

Gruppo Autogrill

Relazione sulla gestione e Bilancio consolidato 2017

Organi sociali

Consiglio di Amministrazione ¹

Presidente ^{2, 3}

Gilberto Benetton

Amministratore Delegato ^{2, 3, 4}

Gianmario Tondato Da Ruos ^E

Amministratori

(sino al 24 maggio 2017)

Alessandro Benetton

Paolo Roverato ^{6, 8}

Massimo Di Fasanella D'Amore di Ruffano ^{5, 8, I, L}

Francesco Umile Chiappetta ^{6, 7, I}

Ernesto Albanese ^{7, I}

Marco Patuano ⁵

Tommaso Barracco

Carolyn Dittmeier

Giorgina Gallo

Stefano Orlando

Neriman Ulsever

Amministratori

(dal 25 maggio 2017)

Alessandro Benetton

Paolo Roverato ^{6, 8}

Massimo Di Fasanella D'Amore di Ruffano ^{5, 8, I, L}

Francesco Umile Chiappetta ^{6, 7, I}

Ernesto Albanese ^{7, I}

Marco Patuano ⁵

Cristina De Benetti ^{6, I}

Catherine Gerardin Vautrin ^{5, I}

Maria Pierdicchi ^{8, I}

Elisabetta Ripa ^{5, 7, I}

Franca Bertagnin Benetton

Segretario del Consiglio di Amministrazione

Paola Bottero

Collegio Sindacale ⁹

Marco Rigotti ¹⁰ Presidente

Antonella Carù ¹⁰ Sindaco effettivo

Eugenio Colucci ¹⁰ Sindaco effettivo

Roberto Miccù ¹⁰ Sindaco supplente

Patrizia Paleologo Oriundi ¹⁰ Sindaco supplente

Società di Revisione Legale ¹¹

Deloitte & Touche S.p.A.

¹ Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 25 maggio 2017; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2019

² Nominato dal Consiglio di Amministrazione del 25 maggio 2017

³ Poteri di legge e di statuto e in particolare la rappresentanza legale della Società, da esercitarsi con firma disgiunta

⁴ Poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare del 25 maggio 2017

⁵ Membro del Comitato Strategie e Investimenti

⁶ Membro del Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance

⁷ Membro del Comitato Operazioni con Parti Correlate

⁸ Membro del Comitato per le Risorse Umane

⁹ Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 28 maggio 2015; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2017

¹⁰ Revisore legale dei conti

¹¹ Incarico conferito dall'Assemblea degli Azionisti del 28 maggio 2015, in scadenza con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023

^E Amministratore esecutivo

^I Amministratore indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina delle Società quotate nella versione approvata nel mese di luglio 2014 dal Comitato per la Corporate Governance e promosso da Borsa Italiana, ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria, nonché ai sensi del combinato disposto degli artt. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del D. Lgs. 58/1998

^L Lead Independent Director

Indice

1	RELAZIONE SULLA GESTIONE.....	4
1.1	Il Gruppo Autogrill	4
1.2	Andamento del Gruppo	8
1.2.1	Quadro di riferimento.....	8
1.2.2	Variazioni di perimetro e altre operazioni societarie	9
1.2.3	Risultati della gestione finanziaria	18
1.3	Settori operativi.....	21
1.4	Evoluzione prevedibile della gestione	28
1.5	DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO.....	30
1.5.1	Introduzione.....	30
1.5.2	A-Company: il Gruppo Autogrill.....	30
1.5.3	PEOPLE: Le persone del Gruppo Autogrill.....	30
1.5.4	PLANET: La tutela ambientale.....	30
1.5.5	PRODUCT: qualità e sicurezza dei prodotti e centralità del cliente.....	30
1.5.6	I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill.....	30
1.6	Altre informazioni	77
1.6.1	Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill.....	77
1.6.2	Corporate Governance	87
1.6.3	Direzione e coordinamento	87
1.6.4	Rapporti con Parti Correlate	87
1.6.5	Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 8, del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.	87
1.6.6	Attività di ricerca e sviluppo	88
1.6.7	Azioni Proprie	88
1.6.8	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti.....	88
1.6.9	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	88
1.6.10	Informazioni ai sensi degli articoli 70 e 71 del Reg. Consob n. 11971/1999	88
1.6.11	Prospetto di riconciliazione tra il Patrimonio Netto della Capogruppo e il Patrimonio Netto Consolidato	89
2	BILANCIO CONSOLIDATO	90
2.1	Prospetti Contabili Consolidati.....	91
2.1.1	Situazione patrimoniale-finanziaria.....	91
2.1.2	Conto economico	92
2.1.3	Conto economico complessivo.....	93
2.1.4	Variazioni del Patrimonio netto	94
2.1.5	Rendiconto finanziario.....	96
2.2	Note Illustrative	97
	Allegati.....	156
	Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni	156
	Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto.....	159
	Relazione della Società di Revisione.....	160

