnica stimata delle stesse. I terreni non sono assoggettati ad ammortamento. Le principali aliquote di ammortamento applicate, sono le seguenti:

	% amm.to
Fabbricati	3%
Macchinari e impianti	12,5%
Attrezzature	25%
Forme e fustelle, clichés, stampi e timbri	25%
Mobiliario e arredamento	12%
Macchine d'ufficio	20%
Autovetture e autoveicoli da trasporto	20%-25%

Gli impianti fotovoltaici sono ammortizzati per un periodo di venti anni. I costi per opere su beni di terzi, che comprendono principalmente i costi sostenuti per l'allestimento e l'ammodernamento della rete dei punti vendita a gestione diretta e di tutti gli altri immobili posseduti a titolo diverso dalla proprietà (comunque strumentali all'attività della Società), sono ammortizzati sulla base della durata prevista del contratto di locazione o della vita utile del bene, quando questa risulta inferiore.

3.7 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 evidenzia 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 IAS 36.

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 stanziati 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.

III. Pagamenti basati su azioni. I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data di assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti; tale imputazione viene effettuata sulla base di una stima da parte degli amministratori delle *stock options* che matureranno effettivamente a favore del personale avente tale diritto, tenendo in considerazione le condizioni di fruibilità delle stesse. La determinazione del *fair value* avviene utilizzando il metodo binomiale. Nel presente bilancio non vi sono pagamenti basati su azioni.

3.15 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 costo ammortizzato 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 lo stesso strumento rappresentativo di capitale

II. Azioni proprie. Il corrispettivo pagato per il riacquisto di quote del capitale sociale (azioni proprie), inclusivo degli oneri direttamente attribuibili all'operazione, viene contabilizzato a riduzione del patrimonio netto.

3.20 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 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. 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, anche alla luce dell'incertezza che caratterizza l'attuale contesto economico e sociale globale. Relativamente ai rischi di mercato, si effettua

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 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 2022 al lordo del relativo fondo svalutazione:

euro/000 Esercizio 2022	Corrente	Scaduto			Totale
		0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	50.022	8.369	2.828	2.041	63.259

euro/000 Esercizio 2021	Corrente	Scaduto			Totale
		0 > 60	60 > 120	Oltre	
Verso terzi	44.435	4.819	1.937	2.466	53.657

Come si evince dalla tabella sopra riportata, nell'attuale contesto economico e finanziario, caratterizzato da rilevante incertezza e, seppur con minore impatto, dal perdurare della pandemia causata dal coronavirus, la Società non ha visto variare in maniera significativa la propria esposizione in termini di rischiosità dei crediti scaduti rispetto al 31 dicembre 2021. Tale risultato è stato conseguito adottando un approccio tempestivo nella gestione delle posizioni più critiche, anticipando quindi gli effetti potenzialmente negativi per la qualità del credito.

La prudenziale stima delle perdite sull'intera massa creditizia, in essere al 31 dicembre 2022, è stata determinata in 3,0 milioni di euro, che tiene conto anche delle possibili perdite su crediti in conseguenza dell'attuale contesto economico e delle incertezze connesse al prevedibile futuro. Lo scaduto complessivo risultante al 31 dicembre 2022, pari a 13,2 milioni di euro, alla data odierna risulta essere pari a circa 4,5 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*.

Si segnala inoltre che, i *financial covenants* relativi al finanziamento in pool in essere (Nota 21), sono stati

completamente soddisfatti.

Di seguito si riporta l'ammontare degli affidamenti utilizzati e disponibili al 31 dicembre 2022 e 2021:

Linee bancarie euro/000	Linee di Cassa	Linee Autoliquidanti	Linee finanziarie	Totale
31.12.22				
Affidamenti	23.000	13.941	325.500	362.441
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.22	23.000	13.941	325.500	362.441
31.12.21				
Affidamenti	34.800	38.941	330.500	404.241
Utilizzi				
Disponibilità di fido al 31.12.21	34.800	38.941	330.500	404.241

Considerata l'incertezza dell'attuale contesto economico, al fine di gestire al meglio e mitigare il rischio di liquidità la Società ha a disposizione anche una *Revolving Credit Facility* per un ammontare pari a 250 milioni di euro, non utilizzata al 31 dicembre 2022 e rappresentata all'interno delle "Linee finanziarie" della tabella esposta sopra. La scadenza di tale linea di credito *revolving* è il 31 dicembre 2025.

Nella tabella che segue si evidenziano la composizione e le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2022 e 2021:

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.22				
Passività finanziarie non correnti		148.897		148.897
Altre passività non correnti		8.338		8.338
Debiti commerciali	167.494			167.494
Passività finanziarie correnti	79.268			79.268
Passività per derivati	836			836
Altre passività correnti	314			314
Totale	247.912	157.235		405.147
31.12.21				
Passività finanziarie non correnti		228.149		228.149
Altre passività non correnti		8.502		8.502
Debiti commerciali	143.181			143.181
Passività finanziarie correnti	39.434			39.434
Passività per derivati	6.386			6.386
Altre passività correnti	156			156
Totale	189.158	236.651		425.808

In applicazione del paragrafo 39 e B11 dell'IFRS 7 si fornisce di seguito la *maturity analysis* delle passività per *leasing* (che includono il rateo interessi pari a 1.186 migliaia di euro):

euro/000	Entro 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
31.12.22				
Passività per leasing	25.767	90.804	68.927	185.498
Totale	25.767	90.804	68.927	185.498

Tenuto conto della capacità storica e prospettica di generare liquidità da parte della Società, nonché dell'ottima capacità di ottenere idonee fonti di finanziamento, di cui si è già commentato sopra, 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 delle materie prime utilizzate nel processo produttivo, un mercato fisico soggetto a vere e proprie fluttuazioni. La spinta inflattiva, che nell'esercizio appena concluso ha interessato anche gli acquisti della Società, principalmente in relazione a energia e trasporto, rappresenta un possibile elemento di rischio che, tuttavia, la Società ha la capacità di neutralizzare, anche attraverso la politica di prezzi di vendita dei propri prodotti, soprattutto nelle aree geografiche a più alta marginalità.

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 2022 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	Divisa	Paese	Effetto sull'EBT di una svalutazione del 5% della divisa		Effetto sull'EBT di una rivalutazione del 5% della divisa	
			Esercizio 2022	Esercizio 2021	Esercizio 2022	Esercizio 2021
	CAD	Canada	(11.067,6)	(2.493,5)	12.232,6	2.756,0
	CHF	Svizzera	(1.118,2)	(9.299,5)	1.235,9	10.278,4
	GBP	UK	51.072,9	8.158,5	(56.449,0)	(9.017,3)
	HKD	Hong Kong	(12.036,7)	(361.788,4)	13.303,7	399.871,4
	JPY	Giappone	(51.052,7)	(7.862,8)	56.426,6	8.690,4
	KRW	Corea del Sud	(18,0)	(19,7)	19,9	21,8
	RMB	Cina	70.362,8	(347.774,8)	(77.769,4)	384.382,6
	SGD	Singapore	(4.887,5)	(1.030,1)	5.402,0	1.138,5
	USD	USA	135.047,7	(146.881,1)	(149.263,2)	162.342,2
	Altro	n.a.	(312.459,4)	(221.576,0)	345.349,9	244.900,0
	Totale		(136.156,8)	(1.090.567,2)	150.489,0	1.205.364,0

euro/000	Rivalutazione/ Svalutazione valuta estera	Effetto sull' EBT	Effetto sul patrimonio
Esercizio 2022	5%	150,5	(3.234,6)
	-5%	(136,2)	3.575,1

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. La TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2022 ha in essere un unico finanziamento a tasso variabile, erogato inizialmente per 250 milioni di euro (parte *Term Loan*) e rimborsabile in rate semestrali, che scadrà a dicembre 2025, sul quale maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points* (Nota 21). Lo *spread* applicabile è soggetto a variazioni sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, nel corso del 2022, si è attestato a 243 *basis points* a seguito del raggiungimento degli obiettivi previsti dal contratto.

A copertura del rischio derivante dalla possibile variazione dei tassi di interesse su tale finanziamento in *pool*, sono in essere sei contratti derivati (*interest rate swap* - IRS), ciascuno in relazione alla quota di partecipazione al *pool* delle banche aderenti, per un nozionale pari all'importo della quota *Term Loan*. 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 (-0,205% + *spread* pari ad un tasso fisso del 2,225%), soggetto a variazione sulla base degli indicatori di sostenibilità previsti contrattualmente.

La suddetta operazione di copertura è contabilizzata secondo la metodologia del *cash flow hedge*, prevista dall'IFRS 9 e, al 31 dicembre 2022, il *fair value* è positivo per 13.069 migliaia di euro. La corrispondente attività per derivati è stata rilevata, al 31 dicembre 2022, nella sezione non corrente dello stato patrimoniale per 6.472 migliaia di euro e per 6.597 migliaia di euro nella sezione corrente.

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 2022 e 2021:

2022 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting					
Altre attività non correnti	17.057				17.057				
Attività per derivati				6.472	6.472		6.472		6.472
Totale altre attività non correnti	17.057			6.472	23.528		6.472		6.472
Crediti commerciali	203.225				203.225				
Attività per derivati				9.563	9.563		9.563		9.563
Altre attività correnti	500				500				
Disponibilità liquide	71.440				71.440				
Totale altre attività correnti	275.166			9.563	284.728		9.563		9.563

2022 euro/000	Passività			Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting					
Passività finanziarie non correnti	148.897			148.897				
Altre passività non correnti	8.338			8.338				
Passività per derivati								
Totale altre passività non correnti	157.235			157.235				
Debiti commerciali	167.494			167.494				
Passività finanziarie correnti	79.268			79.268				
Passività per derivati			836	836		836		836
Altre passività correnti	314			314				
Totale altre passività correnti	247.076		836	247.912		836		836

2021 euro/000	Attività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Finanziamenti e crediti al costo ammortizzato	Attività finanziarie al FVOCI	Attività finanziarie al FVPL	Hedge accounting					
Altre attività non correnti	6.999			126	7.125		126		126
Totale altre attività non correnti	6.999			126	7.125		126		126
Crediti commerciali	159.633				159.633				
Attività per derivati				52	52		52		52
Altre attività correnti	2.374				2.374				
Disponibilità liquide	112.259				112.259				
Totale altre attività correnti	274.266			52	274.317		52		52

2021	Passività				Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Passività finanziarie al fair value	Hedge accounting						
Passività finanziarie non correnti	228.149				228.149				
Altre passività non correnti	8.502				8.502				
Passività per derivati									
Totale altre passività non correnti	236.651				236.651				
Debiti commerciali	143.181				143.181				
Passività finanziarie correnti	39.434				39.434				
Passività per derivati			6.386		6.386		6.386		6.386
Altre passività correnti	156				156				
Totale altre passività correnti	182.772		6.386		189.158		6.386		6.386

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. Commenti alle principali voci di conto economico

5.1 Ricavi delle vendite e Altri ricavi e proventi

I Ricavi delle vendite della Società ammontano a 651,2 milioni di euro nell'esercizio 2022 (528,2 milioni di euro nel 2021).

I ricavi del marchio TOD'S si attestano a 293,4 milioni di euro, registrando un incremento del 34% rispetto all'esercizio precedente. La crescita si è manifestata in tutte le aree geografiche, a conferma del forte apprezzamento da parte dei clienti per le collezioni del marchio, sia nelle calzature che nelle nuove famiglie di pelletteria e accessori. Il marchio ROGER VIVIER ha conseguito ricavi per 132,4 milioni di euro (107,6 milioni di euro nel 2021), registrando un incremento del 23,1% rispetto al 2021, a conferma del forte apprezzamento della clientela per tale *brand*.

Il marchio HOGAN ha registrato ricavi pari a 166,4 milioni di euro, con un incremento del 13,5%, rispetto al 2021. Le vendite del marchio FAY ammontano a 52,8 milioni di euro, in aumento del 10,7%, rispetto al 2021. Sul fronte delle categorie merceologiche, i dati di vendita confermano la categoria delle calzature come il core *business* della Società, con ricavi dell'esercizio 2022 che ammontano a 495,3 milioni di euro (403,3 milioni di euro al 31 dicembre 2021), rappresentando il 76,1% del fatturato complessivo. I ricavi della pelletteria e accessori, che ammontano a 85,4 milioni di euro (60,2 milioni al 31 dicembre 2021), hanno registrato un incremento del 41,9%, rispetto all'esercizio precedente. Le vendite dell'abbigliamento si attestano a 64,4 milioni di euro (57,4 milioni di euro al 31 dicembre 2021), in crescita del 12,2%, rispetto al 2021.

I ricavi del mercato domestico hanno registrato un progressivo miglioramento dei risultati, a partire dal secondo trimestre dell'anno, grazie al dinamismo degli acquisti della clientela domestica e alle buone presenze di turisti infra-europei, americani e medio-orientali. Pari a 247,1 milioni di euro, hanno registrato un incremento, rispetto all'esercizio precedente, di 32,9 milioni di euro (+15,4%). In Europa, i ricavi sono stati pari a 146,2 milioni di euro, registrando un incremento del 30,2%, rispetto all'esercizio 2021, quando erano pari a 112,3 milioni di euro. I ricavi, nel mercato delle Americhe, hanno registrato una crescita del 57,6%, rispetto all'esercizio 2021, attestandosi a 44,5 milioni di euro, mentre, nell'area della *Greater China*, si evidenzia un incremento del 19,4% (ricavi pari a 173,8 milioni di euro). Il mercato cinese ha subito un sensibile rallentamento della crescita, a causa dell'imposizione delle rigide restrizioni governative per fronteggiare la pandemia di Covid-19. Anche dopo il progressivo allentamento di tali misure, nel secondo semestre, l'andamento dei consumi è rimasto volatile ed è stato impattato da locali e temporanei *lockdown* in diverse primarie città. L'area "Resto del mondo", ha registrato ricavi pari a 39,6 milioni di euro (27,9 milioni di euro nel 2021), in aumento del 41,9%, rispetto all'esercizio precedente.

La voce Altri ricavi ammonta a 17,5 milioni di euro (13,6 milioni di euro nel 2021) ed include principalmente *royalties* attive, sopravvenienze attive e rimborsi assicurativi, rimborsi vari e altri ricavi non tassati.

5.2 Costi per servizi

L'incremento registrato nei costi per servizi è diretta e fisiologica conseguenza della ripresa delle normali dinamiche di *business* che, nel precedente esercizio, erano ancora caratterizzate da alcune attività di contenimento e risparmio di costi operativi, al fine di mitigare gli impatti derivanti dalla pandemia. L'incidenza dei costi per servizi sui ricavi è passata, in particolare, dal 30,9% dell'esercizio 2021, al 32,6% dell'esercizio 2022.

Sebbene alcune attività di efficientamento siano proseguite anche nell'esercizio appena concluso, al fine di preservare la marginalità nel complesso ed incerto contesto di riferimento, si evidenzia, principalmente, l'aumento delle spese di comunicazione e di quelle legate alla produzione, tornata, nell'esercizio, a pieno regime.

5.3 Costi per utilizzo beni di terzi

Al 31 dicembre 2022 i costi per godimento beni di terzi si sono attestati a 27,2 milioni di euro mentre al 31 dicembre 2021 erano pari a 19,3 milioni di euro. L'incremento è principalmente legato alle maggiori *royalties* passive maturate nell'esercizio per effetto del già commentato andamento dei ricavi. Inoltre, nell'esercizio 2022 la Società non ha beneficiato delle concessioni derivanti dalle rinegoziazioni di alcuni contratti di locazione, che si sono esaurite con il progressivo allentamento degli impatti della pandemia di COVID 19 (pari a 1,5 milioni di euro le concessioni rilevate nell'esercizio precedente).

5.4 Costi per il personale

La spesa per il personale dipendente relativa agli esercizi 2021 e 2020 è così composta:

euro/000	Eserc. 2022	Eserc. 2021	Variaz.	% sui ricavi	
				2022	2021
Salari e stipendi	84.150	79.240	4.910	12,9	15,0
Oneri sociali	24.063	22.680	1.383	3,7	4,3
Fondi per il personale	5.606	5.104	501	0,9	1,0
Totale	113.818	107.024	6.794	17,5	20,3

L'incremento rispetto all'esercizio precedente è principalmente imputabile all'incremento del numero degli organici. L'incidenza sui ricavi si attesta al 17,5%, rispetto al 20,3% del precedente esercizio, beneficiando della dinamica dei ricavi. Di seguito si riportano i dati relativi agli organici alle dipendenze della Società:

	31.12.22	31.12.21	Media 22	Media 21
Dirigenti	57	53	55	51
Impiegati	1.162	1.130	1.179	1.105
Operai	973	872	916	865
Totale	2.192	2.055	2.150	2.021

5.5 Altri oneri operativi

Al 31 dicembre 2022 gli Altri oneri operativi ammontano a 16,7 milioni di euro, segnando un incremento rispetto all'esercizio precedente, quando ammontavano a 12,2 milioni di euro, principalmente imputabile ai maggiori costi variabili legati all'andamento del *business*.

5.6 Proventi e oneri finanziari

La composizione della gestione finanziaria è di seguito dettagliata:

euro/000	Eserc. 2022	Eserc. 2021	Variazione
Proventi			
Interessi attivi su c/c	527	253	274
Utili su cambi	39.706	22.511	17.194
Altri	567	245	321
Totale proventi	40.799	23.009	17.790
Oneri			
Interessi su finanziamenti a m/l termine	(5.528)	(5.806)	278
Oneri finanziari da leasing	(5.462)	(4.703)	(759)
Perdite su cambi	(45.420)	(22.658)	(22.762)
Altri	(4.134)	(2.775)	(1.359)
Totale oneri	(60.543)	(35.942)	(24.602)
Proventi e oneri netti	(19.744)	(12.932)	(6.812)

Gli Oneri finanziari da leasing includono gli interessi passivi relativi all'attualizzazione delle passività per beni in *leasing* in applicazione dell'IFRS 16, pari a 5,5 milioni di euro (4,7 milioni di euro nell'esercizio precedente).

5.7 Proventi e oneri da partecipazioni

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 TRV Middle East Trading LLC e Tod's Oak Ltd. per rispettivi 3.885 migliaia di euro e 600 migliaia di euro (Note 9 e 11).

La gestione patrimoniale delle partecipazioni include, inoltre, un provento, pari a 23.000 migliaia di euro, per dividendi erogati da società controllate.

5.8 Imposte sul reddito

Le imposte di competenza dell'esercizio 2022 (corrente e differite) sono complessivamente pari a 4,1 milioni di euro (positive per 5,6 milioni di euro nel 2021), inclusi gli effetti della fiscalità differita. Di seguito la ripartizione tra imposte correnti e differite:

euro/000	Eserc. 2022	Eserc. 2021	Variazione
Imposte correnti	140	560	(420)
Imposte differite	3.932	(6.149)	10.082
Totale	4.072	(5.589)	9.662

Il *tax rate* teorico per l'esercizio 2022 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	15.015	24,0%
Effetto fiscale IRAP	1.823	2,9%
Imposte esercizi precedenti	(1.296)	-2,1%
Effetto fiscale di costi non deducibili o parzialmente deducibili	1.658	2,7%
Ricavi non tassabili	(6.541)	-10,5%
Effetto fiscale IRES del " <i>patent box</i> "	(6.588)	-10,5%
Imposte effettive	4.072	6,5%

L'effetto fiscale relativo ai ricavi non tassabili è principalmente imputabile ai dividendi percepiti dalla Società dalle proprie controllate.

L'Effetto fiscale del *Patent box* è relativo all'accordo che la Società ha sottoscritto il 30 dicembre 2022 con le competenti Autorità Fiscali con il quale sono stati definiti i metodi e i criteri da utilizzare per calcolare l'entità del reddito agevolabile attribuibile congiuntamente ai disegni, modelli e *know-how* della Società, per il quinquennio 2017 - 2021. Gli effetti complessivamente pari a 7,8 milioni di minori imposte (IRES e IRAP) sono rilevati nel presente bilancio.

Tale nuovo accordo ha tenuto conto dell'entità di reddito attribuito ai marchi TOD'S, HOGAN e FAY, agevolato nel quinquennio 2015 - 2019, a seguito del precedente accordo sottoscritto il 23 dicembre 2016.

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".

6. IFRS 16

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.

L'applicazione dell'IFRS 16 ha 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 principalmente riguardano i punti vendita dei DOS italiani, gli *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*.

Di seguito si riepiloga la composizione e la movimentazione delle attività per diritto d'uso al 31 dicembre 2022:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Immobili in locazione	175.844	130.147
Macchinari in locazione	336	417
Macchine d'ufficio in locazione	71	235
Autovetture in locazione	1.004	812
Totale	177.255	131.612

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	131.612	132.394
Incrementi	69.699	13.745
Decrementi	(8)	
Perdite di valore	(290)	(190)
Ammortamenti del periodo	(23.757)	(24.203)
Differenze di traduzione		
Altri movimenti		9.865
Totale	177.255	131.612

Le passività per *leasing* ammontano complessivamente a 184,3 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (erano pari a 139,9 milioni di euro al 31 dicembre 2021) e sono iscritte al valore attuale dei pagamenti dovuti per i canoni fissi non ancora versati.

Di seguito si riepiloga la movimentazione del valore nominale della passività per *leasing* che non include il rateo interessi:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	139.945	138.927
Incrementi	69.616	13.595
Pagamenti	(25.249)	(21.457)
Differenze di traduzione		
Altri movimenti		8.835
Saldo finale	184.312	139.945

Il rateo interessi ammonta a 1.186 migliaia di euro al 31 dicembre 2022 (era pari a 708 migliaia di euro al 31 dicembre 2021).

Gli oneri finanziari da *leasing* sono pari a 5.462 migliaia di euro al 31 dicembre 2022 mentre erano pari a 4.703 migliaia di euro al 31 dicembre 2021.

Si segnala inoltre che:

- i canoni di locazione rientranti nella definizione degli “*short term leases*” prevista dall’IFRS 16 sono stati pari a 1,4 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (1,0 milioni di euro al 31 dicembre 2021);
- i canoni di locazione relativi a quei beni rientranti nella definizione dei “*low value assets*” prevista dall’IFRS 16 sono stati pari a 0,8 milioni di euro al 31 dicembre 2022;
- in seguito ai risultati del *test di impairment* (Nota 9) è stata riflessa nel conto economico una svalutazione per 0,3 milioni di euro (0,2 milioni al 31 dicembre 2021) relativa a diritti d’uso riferiti ad alcuni negozi diretti;
- 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 1,8 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (1,2 milioni di euro al 31 dicembre 2021).

7. Attività Immateriali

7.1 Attività a vita utile indefinita.

Includono per 125.535 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	31.12.22	31.12.21
TOD’S	3.741	3.741
HOGAN	80.309	80.309
FAY	41.485	41.485
Totale	125.535	125.535

Tali attività non sono sottoposte a processo di ammortamento, in quanto attività a vita utile indefinita, ma vengono sottoposti al *test di impairment*, per i cui risultati si rimanda alla Nota 9.

7.2 Altre attività.

Il dettaglio dei movimenti delle attività in oggetto è così rappresentato:

euro/000	Altri marchi	Software	Altre attività	Contratti con i clienti	Totale
Saldo al 01.01.21	2.194	14.874	5.850	946	23.864
Incrementi	543	7.198	1.019	543	9.304
Decrementi		4	(17)		(13)
Perdite di valore (Nota 9)					
Altri movimenti					
Ammortamenti del periodo	(644)	(5.764)	(935)	(489)	(7.831)
Saldo al 31.12.21	2.094	16.313	5.917	1.001	25.324
Incrementi	625	7.636	584	167	9.012
Decrementi			(14)		(14)
Perdite di valore (Nota 9)					
Altri movimenti					
Ammortamenti del periodo	(575)	(6.247)	(961)	(467)	(8.250)
Saldo al 31.12.22	2.144	17.702	5.526	701	26.072

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 al canale digitale ("omnicanalità"), 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 3.073 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 0,7 milioni di euro.

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 01.01.21	53.616	8.939	8.314	9.311	7.385	87.566
Incrementi	2.024	1.994	4.568	1.057	1.675	11.318
Decrementi		(43)	(388)	(18)	(483)	(931)
Perdite di valore (Nota 9)						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(1.985)	(2.324)	(4.213)	(2.570)	(1.840)	(12.932)
Saldo al 31.12.21	53.655	8.567	8.283	7.945	6.786	85.236
Incrementi	568	2.414	4.552	147	2.728	10.409
Decrementi		(16)	(270)	(11)	(101)	(398)
Perdite di valore (Nota 9)						
Altri movimenti						
Ammortamenti del periodo	(1.993)	(2.407)	(4.211)	(2.523)	(1.789)	(12.924)
Saldo al 31.12.22	52.230	8.558	8.354	5.558	7.624	82.324

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 12,9 milioni di euro.