Terminologia e simboli

Cambi: oltre la metà delle attività operative del Gruppo è localizzata in Paesi in cui la divisa funzionale è diversa dall'Euro, principalmente Stati Uniti d'America, Canada, Svizzera e i paesi dell'area International. La connotazione prevalentemente locale dell'attività operativa determina, in ciascun Paese, una sostanziale corrispondenza fra la divisa di denominazione dei ricavi, dei costi e degli investimenti. Inoltre, il Gruppo persegue una politica di gestione del rischio di cambio finanziando parte delle attività nette nelle divise principali diverse dall'Euro con debiti nella stessa divisa o realizzando operazioni su cambi che determinano il medesimo effetto. Ciò non neutralizza tuttavia gli effetti delle variazioni dei tassi di cambio nella conversione delle singole voci di bilancio. Nella comparazione con i dati riferiti all'anno precedente, viene utilizzata l'espressione "a cambi costanti", che esprime la variazione che si sarebbe rilevata qualora i dati comparativi delle società consolidate con valuta funzionale diversa dall'Euro fossero stati determinati utilizzando i medesimi tassi di cambio impiegati per l'ultimo esercizio.

Ricavi: nella Relazione sulla Gestione sono commentati i ricavi gestionali, che escludono le vendite di carburanti; ad essi si fa riferimento con il termine "ricavi". Le incidenze sui costi sono espresse su questa grandezza. I ricavi da vendite di carburanti, ai fini gestionali, sono classificati al netto del relativo costo, nella voce "Altri proventi operativi".

Crescita *like for like*: la crescita *like for like* dei ricavi è calcolata rettificando la Crescita organica dei ricavi per eliminare l'effetto delle nuove aperture e chiusure nonché delle variazioni di calendario. La crescita organica dei ricavi è calcolata rettificando i ricavi dei due periodi presi in esame da acquisizioni, cessioni, effetti di cambio (con la conversione delle vendite dello stesso periodo dell'anno precedente ai cambi dell'anno in corso) e comparando i ricavi dell'anno in corso con quelli dell'anno precedente.

Ebitda: è pari alla somma delle voci "Risultato operativo" e "Ammortamenti e Svalutazione per perdite di valore delle attività materiali e immateriali" ed è direttamente desumibile dai prospetti contabili consolidati, integrati dalle Note illustrative. Tale indicatore non è però definito dai principi contabili IFRS; pertanto potrebbe essere non omogeneo e quindi non confrontabile con quello esposto da altre società.

Underlying: misura alternativa di performance determinata escludendo alcune voci di ricavo o costo al fine di migliorare l'interpretazione della redditività normalizzata del Gruppo nell'esercizio. In particolare sono esclusi dei costi dei piani monetari di incentivazione al management ("Phantom Stock Options Plan"), le plusvalenze da cessione di attività operative, i costi per la riorganizzazione societaria e il beneficio non ricorrente derivante dalla riforma fiscale statunitense del 2017.

Investimenti: escludono gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie e partecipazioni.

Simboli: salvo diverse indicazioni, nella Relazione sulla Gestione gli importi sono espressi in milioni di Euro e milioni di Dollari USA, rappresentati rispettivamente con €m e \$m. Nelle Note Illustrative, salvo dove diversamente indicato, gli importi sono invece espressi in migliaia, rappresentati rispettivamente con k€, k\$.

I dati potrebbero presentare in taluni casi difetti di arrotondamento dovuti alla rappresentazione in milioni; si segnala che le somme, le variazioni e le incidenze percentuali sono calcolate sui dati espressi in migliaia e non su quelli, arrotondati, esposti in milioni.

1 Relazione sulla Gestione

1.1 Il Gruppo Autogrill

Attività

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia, con una leadership riconosciuta in Nord America ed in Italia.