9. Perdite di valore

Le riduzioni di valore delle attività sono disciplinate dal principio contabile IAS 36 (Riduzione di valore delle attività); il dettato del principio costituisce il riferimento normativo primario per il processo di *impairment test*. Ai sensi del documento congiunto Consob, Banca d'Italia e ISVAP n. 4 del 3 marzo 2010, la Società, ai fini del bilancio al 31 dicembre 2022, ha adottato una Procedura di *impairment* approvata dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo TOD'S S.p.A. in data 6 marzo 2023. Ai fini di tale procedura si è, peraltro, tenuto conto dei punti di attenzione segnalati:

- dall'ESMA, nel Public Statement dell'ESMA del 28 ottobre 2022 intitolato "*European common enforcement priorities for 2022 annual financial reports*";
- dall'ESMA, nel Public Statement dell'ESMA del 13 maggio 2022 intitolato "*Implications of Russia's Invasion of Ukraine on half-yearly financial reports*";
- da Consob, nel Richiamo di attenzione n. 3/22 del 19 maggio 2022, relativo a "Conflitto in Ucraina - Richiamo di attenzione degli emittenti vigilati sull'informativa finanziaria e sugli adempimenti connessi al rispetto delle misure restrittive adottate dall'Unione europea nei confronti della Russia";
- da Consob, nel Richiamo di attenzione n. 1/21 del 16 febbraio 2021, relativo a "COVID 19 - misure di sostegno all'economia - Richiamo di attenzione sull'informativa da fornire da parte degli emittenti vigilati (...) in relazione al bilancio 2020 redatto in conformità con i principi contabili internazionali (...)";
- dall'ESMA, nel Public Statement dell'ESMA del 28 ottobre 2020 intitolato "*European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports*".

Nell'effettuazione del test si è inoltre tenuto conto anche dei seguenti documenti: i) *Discussion paper* n. 1/2022 di OIV intitolato: "*Impairment Test dei non financial assets (IAS 36) a seguito della guerra in Ucraina*" del 29 giugno 2022; ii) *Discussion Paper (Exposure Draft)* di OIV intitolato: "*Linee guida per l'impairment test dopo gli effetti della pandemia da Covid 19*" del 10 luglio 2020.

Indipendentemente dalla presenza o meno di indicatori di una perdita di valore, in accordo alla Procedura di *impairment* ed allo IAS 36, occorre effettuare almeno annualmente un *impairment test* per verificare eventuali riduzioni di valore relativamente alle attività immateriali a vita utile indefinita (compreso l'avviamento) o alle attività immateriali non ancora disponibili all'uso. La recuperabilità del valore delle Attività immateriali a vita utile indefinita è stata, quindi, valutata al fine di assicurare che non siano iscritte in bilancio attività ad un valore contabile (*carrying amount*) superiore rispetto a quello recuperabile e che, quindi, non siano intervenute perdite di valore. Qualora l'*impairment test* evidenziasse una perdita di valore, l'eccedenza del valore contabile rispetto al valore recuperabile concorre a formare una perdita (*impairment loss*) a conto economico.

L'*Impairment test* muove, innanzitutto, dall'identificazione dell'Unità Generatrice di Flussi Finanziari (CGU) o dell'insieme di CGU al quale allocare l'avviamento della Società. Tenendo conto della struttura organizzativa e della tipologia di *business*, è stato individuato un unico insieme di CGU, coincidente con il perimetro complessivo della Società, al quale è stato allocato l'avviamento, complessivamente pari a 13,7 milioni di euro, che si riferisce ad alcune operazioni di *business combination* avvenute in anni passati (principalmente relative all'anno 1996) che, stante la natura delle funzioni incorporate, hanno generato, sin dall'origine, benefici economici trasversali per la Società.

Tale impostazione, oltre che nella natura dell'avviamento in questione, trova fondamento nella visione unitaria del *business* (si veda anche Nota 5, Informativa di settore del bilancio consolidato), 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.

Il valore recuperabile dell'insieme di CGU identificato è definito come il maggiore tra il *fair value* (valore

equo), al netto dei costi di dismissione, e il suo valore d'uso. In particolare, nell'effettuazione del test di *impairment* al 31 dicembre 2022, la Società ha utilizzato la configurazione del valore d'uso.

La recuperabilità dei valori iscritti in bilancio è stata, quindi, verificata confrontando il valore netto contabile del Capitale investito della Società con il relativo valore d'uso, rappresentato dal valore attuale dei flussi finanziari futuri che si stimano deriveranno nel prevedibile futuro e dal *Terminal Value*.

Nella determinazione del valore d'uso si è tenuto conto:

- i. dei flussi di cassa 2023-2027 relativi alla Società, derivati dal *budget* 2023 del Gruppo TOD'S, approvato dal Consiglio di Amministrazione della TOD'S S.p.A. in data 25 gennaio 2023, e dalle previsioni economico-finanziarie 2024-2027, formulate dal *management* muovendo dal *budget* 2023; in particolare, le previsioni sono state predisposte sulla base di Linee Guida, recanti le assunzioni di base, che sono state oggetto di approvazione, da parte del Consiglio di Amministrazione, sempre in data 25 gennaio 2023. I flussi previsionali costituiscono la migliore stima del *management* relativamente ai risultati medi attesi e, rispetto alle previsioni formulate nell'esercizio precedente, rappresentano stime aggiornate che tengono conto sia dei risultati conseguiti nell'esercizio 2022 che dell'evoluzione del contesto di mercato. Coerentemente con i richiami dell'ESMA, relativamente alla circostanza che l'incertezza generata dal contesto macro-economico attuale (sia legato agli effetti della pandemia che a quelli derivanti dal conflitto Russo-Ucraino) dovrebbe riflettersi in scenari alternativi, il *management*, ha formulato anche una versione c.d. "*worst*" delle previsioni economico-finanziarie 2023-2027;
- ii. del tasso di attualizzazione fondato su un criterio di natura fondamentale (CAPM), determinato in misura pari al 9,2% (7,75% il WACC utilizzato al 31 dicembre 2021), influenzato, rispetto al valore adottato nel precedente esercizio, dall'attuale contesto dei mercati finanziari, leggermente superiore al range di tassi usati dagli *equity analysts*;
- iii. saggio di crescita "g" dei risultati oltre il periodo di previsione esplicita, determinato sulla base di previsioni di fonte esterna relativamente alla crescita del Pil nei Paesi in cui il Gruppo TOD'S opera, pari a 2,42% (2,59% il tasso g utilizzato al 31 dicembre 2021).

Dalle analisi condotte sulla recuperabilità degli assets appartenenti all'insieme di CGU, tra cui gli *assets* a vita utile indefinita della Società (marchi di proprietà e *goodwill*) è emerso un valore attuale dei flussi di cassa attesi (valore d'uso) superiore al *carrying amount* del capitale investito della Società. Si precisa, peraltro, che, trattandosi di un *test* di secondo livello, il *carrying amount* del capitale investito oggetto del *test* è espresso al netto delle svalutazioni di *impairment* determinate sulla base delle analisi condotte specificatamente sui marchi di proprietà e sui negozi diretti, delle quali viene detto successivamente.

La Società ha, inoltre, 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. In particolare, la *sensitivity* è stata condotta tenendo conto della possibile variazione dei seguenti parametri, considerati singolarmente e in costanza di altri parametri (flussi di cassa del periodo esplicito, tasso WACC, saggio di crescita "g"). Al fine di rendere il valore d'uso pari al valore del Capitale investito (ipotesi di *break even*), occorrerebbe una delle seguenti variazioni, considerate alternativamente: incremento del WACC al 17,35%, o un saggio di crescita "g" negativo e pari al -30,95%.

In accordo alle prescrizioni dello IAS 36, è stata effettuata anche una stima del valore recuperabile dei singoli marchi di proprietà, *assets* immateriali a vita utile indefinita. La Procedura di *impairment test* relativa ai marchi di proprietà muove dalla considerazione che i marchi costituiscano un cosiddetto *Hard-to-Value-Asset* e, pertanto, determina l'opportunità, ai fini della stima del valore recuperabile, di far uso di una pluralità di metodi che si alimentino di *input* fra loro non correlati (o meno correlati possibile). Coerentemente con questa considerazione, e in accordo alla Procedura, il *test* di *impairment* dei singoli marchi di proprietà è stato pertanto condotto facendo riferimento al *fair value* quale configurazione di valore recuperabile, sulla base dei seguenti assunti di base:

- a) utilizzo, per la stima del *fair value* di ciascun marchio, di quattro diversi criteri di stima:
 - i. *relief from royalty method*, secondo il quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale delle *royalties* che l'azienda risparmia rispetto ad uno scenario nel quale dovesse penderlo in licenza da un terzo;

- ii. multipli (*brand/sales*) relativi a *brand* comparabili stimati da soggetti terzi indipendenti;
 - iii. criterio Hirose, che determina il valore del marchio in funzione della capitalizzazione in perpetuo di una misura economica normalizzata ed aggiustata per il rischio del risultato di pertinenza del marchio;
 - iv. *Profit Split Method*, in accordo al quale il valore del marchio viene determinato in funzione del valore attuale dei risultati di pertinenza del marchio pari ad una frazione dei redditi residuali dopo aver considerato la remunerazione dei restanti *asset* materiali e immateriali;
- b) utilizzo, per i quattro criteri, di evidenze esterne ed interne, tra le quali, ove applicabile, i risultati attesi delle previsioni 2023-2027 relative a ciascun marchio;
- c) tasso di sconto calcolato usando il tasso atteso di rendimento sul capitale investito (WACC) pari al 9,20%, leggermente superiore rispetto al *range* di tassi usati dagli *equity analysts*;
- d) inclusione della stima del TAB (*Tax Amortization Benefit*) nella determinazione del valore del marchio;
- e) confronto del valore recuperabile con il *carrying amount* di ciascun marchio.

Si precisa che la stima del *fair value* dei marchi di proprietà è stata affidata ad un esperto esterno indipendente.

Sulla base delle analisi condotte con i quattro metodi descritti e delle relative analisi di simulazione in relazione ai possibili scenari considerati, non sono emerse situazioni di impairment per i marchi di proprietà (TOD'S, HOGAN e FAY), essendo il valore netto contabile dei singoli marchi superiore al relativo valore recuperabile.

Le analisi di *sensitivity* consentono di evidenziare gli effetti prodotti sul valore d'uso da un ragionevole cambiamento dei parametri di base utilizzati nella valutazione del *fair value*. In particolare, tenendo conto anche delle indicazioni dell'ESMA, circa le analisi multi-scenario, si è ritenuto opportuno utilizzare le *sensitivity* ai principali parametri di valutazione (principalmente scenario flussi di cassa, costo del capitale WACC, tasso di crescita "g") al fine di costruire la distribuzione dei possibili valori di ciascun marchio sulla base dei diversi criteri di valutazione. Il confronto tra tali valori ed il *carrying amount* di ciascun marchio, ha consentito di fornire una misura della frequenza in cui, negli scenari simulati, il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile. In particolare, le analisi effettuate mostrano che, per tutti i marchi della Società, il numero di scenari nei quali il valore recuperabile risulta superiore al valore contabile è sempre superiore al 51% degli scenari simulati. Al fine di rendere i rispettivi valori recuperabili pari ai valori contabili (ipotesi di *break-even*), occorrerebbero le seguenti variazioni dei parametri di *input*, considerati singolarmente:

	TOD'S	HOGAN	FAY
Incremento del WACC	>20%	9,18%	3,20%
Decremento del saggio di crescita g	-9,86%	-9,93%	-2,99%

Con riferimento, invece, al cosiddetto *test* di primo livello, la Società, in applicazione della Procedura di *impairment*, 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 un negozio a gestione diretta, per il quale si è proceduto a una svalutazione dei rispettivi *assets*, per complessivi 0,3 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, è stata effettuata la verifica della recuperabilità delle partecipazioni in imprese controllate, in accordo alle prescrizioni dello IAS 36, per le partecipazioni per le quali sono emersi indicatori di *impairment*. Con riferimento alla sola partecipazione detenuta in Roger Vivier S.p.A. l'individuazione di tali indicatori avviene essenzialmente all'esito del test di *impairment* condotto nel bilancio separato di Roger Vivier S.p.A. al 31 dicembre 2022 sul marchio ROGER VIVIER, iscritto per un importo pari a 416,4 milioni di euro.

Nell'effettuazione del *test* si è tenuto conto: i) dei flussi di cassa 2023-2027, previsti per le società oggetto di verifica; ii) del tasso di attualizzazione WACC pari al 9,2%; iii) di un saggio di crescita "g"

specifico per ciascuna partecipazione oggetto del *test*, per i flussi di cassa oltre il periodo di previsione esplicita, determinato sulla base di previsioni di fonte esterna relativamente alla crescita del Pil dei mercati ove operano le società oggetto del *test*.

Sulla base dei risultati, si è reso necessario procedere alla svalutazione di alcune partecipazioni per complessivi 4,5 milioni di euro, di cui 3,9 milioni di euro relativi alla società TRV Middle East Trading LLC, e 0,6 milioni di euro relativi alla partecipazione detenuta nella società Tod's Oak Ltd, che ha chiuso il proprio *temporary store* in Irlanda e verrà posta in liquidazione.

Infine, si segnala che il valore della capitalizzazione di borsa al 31 dicembre 2022, pari a circa Euro 1.005 milioni, risultava leggermente inferiore al valore del patrimonio netto consolidato alla medesima data, pari a 1.041 milioni di euro, ma che tale differenza è stata riassorbita sin dal mese di gennaio del corrente anno (superiore a 1.100 milioni la quotazione media da inizio anno). Anche tali indicatori confermano la sostanziale assenza di segnali esogeni di perdita di valore, nonostante permanga un contesto di volatilità dei prezzi azionari.

10. Investimenti immobiliari

Gli investimenti immobiliari, il cui valore residuo di fine esercizio è pari a 5 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	(106)
Saldo al 31.12.21	8
Incrementi	
Decrementi	
Ammortamenti del periodo	(3)
Saldo al 31.12.22	5

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 2022, 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	16.350	38	3.153	13.196
TOD'S France Sas	100%	780	20.863	(26)	4.800	16.063
TOD'S Hong Kong Ltd	1%	12.209	603	(192)	129	474
Un. Del. Kft	10%	163	68	1	18	50
TOD'S Macao Lda.	1%	1.846	7	(11)	19	(12)
TOD'S International BV	100%	2.600	118.555	(13.254)	56.171	62.384
An.Del. Inc.	100%	3.056	24.006	(5.695)	27.579	(3.573)
Roger Vivier S.p.A.	100%	10.000	565.996	23.061	415.479	150.517
TOD'S Austria Gmbh	100%	50	1.272	167	1.050	222
TOD'S Australia Pty Ltd.	100%	7.362	668	(1.119)	158	511
RE.SE.DEL srl	100%	25	437	(35)	325	112
Italiantouch Shanghai Tr. Co.	100%	2.697	1.427	(98)	1.350	77
Tod's Oak Ltd.	100%	-	(551)	(227)	-	(551)
TRV Middle East L.L.C.	100%	36	(1.858)	(1.451)	-	(1.858)
Totale			747.843	1.158	510.230	237.613
Partecipazioni in altre imprese						
Altre partecipazioni	n.s.				131	
Totale					131	
Totale Partecipazioni					510.361	

Si segnala che il differenziale negativo risultante dalla tabella riportata sopra, riferito alla controllata An.Del. Inc. si ritiene di natura temporanea, mentre a fronte dei differenziali riferiti alle società Tod's Oak Ltd. e TRV Middle East L.L.C. risultano iscritti fondi rischi rispettivamente per euro 600 migliaia e euro 3.850 migliaia (Nota 9).

12. Fiscalità differita

Alla data di bilancio, la rilevazione degli effetti della fiscalità differita evidenzia un saldo netto (attività) di 62.412 migliaia di euro (esercizio 2021: attività per 69.756 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	31.12.22 Attività nette	31.12.21 Attività nette
Attività Materiali	(1.580)	(1.718)
Attività Immateriali	(561)	266
Magazzino (svalutazioni)	24.119	26.485
Strumenti finanziari derivati	(3.773)	540
Costi deducibili in più esercizi	7.576	7.017
Fondi relativi al personale	1.427	824
Fondi rischi ed oneri	670	678
Altro	3.505	3.366
Perdite fiscali riportabili a nuovo	31.028	32.300
Totale	62.412	69.756

Le imposte differite attive, contabilizzate sulle perdite fiscali riportabili a nuovo, sono pari a 31 milioni di euro, di cui 0,9 milioni di euro relative a nuove imposte differite attive iscritte nell'esercizio 2022. Nell'esercizio 2022 sono stati utilizzati 2,1 milioni di euro di imposte differite attive su perdite fiscali.

Le imposte differite attive sono state ritenute recuperabili dagli Amministratori, sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2023-2027.

13. Altre attività non correnti

La voce Altre attività non correnti ammonta a 17.168 migliaia di euro (7.236 migliaia di euro al 31 dicembre 2021) e si riferisce, principalmente, a depositi cauzionali pagati a terzi, per 649 migliaia di euro (582 migliaia di euro al 31 dicembre 2021), e finanziamenti attivi a medio-lungo termine erogati alle società controllate (Nota 25), pari a 16.408 migliaia di euro (6.417 migliaia di euro al 31 dicembre 2021).

14. Rimanenze

Il prospetto seguente riporta i valori contabili relativi alle rimanenze:

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Materie prime	77.782	62.067	15.715
Semilavorati	9.227	10.773	(1.546)
Prodotti finiti	224.692	215.285	9.407
Fondo svalutazione	(85.187)	(94.674)	9.487
Totale	226.514	193.450	33.064

L'incremento delle materie prime, rispetto all'esercizio precedente, è frutto del ritorno a pieno regime della produzione, dopo le cautele degli esercizi precedenti, in conseguenza del perdurare della pandemia. L'incremento ha determinato anche una variazione dei prodotti finiti, della successiva (rispetto alla data di chiusura dell'esercizio) stagione di vendita, in giacenza.

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	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	94.674	89.685
Accantonamento	7.631	14.220
Utilizzo/ Rilascio	(17.118)	(9.466)
Altro		235
Saldo finale	85.187	94.674

15. Crediti commerciali e altre attività correnti

15.1 Crediti commerciali.

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Verso terzi	63.259	53.657	9.602
Verso controllate	142.957	108.683	34.274
Svalutazione	(2.991)	(2.707)	(284)
Crediti commerciali netti	203.225	159.633	43.592

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 e tiene conto anche delle possibili perdite su crediti in conseguenza dell'evoluzione dell'attuale situazione economica. I movimenti dell'esercizio del fondo svalutazione sono riportati di seguito:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Saldo iniziale	2.707	5.088
Incrementi	400	400
Utilizzi	(116)	(2.781)
Saldo finale	2.991	2.707

L'importo del fondo svalutazione crediti alla data del 31 Dicembre 2022 è stato determinato adottando una logica di *Expected credit loss* (come richiesto dall'IFRS 9 di riferimento), sia prendendo in considerazione i crediti scaduti, la cui svalutazione è determinata sulla base di un'analisi specifica delle partite di difficile recuperabilità, sia prendendo in considerazione i crediti non ancora scaduti alla data di bilancio, e determinando quindi una svalutazione generica stimata in base ai dati, e all'esperienza storica, sulle perdite su crediti registrate dalla Società, rettificata per tener conto di fattori previsionali specifici riferiti ai debitori ed all'ambiente macroeconomico.

15.2 Crediti tributari.

Pari a 9.671 migliaia di euro (esercizio 2021: 9.056 migliaia di euro), sono principalmente costituiti da crediti verso l'erario per l'eccedenza degli acconti versati per le imposte sui redditi, oltre alle ritenute da lavoro autonomo.

15.3 Altre.

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Costi di competenza di esercizi futuri	2.992	1.927	1.065
Attività finanziarie	500	2.374	(1.874)
Altri	58.513	57.046	1.467
Totale	62.004	61.347	657

La voce Altri si riferisce principalmente a crediti nei confronti di terzi per cessione di materie prime per lavorazioni da eseguire, a crediti vantati verso i gestori delle carte di credito, a crediti relativi all'imposta sul valore aggiunto (IVA) e altri crediti esigibili nell'esercizio successivo.

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

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Finanziamenti quota corrente	500	320	180
Linee di credito		2.054	(2.054)
Totale attività correnti	500	2.374	(1.874)
Finanziamenti quota non corrente	16.408	6.417	9.991
Totale attività finanziarie	16.908	8.791	(8.117)

Riguardo alla composizione dei finanziamenti a controllate, si rimanda alla relativa Nota 25.

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.

Alla data di chiusura del bilancio, l'ammontare nozionale dei contratti a termine di valuta (vendita e acquisto) stipulati dalla Società è così sintetizzabile:

Valuta/000	Vendite		Acquisti	
	Nozionale in valuta	Nozionale in euro	Nozionale in valuta	Nozionale in euro
Dollaro US	47.600	44.628		
Dollaro HK	381.000	45.814		
Dollaro di Singapore	2.400	1.678		
Yen Giapponese	1.250.000	8.887		
Sterlina Britannica	20.100	22.662		
Franco Svizzero	6.050	6.144		
Renmimbi Cinese	1.069.000	145.280		
Dollaro Canadese	8.000	5.540		
Dirham Emirati Arabi	9.680	2.471		
Dollaro Australiano	3.450	2.198		
Totale		285.303		

Tutti i suddetti contratti derivati matureranno nel corso dell'anno 2023.

Di seguito si riepiloga la composizione degli strumenti finanziari derivati in essere al 31 dicembre 2022 e al 31 dicembre 2021, con indicazione dei rispettivi valori contabili, correnti e non correnti, riferiti al *fair value* e alla riserva di *cash flow hedge*, quest'ultima espressa al netto del relativo effetto fiscale differito:

euro/000	31.12.22			31.12.21		
	Attività	Passività	Hedging Reserve	Attività	Passività	Hedging Reserve
<i>Non corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>	6.472		4.919	126		96
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>						
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>						
Totale non corrente	6.472		4.919	126	-	96
<i>Corrente</i>						
<i>Interest rate swaps - cash flow hedges</i>	6.597		5.014			
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>cash flow hedges</i>	811	346	2.015	45	2.824	(1.805)
Contratti <i>forward</i> per rischio cambio - <i>fair value hedges</i>	2.155	490		6	3.561	
Totale corrente	9.563	836	7.029	52	6.386	(1.805)
Totale	16.034	836	11.948	178	6.386	(1.709)

Si segnala che il rilascio della riserva di *cash flow hedge*, relativa alle operazioni di copertura sul rischio di cambio, è stato pari a 8.109 migliaia di euro, interamente portati a riduzione dei ricavi.

L'effetto complessivo a conto economico delle operazioni di copertura sul rischio del tasso di interesse è stato pari a 77 migliaia di euro, contabilizzato integralmente a riduzione degli oneri finanziari.

17. Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono composte da cassa e depositi bancari a vista e sono pari a 71.440 migliaia di euro (112.259 migliaia di euro al 31 dicembre 2021). Per ulteriori informazioni si rimanda al prospetto del Rendiconto finanziario.

18. Patrimonio netto

18.1 Capitale sociale. Al 31 dicembre 2022, il capitale sociale della Società è di euro 66.187.078 (invariato rispetto al 31 dicembre 2021) suddiviso in numero 33.093.539 azioni da nominali euro 2 ciascuna, integralmente sottoscritto e versato; tutte le azioni hanno pari diritti in termini di voto in Assemblea e partecipazione agli utili. Al 31 dicembre 2022 il Signor Diego Della Valle, Presidente del Consiglio di Amministrazione, controlla, direttamente o indirettamente, il 63,641% del capitale azionario della Società. Al 31 dicembre 2022 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 2022 ammonta a 416.507 migliaia di euro, invariate rispetto al 31 dicembre 2021.

18.3 Riserve di copertura. Nel prospetto seguente sono riportati i movimenti dell'esercizio 2022:

euro/000	Riserve di copertura
Saldo al 01.01.21	660
Variazione nel <i>fair value</i> dei derivati	(5.855)
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	3.486
Altri movimenti	-
Saldo al 01.01.22	(1.709)
Variazione nel <i>fair value</i> dei derivati	7.436
Trasferimenti a CE dei derivati di copertura	6.221
Altri movimenti	-
Saldo al 31.12.22	11.948

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 01.01.21	475.843	(116.788)	359.054
Attribuzione risultato 2020	(116.788)	116.788	
Dividendi ordinari			
Risultato del periodo		(13.038)	(13.038)
Altri movimenti	(565)		(565)
Saldo al 01.01.22	358.490	(13.038)	345.452
Attribuzione risultato 2021	(13.038)	13.038	
Dividendi ordinari			
Risultato del periodo		58.491	58.491
Altri movimenti	925		925
Saldo al 31.12.22	346.378	58.491	404.869

Gli altri movimenti si riferiscono principalmente al disavanzo netto riveniente dalle due operazioni di fusione per incorporazione avvenute nel 2021 pari a complessivi 340 migliaia di euro 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/000 Natura/descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Quota non disponibile	Utilizzi nei 3 esercizi	
					per copertura perdite	per altre ragioni
Capitale sociale	66.187			66.187		
Riserve di capitale						
Riserva sovrapprezzo azioni	416.507	A,B,C ^o	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	295.470	A,B,C	295.470			
Avanzo di fusione - altre operazioni <i>under common control</i>	37.607	A,B,C	37.607			
Altri utili/(perdite) nel conto economico complessivo	11.272			11.272		
Totale capitale sociale e riserve	841.019		763.560	77.459		
Quota non distribuibile						
Residua quota distribuibile			763.560			

Legenda

(1) Ai sensi dell'art. 2431 del C.C., l'intero importo della riserva potrà essere distribuito solamente al raggiungimento da parte della Riserva legale dei limiti stabiliti dall'art. 2430 del C.C.

A - per aumento capitale

B - per copertura perdite

C - per distribuzione ai soci

Riserve in sospensione d'imposta. Circa la presenza nel Patrimonio netto della Società di riserve che, in caso di distribuzione, costituiscano reddito imponibile per la Società, in relazione alla situazione risultante a posteriori delle operazioni attuate sul capitale sociale, con delibera dell'Assemblea Straordinaria del 5 agosto 2000, si precisa quanto segue:

- quanto alle Riserve, nel Patrimonio netto sociale residua la sola Riserva Straordinaria, costituita con utili regolarmente assoggettati a tassazione, la cui distribuzione, quindi, non costituirebbe reddito imponibile a carico della Società;
- nel Capitale Sociale risultano confluite, in conversione, riserve così precedentemente definite:

euro	
Riserva per rettifiche art. 15 c. 10 DL 429/82	149.256,04
Riserva per maggiore detrazione IVA	508,19
Riserva per Riv. Monetaria ex L. 72/'83	81.837,76
Riserva per detrazione art. 14 c. 3 - L. 64/'86	5.783,80

per il complessivo importo di euro 237.385,80, che, in caso di distribuzione, costituiranno reddito imponibile per la Società.

Si ricorda inoltre che, a seguito del riallineamento del valore fiscale dei marchi di proprietà, effettuato nell'esercizio 2020 ai sensi del D.L.104/2020, ha comportato l'apposizione di un vincolo di sospensione d'imposta su riserve di capitale della Società, per un ammontare complessivo pari a euro 121.390.726.

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, rischi ed oneri verso il personale e svalutazioni di partecipazioni che eccedono il valore di carico delle stesse. Di seguito è riepilogata la movimentazione dei fondi:

euro/000	31.12.22	31.12.21
Accantonamenti per rischi - non correnti		
Saldo iniziale	3.429	5.813
Accantonamento	4.096	326
Utilizzo	(40)	(1.235)
Rilascio	(11)	(882)
Altri movimenti	23	(593)
Saldo finale	7.496	3.429
Accantonamenti per rischi - correnti		
Saldo iniziale	2.284	16.059
Accantonamento	600	2.284
Utilizzo		
Rilascio		
Altri movimenti	(2.284)	(16.059)
Saldo finale	600	2.284

La quota non corrente degli accantonamenti per rischi include, per 814 migliaia di euro, la stima degli oneri di ripristino di beni di terzi in locazione. L'accantonamento dell'esercizio riferito alla quota non corrente si riferisce, per euro 3.850 migliaia, alla svalutazione riferita alla società controllata TRV Middle East Trading LLC (Note 9 e 11).

La quota corrente degli accantonamenti per rischi si riferisce interamente alla svalutazione della partecipazione detenuta nella società controllata Tod's Oak Ltd. (Note 9 e 11). Gli Altri movimenti, riferiti alla quota corrente degli accantonamenti per rischi, si riferiscono alla riclassifica, avvenuta nell'esercizio, di svalutazioni di partecipazioni in società controllate, effettuate in esercizi precedenti, a diretta riduzione del valore delle suddette partecipazioni iscritte nell'attivo (nuovamente capienti a seguito di patrimonializzazioni effettuate nell'esercizio).

Gli accantonamenti per rischi non includono, infine, rischi legati a contenziosi, il cui esito sfavorevole è considerato possibile ma non probabile, per complessivi 0,5 milioni di euro.

19.2 Passività potenziali ed altri impegni.

i. Garanzie prestate a terzi. Al 31 dicembre 2022, è pari a 49.395 migliaia di euro (Esercizio 2021: 40.636 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 47.270 migliaia di euro, a fronte di affidamenti bancari a disposizione delle società controllate per le quali la Società si è costituita garante (Esercizio 2021: 38.511 migliaia di euro).

ii. Garanzie ricevute da terzi. Ammontano a 32.879 migliaia di euro (Esercizio 2021: 21.464 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: 3,63%

Riferito alla curva dei rendimenti medi che scaturisce dall'indice IBOXX *Eurozone Corporates AA* nel mese di Dicembre 2022.

- Tasso annuo di inflazione: 2,30%;
- Tasso annuo incremento TFR: 3,225%.

La tabella seguente riporta la movimentazione della passività nell'esercizio 2022:

euro/000	Eserc. 22	Eserc. 21
Saldo iniziale	8.075	7.845
Prestazioni correnti		64
Oneri finanziari	83	27
Benefici pagati	(489)	(705)
Utili/Perdite attuariali	(925)	168
Altro		676
Saldo finale	6.744	8.075

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

21. Indebitamento Finanziario Netto

Al 31 dicembre 2022, l'indebitamento finanziario netto è pari a 344.300 migliaia di euro (era pari a 308.491 migliaia di euro al 31 dicembre 2021). Le disponibilità liquide (cassa e depositi bancari) sono pari a 71.440 migliaia di euro, mentre le passività sono pari a 422.838 migliaia di euro, delle quali 316.966 migliaia di euro a titolo di esposizione a medio-lungo termine. Si segnala che l'indebitamento finanziario netto include le passività per *leasing* correnti e non correnti per complessivi 185.498 migliaia di euro (si veda Nota 6).

Di seguito si espone l'indebitamento finanziario netto, come definito dalle indicazioni ESMA contenute nelle *Guidelines on disclosure requirements under the Prospectus Regulation* del 04 marzo 2021 (richiamo di attenzione Consob n. 5/21):

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Indebitamento finanziario netto			
Disponibilità liquide (A)	71.440	112.259	(40.818)
Strumenti equivalenti alle disponibilità liquide (B)			
Altre attività finanziarie correnti (C)	7.097	2.374	4.723
Liquidità (D) = (A) + (B) + (C)	78.538	114.633	(36.095)
Debiti finanziari correnti (E)	836	6.386	(5.550)
Quota corrente dell'indebitamento non corrente (F)	105.036	63.093	41.943
Indebitamento finanziario corrente (G) = (E) + (F)	105.872	69.479	36.393
Indebitamento/(surplus) finanziario netto corrente (H) = (G) - (D)	27.334	(45.154)	72.488
Debiti finanziari non correnti (I)	308.628	345.143	(36.516)
Strumenti di debito (J)			
Debiti commerciali e altri debiti non correnti (K)	8.338	8.502	(164)
Indebitamento finanziario non corrente (L) = (I) + (J) + (K)	316.966	353.645	(36.680)
Totale Indebitamento/(surplus) finanziario netto (H) + (L)	344.300	308.491	35.809

Di seguito si riepiloga la composizione dell'indebitamento finanziario:

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Composizione indebitamento finanziario			
Scoperti di conto corrente			
Quota corrente dei finanziamenti a m/l termine	79.268	39.434	39.834
Passività per leasing correnti	25.767	23.658	2.109
Strumenti finanziari derivati	836	6.386	(5.550)
Indebitamento finanziario corrente	105.872	69.479	36.393
Quota non-corrente dei finanziamenti a m/l termine	148.897	228.149	(79.252)
Passività per leasing non-correnti	159.731	116.995	42.736
Altre passività non-correnti	8.338	8.502	(164)
Indebitamento finanziario non-corrente	316.966	353.645	(36.680)

I finanziamenti a medio e lungo termine, pari a complessivi 228.165 migliaia di euro al 31 dicembre 2022, sono costituiti dalle seguenti posizioni:

- finanziamento in *pool*, siglato in data 22 gennaio 2021, coordinato da Intesa Sanpaolo S.p.A., attraverso la Divisione IMI Corporate e Investment Banking, composto da una quota *Term Loan*, erogata per 250 milioni di euro, e una quota di *Revolving Credit Facility*, per complessivi 250 milioni di euro, interamente inutilizzata al 31 dicembre 2022. La scadenza del finanziamento è prevista per il 31 dicembre 2025 ed il rimborso della parte *Term Loan* avviene in rate semestrali crescenti a partire dal 30 giugno 2022. Su tale finanziamento maturano interessi a tasso variabile pari all'EURIBOR 6 mesi + 250 *basis points*. Lo spread applicabile è soggetto a variazioni sulla base degli andamenti degli indicatori finanziari e di sostenibilità previsti contrattualmente e, nel corso del 2022, si è attestato a 243 *basis points* a seguito del raggiungimento degli obiettivi previsti dal contratto.

Oltre al finanziamento in *pool*, al 31 dicembre 2022 è in essere il seguente finanziamento:

- finanziamento sottoscritto in data 15 novembre 2021 con Cassa di Risparmio di Fermo S.p.A., per un ammontare di 20 milioni di euro, con scadenza al 15 maggio 2023. Il tasso di interesse trimestrale convenuto è pari allo 0,65%.

Le Altre passività non correnti sono relative alla quota non corrente della passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo.

Di seguito si riporta il piano di rimborso contrattuale del complesso dei finanziamenti, inclusivo dei ratei interessi maturati alla data di bilancio. La tabella che segue non include le linee di credito rotative.

euro/000	Finanziamento in pool IntesaSanPaolo - Crédit Agricole - BPM - BNL - Unicredit	Cassa di Risparmio di Fermo	Totale
2023	60.000	20.000	80.000
2024	70.000		70.000
2025	80.000		80.000
2026			-
oltre 5 anni			-
Totale	210.000	20.000	230.000
Ratei interessi e costo ammortizzato			-
Totale	210.000	20.000	230.000

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 2022, si rimanda alla Nota 4.

21.1 Rendiconto Finanziario

Le disponibilità liquide al 31 dicembre 2022, esposte nel prospetto del Rendiconto Finanziario, sono composte dalle disponibilità liquide, pari a 71,4 milioni di euro al 31 dicembre 2022 (112,3 milioni di euro al 31 dicembre 2021).

La gestione operativa del periodo ha generato liquidità per 54,8 milioni di euro, rispetto a 124,8 milioni di euro nel precedente esercizio. Rispetto all'esercizio precedente, si segnala, in particolare, un maggiore assorbimento di cassa a livello di circolante operativo, legato, principalmente, ai prodotti finiti della successiva (rispetto alla data di chiusura dell'esercizio) stagione di vendita, la cui produzione è tornata a pieno regime, dopo le opportune cautele tenute in conseguenza del perdurare della pandemia; tali giacenze produrranno i propri positivi effetti sulla liquidità nell'esercizio successivo.

Il *cash flow* derivante dalle attività di finanziamento del 2022 include, principalmente, il pagamento del valore nominale delle passività per *leasing*, pari a 25,2 milioni di euro, e i rimborsi del finanziamento in *pool* in essere (Nota 21).

22. Altre passività non correnti

Il saldo della voce, pari a 24,6 milioni di euro (20 milioni al 31 dicembre 2021), si riferisce per 8,3 milioni di euro alla quota non corrente relativa alla passività iscritta in relazione all'accordo stipulato per il finanziamento delle opere di restauro del Colosseo (Nota 7), per 15,8 milioni di euro alla quota non corrente della stima dei resi di fine esercizio e per 0,5 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.

23. Debiti commerciali e altre passività correnti

23.1 Debiti commerciali.

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Verso terzi	135.721	104.323	31.398
Verso controllate	31.773	38.859	(7.086)
Totale	167.494	143.181	24.312

L'incremento dei debiti commerciali è legato al già commentato 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.

23.2 Debiti tributari.

Al 31 dicembre 2022 i debiti tributari ammontano a 8.689 migliaia di euro (12.660 migliaia di euro al 31 dicembre 2021) e si riferiscono, principalmente, alle ritenute sui redditi di lavoro dipendente e al debito tributario per le imposte sostitutive contabilizzate in seguito al riallineamento del valore fiscale dei marchi (Nota 5.8). La voce include, inoltre, in applicazione dell'IFRIC 23, la stima dei rischi di natura fiscale.

23.3 Altre.

euro/000	31.12.22	31.12.21	Variazione
Debiti verso dipendenti	9.944	9.929	15
Istituti di previdenza	5.532	5.456	76
Altre passività	55.586	55.949	(363)
Totale	71.062	71.334	(272)

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 4,5 milioni di euro, la quota corrente della stima dei resi di fine esercizio per 47,5 milioni di euro, e altre passività per 3,6 milioni di euro.

24. Utile/(perdita) per azione

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

i. Utile/(perdita) del periodo di riferimento.

euro/000 Da attività in funzionamento	Eserc. 2022	Eserc. 2021
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	58.491	(13.038)
Effetti di diluizione		
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	58.491	(13.038)

euro/000 Da attività in funzionamento e attività cessate	Esercizio 22	Esercizio 21
Utile/(Perdita) netto/a dell'esercizio	58.491	(13.038)
Utile (perdita) da attività cessate		
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	58.491	(13.038)
Effetti di diluizione		
Utile/(Perdita) per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	58.491	(13.038)

ii. Numero medio azioni di riferimento.

	Esercizio 22	Esercizio 21
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) base per azione	33.093.539	33.093.539
Opzioni su azioni		
N° medio azioni per determinazione dell'utile/(perdita) diluito per azione	33.093.539	33.093.539

iii. Utile/(Perdita) base per azione. Il calcolo dell'utile/(perdita) base per azione del periodo gennaio-dicembre 2022, è basato sul risultato attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della TOD'S S.p.A., pari a 58.491 migliaia di euro (esercizio 2021: -13.038 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 2021).

iv. Utile/(Perdita) diluito per azione. Il calcolo dell'utile/(perdita) diluito per azione del periodo gennaio-dicembre 2022, coincide con il calcolo dell'utile/(perdita) per azione base, non essendovi strumenti aventi potenziali effetti diluitivi.

25. 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 al competente Comitato Controllo e Rischi, composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti al quale, con delibera consiliare del 21 aprile 2021, sono stati attribuiti i compiti previsti dalla normativa regolamentare vigente in materia di operazioni con parti correlate e dalla Procedura OPC adottata dalla Società, con riguardo, sia alle operazioni di minore rilevanza, sia alle operazioni di maggiore rilevanza con parti correlate,

con la sola esclusione delle operazioni con parti correlate non esenti riguardanti la remunerazione degli Amministratori e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, attribuite alla competenza del Comitato Nomine e Remunerazione (parimenti composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi e indipendenti); ciascun Comitato, nell'esercizio delle sue funzioni in materia di operatività con parti correlate, può avvalersi 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 ad approvare l'operazione).

Tutte le operazioni - riconducibili alla normale attività della Società - sono state poste in essere nel suo primario interesse, applicando condizioni contrattuali coerenti con quelle teoricamente ottenibili in una negoziazione con soggetti terzi.

Principali operazioni concluse nell'esercizio

Nel corso dell'esercizio 2022 la Società 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 della Società, né vi sono state modifiche o sviluppi delle operazioni descritte nella relazione annuale dell'esercizio 2021 che abbiano prodotto gli stessi effetti.

Riguardo a nuove operazioni di minore rilevanza, si segnalano le seguenti operazioni:

- il rinnovo da parte della Società di quattro contratti di locazione immobiliare in essere con la società correlata Immobiliare De.IM. S.r.l., proprietaria dei locali in questione, tutti siti a Milano; più in dettaglio, gli immobili sono costituiti da: i) due *showroom* (rispettivamente dedicati ai marchi Hogan e Fay), siti in Via Savona n. 56, ii) una porzione immobiliare ad uso uffici, sita in Via Serbelloni n. 1, al 3° piano, iii) il complesso immobiliare, sito in Via Sant'Andrea n. 17, che ospita il *flagship store* di Milano del *brand* ROGER VIVIER. Le operazioni si configurano come operazioni tra parti correlate, in quanto la Immobiliare De.IM. S.r.l. è una società che fa capo al Presidente, Diego Della Valle e al Vicepresidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo;
- la sottoscrizione di un accordo di sponsorizzazione con le società TBS CREW S.r.l. e VIEFFE S.r.l. avente ad oggetto l'esecuzione, dietro corrispettivo, di prestazioni da parte di alcune note *influencers*, tra cui la Sig.ra Chiara Ferragni, finalizzate alla campagna di comunicazione del *brand* TOD'S per la stagione Primavera-Estate 2022; l'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto la società TBS CREW S.r.l. è una società indirettamente controllata dalla Sig.ra Chiara Ferragni, componente del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. e, come tale, parte correlata della Società ai sensi dello IAS 24 e dell'art. 2.1, lett. (a), della Procedura Operazioni Parti Correlate;
- il rinnovo del contratto di consulenza in essere tra la Società e il consigliere, cooptato per delibera consigliere del 7 giugno 2021, Michele Scannavini, avente ad oggetto la prestazione di alcuni servizi di consulenza generale da erogare, a supporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del top *management* della Società; il rinnovo ha efficacia a partire dal 14 giugno 2022, per la durata di un anno, alle medesime condizioni economiche del contratto giunto a scadenza. L'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto il Dott. Michele Scannavini è componente del Consiglio di Amministrazione di TOD'S S.p.A. e, come tale, parte correlata della Società ai sensi dello IAS 24 e dell'art. 2.1, lett. (a), della Procedura Operazioni Parti Correlate;
- il rinnovo biennale del contratto di fornitura in essere tra la Società e la società correlata Elsa Schiaparelli s.a.s., sottoscritto nel maggio 2020 e in scadenza il 31 maggio 2022, avente ad oggetto la realizzazione, da parte della TOD'S S.p.A., a favore della società correlata, di prototipi di articoli di pelletteria (borse, cinture e articoli di piccola pelletteria) e la successiva produzione in serie degli articoli realizzati sulla base dei prototipi. Il rinnovo, in particolare, è stato sottoscritto tra le parti per un ulteriore periodo di due anni, con scadenza, pertanto, al 31 maggio 2024, alle medesime condizioni contrattuali del precedente accordo. L'operazione si configura come operazione tra parti correlate, in quanto la Elsa Schiaparelli s.a.s. è una società controllata indirettamente dalla Diego Della Valle & C S.r.l., società facente capo al Presidente, Diego Della Valle, e al Vicepresidente, Andrea Della Valle e controllata dal primo.

Operazioni con parti correlate in essere alla data del 31 dicembre 2022

Oltre a quanto riportato sopra, nel corso dell'esercizio 2022, TOD'S S.p.A. ha continuato ad intrattenere una serie di rapporti contrattuali con parti correlate (amministratori/soci di controllo o di riferimento), già in essere nel precedente esercizio. Le transazioni dell'esercizio hanno avuto principalmente ad oggetto la vendita di prodotti, la locazione di spazi adibiti a punti vendita, *show rooms* ed uffici e la prestazioni di servizi pubblicitari.

i. Operazioni di natura commerciale con entità correlate - Ricavi

euro/000	Vendite prodotti	Prestazioni di servizi	Royalties attive	Ricavi per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2022					
Controllante (*)	962	0		5	2
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	962	0	-	5	2
Eserc. 2021					
Controllante (*)	521	1		5	
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	521	1	-	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	Canoni per locaz.	Altre operazioni
Eserc. 2022					
Controllante (*)	6	812		4.213	3
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	6	812	-	4.213	3
Eserc. 2021					
Controllante (*)	2	432		4.594	24
Amministratori					
Dirigenti con resp. strat.					
Altre parti correlate					
Totale	2	432	-	4.594	24

(*) 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

euro/000	31.12.22				31.12.21			
	Attività		Passività		Attività		Passività	
	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 (*)	30.858	373	31.102	288	8.244	212	9.395	249
Totale	30.858	373	31.102	288	8.244	212	9.395	249

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

I diritti d'uso e le passività per *leasing*, riportati nella tabella sopra, si riferiscono ad alcuni contratti di locazione in essere con la società correlata Immobiliare De.Im. Srl, società interamente facente capo, attraverso la Diego Della Valle & C. S.r.l., al Presidente, Diego Della Valle, ed al Vice Presidente, Andrea Della Valle, e controllata dal primo, riferiti ad uffici e *show-rooms* della Società a Milano.

Considerata la non significatività degli importi inclusi nelle tabelle sopra riportate, 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 2022 (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⁾	1.839,5	10,1				
Andrea Della Valle ⁽²⁾	1.239,2	10,1				
Luigi Abete	39,9	9,7				
Marilù Capparelli	39,9					
Luca Cordero di Montezemolo	39,2					
Sveva Dalmasso	39,9	10,1				
Chiara Ferragni	36,7					
Romina Guglielmetti ⁽³⁾	39,9	11,1				11,1
Emilio Macellari ⁽⁴⁾	254,9	10,1		175,0		480,0
Vincenzo Manes	39,2	20,8				
Cinzia Oglio	39,9		2,1	48,6	162,0	
Emanuela Prandelli	39,9	11,1				
Pierfrancesco Saviotti	39,9					
Michele Scannavini ⁽⁵⁾	39,5					200,0
Totale	3.767,0	92,9	2,1	223,6	162,0	691,1
Direttore Generale						
Simona Cattaneo ⁽⁶⁾			4,5		767,6	
Sindaci						
Pierluigi Pace ⁽⁷⁾	76,7					
Piera Tula ⁽⁸⁾	51,2					
Fabrizio Redaelli ⁽⁹⁾	60,0					
Giulia Pusterla ⁽¹⁰⁾	13,4					
Enrico Colombo ⁽¹¹⁾	31,4					11,1
Totale	232,7					11,1
Dirigenti con responsabilità strategiche						
Dirigenti con resp. stra. ⁽¹²⁾			7,1	116,6	1.145,5	

Legenda

⁽¹⁾ Presidente del CdA e Amministratore Delegato

⁽²⁾ Vice Presidente del CdA e Amministratore Delegato

⁽³⁾ Membro dell'Organismo di Vigilanza

⁽⁴⁾ Amministratore con deleghe e consulente della TOD'S S.p.A.

⁽⁵⁾ Amministratore e consulente della TOD'S S.p.A. Cooptato in data 7 giugno 2021.

⁽⁶⁾ Direttore Generale

⁽⁷⁾ Presidente del Collegio Sindacale neo nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

⁽⁸⁾ Sindaco effettivo neo nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

⁽⁹⁾ Sindaco effettivo con incarico rinnovato dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

⁽¹⁰⁾ Presidente del Collegio Sindacale in carica fino all'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022

⁽¹¹⁾ Sindaco effettivo in carica fino all'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2022 e membro dell'Organismo di Vigilanza

⁽¹²⁾ Include i Direttori Generali limitatamente ai compensi per il rapporto di lavoro dipendente

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 2022 con le società controllate:

euro/000	N° Società	31.12.22			31.12.21		
		Crediti	Debiti	Ricavi/(Costi) netti	Crediti	Debiti	Ricavi/(Costi) netti
Albania	1	32	2.707	(9.076)	15	1.529	(6.128)
Australia	2	120	11	152	38	-	108
Austria	1	634	52	2.911	390	44	1.453
Belgio	1	(46)	44	823	332	23	335
Canada	1	2.380	5	3.456	642	(3)	656
Cina	3	79.846	1.860	110.797	57.145	1.402	109.511
Corea	2	10.074	3	28.027	20.906	436	18.767
Danimarca	0	-	-	-	-	-	-
Emirati Arabi	1	1.916	719	1.899	261	-	83
Francia	3	(205)	4.134	1.520	1.201	7.068	(5.859)
Germania	2	2.373	490	8.256	132	1.765	767
Giappone	2	1.374	4	2.591	1.103	1	1.536
Gran Bretagna	3	3.170	1.023	9.320	2.740	346	5.700
Hong Kong	2	23.872	349	72.518	16.695	2.665	48.284
India	1	46	26	14	47	25	10
Irlanda	1	551	-	199	503	-	615
Italia	2	1.170	23.197	(19.102)	869	29.546	(15.355)
Macao	2	24	-	90	25	2	93
Olanda	1	284	65	2.961	1.431	25	1.931
Singapore	2	35	1	72	19	2	51
Spagna	2	236	340	3.582	1.159	141	2.683
Svizzera	2	73	430	3.163	1.743	381	4.899
Ungheria	1	-	859	(1.523)	-	624	(1.081)
Usa	15	15.962	2.678	21.761	6.881	358	13.991
Totale	53	143.922	38.998	244.411	114.278	46.379	183.048

I crediti e debiti riportati nella tabella precedente includono i debiti verso le Società italiane derivanti dal consolidato fiscale per 7.022 migliaia di euro. Di seguito si riportano invece i dettagli delle operazioni di natura finanziaria e patrimoniale:

euro/000	Finanziamenti	
	31.12.22	31.12.21
TOD'S OAK LTD	500	500
TOD'S AUSTRIA GMBH	1.300	2.300
TOD'S JAPAN KK		
TOD'S AUSTRALIA PTY LTD	1.402	2.273
TOD'S KOREA INC.	8.000	
TOD'S BELGIQUE S.P.R.L.	600	
ITALIANTOUCH USA INC.		1.554
TRV Middle East Trading LLC	5.106	2.164
Total	16.908	8.791

I crediti finanziari si riferiscono:

- Per 0,5 milioni di euro è relativo ad una linea di credito concessa alla società TOD'S OAK Ltd della durata di 12 mesi sulla quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso variabile di mercato.
- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Australia PTY Ltd. in data 5 agosto 2022 per un ammontare pari a 2.200 migliaia AUD (circa 1.402 mila euro), rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi calcolati trimestralmente sulla base del tasso fisso di mercato;
- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Austria GmbH in data 5 agosto 2022 per un ammontare pari a 1.300 migliaia di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso fisso di mercato;
- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TRV Middle East in data 21 settembre 2021 per un ammontare pari a 9.000 migliaia di AED (circa 2.296 migliaia di euro al 31 dicembre 2022), rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso fisso di mercato. Nel corso dell'esercizio 2022, sono stati erogati ulteriori 11.000 migliaia di AED (circa 2.806 migliaia di euro al 31 dicembre 2022), portando quindi il totale complessivo erogato a 20.000 migliaia di AED al 31 dicembre 2022 (circa 5.106 migliaia di euro al 31 dicembre 2022);
- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Korea Inc. in data 5 agosto 2022 per un ammontare pari a 8.000 migliaia di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso fisso di mercato;
- finanziamento della durata di 5 anni, concesso alla società controllata TOD'S Belgique S.p.r.l. in data 5 agosto 2022 per un ammontare pari a 600 migliaia di euro, rimborsabile in un'unica soluzione alla scadenza, sul quale maturano interessi trimestrali calcolati applicando il tasso fisso di mercato.

26. 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.

27. 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 2022 dalla società Deloitte & Touche 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	Deloitte & Touche S.p.A.	TOD'S S.p.A.	142
Altri servizi	Deloitte & Touche S.p.A.	TOD'S S.p.A.	24
Revisione contabile	Deloitte & Touche S.p.A.	Società contr.	9
Totale Deloitte & Touche S.p.A.			175
Revisione contabile	Deloitte & Touche rete	Società contr.	157
Altri servizi	Deloitte & Touche rete	TOD'S S.p.A.	302
Altri servizi	Deloitte & Touche rete	Società contr.	
Totale Deloitte & Touche rete			458

28. 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.

29. Informativa ai sensi della Legge n. 124/2017

Nel corso dell'esercizio, la Società ha ricevuto sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di cui alla Legge 124/2017, art. 1, comma 125, riepilogati nella tabella che segue:

euro			
Società beneficiaria	Soggetto erogante	Contributo ricevuto	Causale
TOD'S S.p.A.	Regione Marche	54.064	Aiuti alle imprese per selezione e formazione del personale
Totale		54.064	

I contributi sopra indicati sono, peraltro, riscontrabili dall'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile. Con riferimento all'esercizio 2022, inoltre, la Società ha beneficiato del credito d'imposta sugli affitti per circa 113 migliaia di euro, del credito di imposta su beni strumentali per circa 152 migliaia di euro, del credito di imposta su investimenti pubblicitari per 180 migliaia di euro, del credito di imposta Gas (D.L. 17/07/22 n. 50) per 14 migliaia di euro, del credito di imposta per *bonus* energia elettrica imprese non energivore D.L. n. 21 del 21/03/2022 (convertito legge n. 51 del 20/05/2022) per 164 migliaia di euro, del contributo per sviluppo di energia elettrica da fonti rinnovabili (contributo GSE) per 284 migliaia di euro. Infine, sempre nell'esercizio, la Società ha ottenuto benefici contributivi riferiti alla Legge n. 178 del 30/12/2020 (decontribuzione Sud ed esonero *under 36*) per 200 migliaia di euro.

Si precisa che i benefici ricevuti sono stati riepilogati attraverso il principio della cassa e, pertanto, la tabella sopra esposta riepiloga sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici che sono stati incassati nel corso dell'esercizio 2022, senza tener conto della relativa competenza economica.

30. Fatti di rilievo emersi dopo la chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2022 non si segnalano fatti di rilievo che abbiano interessato le attività della Società

31. 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 Diego Della Valle, 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 2022 al 31 dicembre 2022.

2. Si attesta, inoltre, che il Bilancio separato ed il Bilancio consolidato:

- a) sono redatti in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- b) corrispondono alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c) sono idonei a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e delle imprese incluse nel consolidamento.

3. la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Milano, 13 marzo 2023

Diego Della Valle
Amministratore Delegato

Rodolfo Ubaldi
*Dirigente preposto alla redazione
dei documenti contabili e societari*



TOD'S
s.p.a.

TOD'S s.p.a.

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

TOD'S S.p.A

**RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE
ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI
REDATTA AI SENSI DELL'ART. 153 DEL D.LGS. 58/1998
E DELL'ART. 2429 DEL CODICE CIVILE**

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, anche nella propria veste di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, conclusosi con il bilancio al 31 dicembre 2022, 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.

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 sull'Euronext Milan organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

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.

*

Nomina e attività del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente Relazione è stato nominato, per il triennio 2022-2024, dall'Assemblea degli azionisti del 27 aprile 2022.

In sede di insediamento, il Collegio ha verificato la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo ai propri componenti e l'insussistenza di ipotesi di ineleggibilità o decadenza degli stessi ai sensi degli artt. 2399 c.c. e 148, comma 3, T.U.F. e del Codice di Corporate Governance (già di Autodisciplina delle Società quotate), e ha verificato in capo agli stessi il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti dall'art. 144-terdecies del Regolamento Emittenti, nel rispetto del Regolamento adottato dallo stesso Collegio. Il Collegio ha inoltre effettuato l'autovalutazione dei propri componenti, verificando altresì l'adeguatezza della propria

RF 2

composizione; gli esiti di tale processo di autovalutazione sono stati comunicati al Consiglio di Amministrazione.

Per quanto attiene al controllo sulla contabilità e sul bilancio, esso è stato svolto dalla Società di Revisione Deloitte & Touche S.p.A., il cui incarico di revisione legale, per gli esercizi 2021-2029, era stato conferito dall'Assemblea degli azionisti del 3 giugno 2020.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 il Collegio Sindacale ha svolto l'attività di vigilanza prevista dalla legge, in particolare ai sensi del combinato disposto dell'art 149, comma 1 del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 e dell'art. 19, comma 1 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 come modificato dal D.Lgs. 17 luglio 2016, n. 135 tenendo altresì conto delle norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili, dalle disposizioni CONSOB in materia di controlli societari e delle indicazioni contenute nel Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana a cui la Società ha aderito.

Nel corso dell'esercizio si sono tenute n. 9 riunioni del Collegio Sindacale (di cui 5 nella sua attuale composizione e 4 nella sua precedente composizione) i cui esiti sono stati debitamente riportati negli appositi verbali.

Il Collegio Sindacale ha partecipato alle riunioni degli organi sociali, ha effettuato le verifiche periodiche ed 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.

*

Offerta pubblica di acquisto

Nel corso dell'esercizio, segnatamente in data 3 agosto 2022, la società DeVa Finance S.r.l. (interamente detenuta da DI.VI. Finanziaria di Diego Della Valle & C. S.r.l. e controllata indirettamente dal Presidente della Società, Diego Della Valle), ha pubblicato una comunicazione ai sensi dell'articolo 102, comma 1, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, come successivamente modificato e integrato, e dell'articolo 37 del Regolamento adottato da CONSOB con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato e integrato, circa la decisione di promuovere un'offerta pubblica di acquisto volontaria totalitaria sulle azioni ordinarie di Tod's S.p.A.) non di proprietà degli offerenti e delle persone che agivano di concerto. Tale offerta, relativa al 25,55% del capitale sociale, era finalizzata ad ottenere la revoca delle azioni della Società dalla quotazione su Euronext Milan e la sua

182

efficacia era condizionata – tra l'altro – al raggiungimento di una soglia di adesioni tale da consentire a DeVa Finance S.r.l. (unitamente alle persone che agivano di concerto), di detenere una partecipazione superiore al 90% del capitale sociale di Tod's S.p.A.

Nel periodo intercorrente tra la data dell'annuncio e la data di pubblicazione del documento d'offerta (23 settembre 2022), il Collegio Sindacale ha partecipato alle riunioni degli Amministratori Indipendenti e del Consiglio di Amministrazione, incontrando gli advisor finanziari e i legali incaricati dalla Società, ha vigilato sul processo di predisposizione del Comunicato del Consiglio di Amministrazione redatto ai sensi degli articoli 102 e seguenti del decreto legislativo n.58 del 24 febbraio 1998 e ha vigilato sul rispetto della Politica per la gestione del dialogo con gli azionisti di Tod's S.p.a., approvata durante il Consiglio di Amministrazione del 21 aprile 2021.

In data 23 settembre 2022, DeVa Finance S.r.l. ha pubblicato il documento di Offerta, approvato da CONSOB con delibera del 21 settembre 2022, n. 22454.

Il periodo di adesione si è chiuso in data 25 ottobre 2022 e il giorno successivo DeVa Finance S.r.l. ha reso noti i risultati definitivi dell'Offerta, che non si è concretizzata per mancato raggiungimento della soglia di capitale prefissata.

Infine, in data 9 dicembre 2022, DeVa Finance S.r.l. ha comunicato al mercato la decisione di non avanzare ai competenti organi sociali di Tod's S.p.A. la richiesta di procedere alla fusione mediante incorporazione della stessa in DeVa Finance S.r.l., rinunciando così al conseguente delisting delle azioni della Vostra società.

*

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

1 R
2

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, nella relazione sulla gestione degli amministratori 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. Precisiamo, a tal proposito, che la Società ha adottato una nuova Procedura per le Operazioni con Parti Correlate in data 12 maggio 2021. Le informazioni concernenti le operazioni con parti correlate o società infragruppo, contenute in particolare nel paragrafo "Informativa ai sensi della 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 2022, emesse in

1 B
2

data 23 marzo 2023 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, ivi incluse le prescrizioni del regolamento ESEF. 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 nella quale sono stati illustrati quattro aspetti chiave della revisione (*Key Audit Matters*);

- nel corso dell'esercizio, né successivamente, fino alla data di redazione della presente relazione, non sono state presentate denunce ex art. 2408 c.c., né sono pervenuti esposti;
- alla Società di Revisione Deloitte & Touche S.p.A., non sono stati conferiti dalla Società incarichi non consentiti dalle normative di legge, come previsto dalla normativa, gli ulteriori incarichi sono stati preventivamente autorizzati dal Collegio Sindacale. Il dettaglio dei corrispettivi di competenza dell'esercizio riconosciuti alla Società di Revisione Deloitte & Touche S.p.A. è riportato in Allegato alle note del Bilancio consolidato 2022, come richiesto dall'art.149-duodecies, secondo comma, del D.Lgs. n. 58/1998 e dalla Deliberazione CONSOB n. 11571 del 14/05/1999. 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 scritti ai sensi di legge;
- nel corso dell'esercizio abbiamo partecipato all'Assemblea degli azionisti tenutasi in data 27 aprile 2022;
- nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale, o il suo Presidente e/o altro Sindaco, ha partecipato a n. 11 riunioni del Consiglio di Amministrazione, a n. 3 riunioni del Comitato Esecutivo, a n. 8 riunioni del Comitato Controllo e Rischi e a n. 3 riunioni del Comitato Nomine e Remunerazione ed anche a n. 6 riunioni del Comitato Amministratori Indipendenti.
- 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

R
|
R

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 23 marzo 2023 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 e di gestione dei rischi;
- 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 *Corporate Governance* (già di Autodisciplina delle Società quotate), adottato dal Consiglio di Amministrazione nel 2006 e, da ultimo, adeguato con delibera del 21 aprile 2021.

Segnaliamo che nella riunione del 10 novembre 2022 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 (Shanghai) Trading Co. Ltd., Tod's Korea Inc., Roger Vivier S.p.A. e Roger Vivier France s.a.s.;

- abbiamo accertato, tramite verifiche dirette ed informazioni assunte presso la Società di Revisione ed il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari,

PT
R

l'osservanza delle norme di legge inerenti alla formazione ed all'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 consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Tod's per l'anno 2022 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, al "*Public statement on European common enforcement priorities for 2020 annual financial reports*" pubblicato dall'ESMA in data 28 ottobre 2020. Il documento inoltre risponde alle richieste del Regolamento UE 852/2020 e dell'Atto Delegato relativo all'articolo 8 del medesimo Regolamento in merito alle attività, alle spese in conto capitale e alle spese operative associate ad attività ecosostenibili.

La dichiarazione non finanziaria, inclusa nella Relazione sulla gestione, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 13 marzo 2023 e, secondo quanto previsto dal D. Lgs 254/2016, sottoposta a giudizio di conformità da parte della società di revisione Deloitte & Touche S.p.A.. Il Collegio Sindacale ha ricevuto periodici aggiornamenti sulle attività propedeutiche e i processi di supporto della predisposizione della dichiarazione non finanziaria nell'ambito di incontri con le funzioni preposte.

Tod's S.p.A. ha conferito a Deloitte & Touche 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). Deloitte & Touche 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 2022, ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF, illustra nel dettaglio i principi ed i criteri applicativi adottati dalla Società, in modo da esporre quali raccomandazioni del suddetto Codice siano state adottate e in vigore per l'esercizio 2022, e con quali modalità e comportamenti siano state effettivamente applicate, ricordando anche l'informativa resa in materia di remunerazioni nella Relazione sulla Remunerazione

R
|
A

approvata dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 123-ter del D. Lgs. n. 58/1998, riporta 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. Per quanto di specifica competenza, il Collegio Sindacale ha vigilato sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario cui la Società, mediante informativa al pubblico, ha dichiarato di attenersi, curando, fra l'altro, che nella Relazione sul governo societario di Tod's S.p.A. venissero esposti gli esiti della verifica del Collegio Sindacale in merito alla sussistenza in capo ai Sindaci dei requisiti di indipendenza, determinati in base ai medesimi criteri previsti con riferimento agli Amministratori Indipendenti di cui al vigente Codice di Corporate Governance come adottato dalla Società;

- 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 Codice Etico e di un modello organizzativo e di gestione ai sensi del D.lgs. 231/2001, aggiornato, da ultimo, dal Consiglio di Amministrazione con delibera adottata il 13 marzo 2023.

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 2022, 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, 23 marzo 2023

Il Collegio Sindacale

Dott. Pierluigi Pace – Presidente



Dott. Fabrizio Redaelli – Sindaco Effettivo

Dott.ssa Piera Tula – Sindaco Effettivo



TOD'S
s.p.a.

TOD'S s.p.a.

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE



Deloitte & Touche S.p.A.
Via Marsala, 12
60121 Ancona
Italia

Tel: +39 071 50149.11
Fax: +39 071 50149.12

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39 E DELL'ART. 10
DEL REGOLAMENTO (UE) N. 537/2014

Agli Azionisti della
TOD'S S.p.A.

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della TOD'S S.p.A. (la "Società"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2022, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2022, 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'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.

Recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita – Marchi ed Avviamento

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2022 include "attività a vita utile indefinita" pari ad Euro 139,2 milioni, di cui Euro 13,7 milioni relativi all'avviamento ed Euro 125,5 milioni relativi ai marchi (suddivisi in marchio Hogan per Euro 80,3 milioni, Fay per Euro 41,5 milioni e TOD'S per Euro 3,7 milioni) iscritti al costo e non ammortizzati in quanto considerati a vita utile indefinita.

La recuperabilità delle suddette attività immateriali è verificata dagli Amministratori almeno annualmente, secondo quanto previsto dal principio contabile internazionale IAS 36 - "Riduzione di valore delle attività", confrontando il valore contabile con la stima del valore recuperabile, determinato come il maggiore tra il valore di mercato al netto dei costi di vendita ed il valore d'uso (*impairment test*).

In accordo con i principi contabili di riferimento e con la procedura di *impairment test* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 6 marzo 2023, gli Amministratori hanno confrontato il valore di bilancio delle sopracitate attività a vita utile indefinita al 31 dicembre 2022 con il relativo valore recuperabile determinato dagli Amministratori con il supporto di un esperto esterno indipendente.

L'*impairment test* è caratterizzato da un elevato grado di complessità e dall'utilizzo di stime, per loro natura incerte e soggettive, con riferimento alle assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del *fair value* di ciascun marchio ed alla stima dei flussi di cassa, nonché delle altre variabili chiave del modello per la valutazione sulla recuperabilità dell'unico insieme di "*cash generating unit*" (CGU) individuato dagli Amministratori, coincidente con il perimetro complessivo della Società, al quale è stato allocato l'avviamento.

La stima dei flussi di cassa degli esercizi futuri è stata effettuata facendo riferimento ai dati del budget 2023 ed alle previsioni economico-finanziarie 2024-2027, determinate sulla base delle Linee Guida, approvati dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2023.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare dei marchi e dell'avviamento, della soggettività e dell'aleatorietà insita nelle stime dei flussi di cassa attesi e delle variabili chiave del modello di *impairment*, abbiamo considerato la recuperabilità del valore delle attività a vita utile indefinita un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

Le note esplicative del bilancio d'esercizio descrivono il processo di valutazione della Direzione e la nota 9 "Perdite di valore" riporta le assunzioni significative e l'informativa sulle voci oggetto dell'*impairment test*, ivi inclusa una *sensitivity analysis* che illustra gli effetti derivanti da variazioni nelle variabili chiave utilizzate ai fini degli *impairment test*.



Procedure di revisione svolte	<p>Le procedure di revisione che abbiamo svolto, anche con il supporto di esperti del <i>network</i> Deloitte hanno, tra le altre, incluso le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la comprensione delle modalità utilizzate dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità dei marchi e dell'avviamento, analizzando i metodi e le assunzioni utilizzati per lo sviluppo dell'<i>impairment test</i>; • la rilevazione e la comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dalla Società su tale processo; • l'analisi della relazione predisposta dall'esperto incaricato dalla Direzione, valutandone altresì la competenza, la capacità e l'obiettività; • l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del <i>fair value</i> di ciascun marchio ed alla base del <i>test d'impairment</i> dell'avviamento (flussi finanziari attesi, tasso di attualizzazione WACC e tassi di crescita <i>g-rate</i>) anche mediante confronto con dati macroeconomici e di settore e ottenimento di informazioni dalla Direzione e dall'esperto; • l'analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani originari al fine di valutare la natura degli scostamenti e l'attendibilità del processo di predisposizione dei piani; • la verifica dell'accuratezza matematica dei modelli utilizzati per la determinazione del valore d'uso della CGU e del <i>fair value</i> dei marchi; • la verifica della corretta determinazione del valore contabile della CGU; • l'esame della <i>sensitivity analysis</i> predisposta dalla Direzione; • la verifica dell'adeguatezza dell'informativa di bilancio e della sua conformità rispetto a quanto previsto dal principio contabile IAS 36.
-------------------------------	--

Recuperabilità del valore della partecipazione in Roger Vivier S.p.A.

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione	Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2022 include la partecipazione totalitaria nella società Roger Vivier S.p.A., iscritta per un valore pari ad Euro 415,5 milioni.
---	---

La partecipazione è valutata al costo ed è sottoposta ad *impairment test*, al fine di verificare che il valore recuperabile sia superiore al relativo valore di iscrizione, quando si è in presenza di indicatori di perdita di valore. L'individuazione di tali indicatori avviene essenzialmente all'esito dell'*impairment test* condotto nel bilancio separato di Roger Vivier S.p.A. al 31 dicembre 2022 sul marchio Roger Vivier, iscritto per un importo pari ad Euro 416,4 milioni.

In considerazione della significatività dell'ammontare, della complessità del processo di valutazione e dell'elevato grado di giudizio professionale insito nella verifica della recuperabilità della partecipazione, il cui valore è



4

strettamente correlato a quello del marchio Roger Vivier, abbiamo considerato la recuperabilità della partecipazione in Roger Vivier S.p.A. un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

La nota 9 "Perdite di valore" del bilancio d'esercizio descrive il processo adottato dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità della partecipazione in Roger Vivier S.p.A.

Procedure di revisione svolte	<p>Le procedure di revisione che abbiamo svolto, anche con il supporto di esperti del <i>network</i> Deloitte, hanno incluso tra le altre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la comprensione delle modalità utilizzate dalla Direzione per la valutazione della recuperabilità della partecipazione in Roger Vivier S.p.A.; • la rilevazione e la comprensione dei controlli rilevanti posti in essere dalla Società su tale processo; • la verifica dell'eventuale presenza di indicatori di perdita di valore della partecipazione in Roger Vivier S.p.A. mediante verifica dei risultati dell'<i>impairment test</i> del marchio Roger Vivier condotto dalla Direzione di TOD'S S.p.A., con il supporto di un esperto indipendente incaricato; • l'analisi della relazione predisposta dall'esperto incaricato dalla Direzione, valutandone altresì la competenza, la capacità e l'obiettività; • l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni alla base dei quattro diversi criteri utilizzati per la stima del <i>fair value</i> del marchio Roger Vivier, anche mediante confronto con dati macroeconomici e di settore e ottenimento di informazioni dalla Direzione e dall'esperto; • la verifica dell'adeguatezza dell'informativa di bilancio e della sua conformità al principio contabile di riferimento.
--------------------------------------	--

Recuperabilità delle attività fiscali differite

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione	<p>Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2022 include attività fiscali differite nette per Euro 62,4 milioni, relative per Euro 31,4 milioni a differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e passività iscritte in bilancio ed i corrispondenti valori fiscali e per Euro 31,0 milioni a perdite fiscali.</p> <p>Gli Amministratori hanno valutato la recuperabilità di tali attività sulla base delle previsioni reddituali per il periodo 2023-2027.</p> <p>In considerazione della rilevanza dell'ammontare, nonché della soggettività e aleatorietà insita nelle stime dei redditi futuri, abbiamo considerato la recuperabilità delle attività per imposte anticipate della Società un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.</p>
--	---



La nota 12 "Fiscalità differita" riporta l'informativa sulle attività per imposte anticipate.

Procedure di revisione svolte	<p>Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la comprensione dei processi e dei controlli rilevanti posti in essere dalla Società per la verifica della recuperabilità delle attività per imposte anticipate; • l'esame delle differenze temporanee deducibili e delle perdite fiscali che hanno generato la rilevazione delle imposte anticipate; • l'analisi della correttezza delle aliquote fiscali applicate e del calcolo aritmetico delle imposte anticipate; • l'analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei redditi imponibili futuri della Società nel periodo 2023-2027, a loro volta basati sui flussi economici previsionali; • la verifica dell'informativa di bilancio e della sua conformità al principio contabile IAS 12.
--------------------------------------	--

Stima del fondo svalutazione magazzino

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione	<p>Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2022 include rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti pari a circa Euro 226,5 milioni, esposte al netto di un fondo svalutazione magazzino di circa Euro 85,2 milioni. Il fondo svalutazione magazzino viene stimato dalla Direzione della Società 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.</p>
--	---

In considerazione della significatività dell'ammontare delle rimanenze iscritte in bilancio, della rilevanza della componente discrezionale insita nella natura estimativa del fondo svalutazione, abbiamo considerato la stima del fondo svalutazione magazzino della Società un aspetto chiave della revisione del bilancio d'esercizio della Società.

La nota 14 "Rimanenze" riporta l'informativa sul fondo svalutazione magazzino.

Procedure di revisione svolte	<p>Le procedure di revisione che abbiamo svolto hanno incluso, tra le altre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la comprensione delle procedure e dei controlli aziendali rilevanti posti in essere dalla Società ai fini della stima del fondo svalutazione magazzino; • la verifica della completezza e della accuratezza della base dati utilizzata dalla Direzione per la stima del fondo svalutazione magazzino e dell'accuratezza matematica dello stesso;
--------------------------------------	--



6

- l'analisi, tramite verifiche documentali e discussione con le funzioni aziendali coinvolte, dei metodi e della ragionevolezza delle assunzioni utilizzate dalla Direzione ai fini della stima del fondo svalutazione;
- l'esame dell'adeguatezza dell'informativa riportata nelle note esplicative rispetto a quanto previsto dai principi contabili di riferimento.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- Abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta



a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno.

- Abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società.
- Abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa.
- Siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento.
- Abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le azioni intraprese per eliminare i relativi rischi o le misure di salvaguardia applicate.

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'art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'assemblea degli azionisti della TOD'S S.p.A. ci ha conferito in data 3 giugno 2020 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2021 al 31 dicembre 2029.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

Giudizio sulla conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per l'applicazione delle disposizioni del Regolamento Delegato (UE) 2019/815 della Commissione Europea in materia di norme tecniche di regolamentazione relative alla specificazione del formato elettronico unico di comunicazione (ESEF – *European Single Electronic Format*) (nel seguito "Regolamento Delegato") al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2022, da includere nella relazione finanziaria annuale.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 700B al fine di esprimere un giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio alle disposizioni del Regolamento Delegato.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2022 è stato predisposto nel formato XHTML in conformità alle disposizioni del Regolamento Delegato.

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98

Gli Amministratori della TOD'S S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2022, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, co. 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio d'esercizio della TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2022 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio della TOD'S S.p.A. al 31 dicembre 2022 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Deloitte.

9

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 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.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Jessca Lanari
Socio

Ancona, 23 marzo 2023





todsgroup.com