Presente in 31 Paesi con oltre 58.000 collaboratori, gestisce circa 4.000 punti vendita in circa 1.000 location e opera prevalentemente tramite contratti di concessione e sub-concessione all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie, oltre che in città, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali.

Il Gruppo gestisce un portafoglio di oltre 300 marchi a carattere sia internazionale che locale e propone alla propria clientela un'offerta molto articolata sia con marchi e concetti di proprietà (come Ciao, Bistrot, Puro Gusto, Motta, Bubbles, Beaudevin, Burger Federation, LeCroBag) sia in licenza. Questi ultimi includono marchi internazionalmente riconosciuti (come Starbucks Coffee, Burger King, Pret a Manger) e marchi emergenti a diffusione nazionale (Leon, Shake Shack, Chick-fil-A, Panda Express).

Strategia

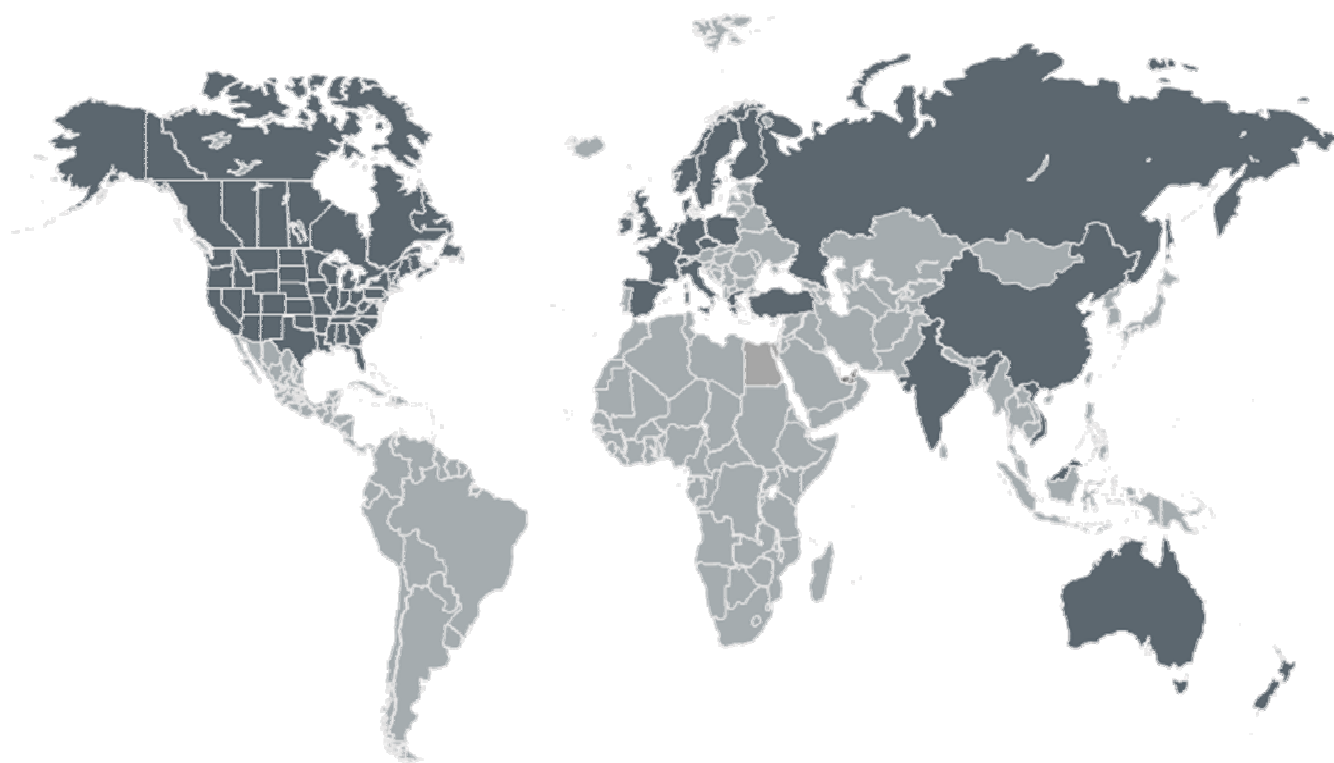
L'obiettivo di Autogrill è quello di essere riconosciuta come l'azienda leader al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia, attraverso l'implementazione di una strategia di lungo periodo che si fonda su tre pilastri principali:

- mantenere salda la *leadership* perseguendo una strategia di crescita del portafoglio contratti e facendo leva sui *megatrend* positivi che caratterizzano il settore, in particolare la crescita attesa del traffico mondiale e del settore della ristorazione;
- cogliere le opportunità per creare valore in tutti i canali di presenza, in primo luogo in quello aeroportuale, dove le potenzialità sono maggiori, mentre l'impegno in quello autostradale sarà più selettivo e mirato;
- innovare i servizi e i prodotti offerti, ampliandoli e diversificandoli, anche attraverso l'introduzione di nuovi strumenti e tecnologie, in grado di coniugare l'efficienza dei processi con l'evoluzione della relazione con i clienti, sia in termini di offerta, sia di canali di comunicazione.

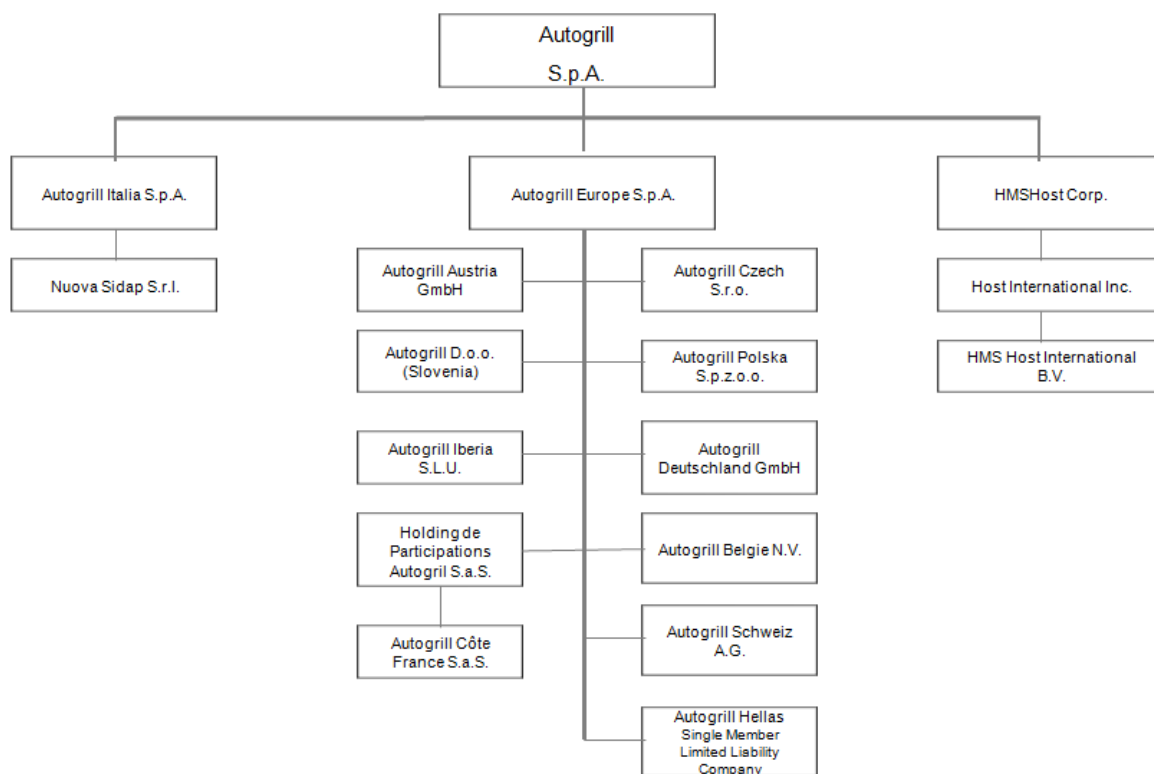
Presenza territoriale

Il Gruppo Autogrill ha attività operative in 31 Paesi:

Australia	Emirati Arabi Uniti	Indonesia	Olanda	Slovenia
Austria	Finlandia	Irlanda	Polonia	Spagna
Belgio	Francia	Italia	Qatar	Stati Uniti
Canada	Germania	Malesia	Regno Unito	Svezia
Cina	Grecia	Norvegia	Repubblica Ceca	Svizzera
Danimarca	India	Nuova Zelanda	Russia	Turchia
				Vietnam



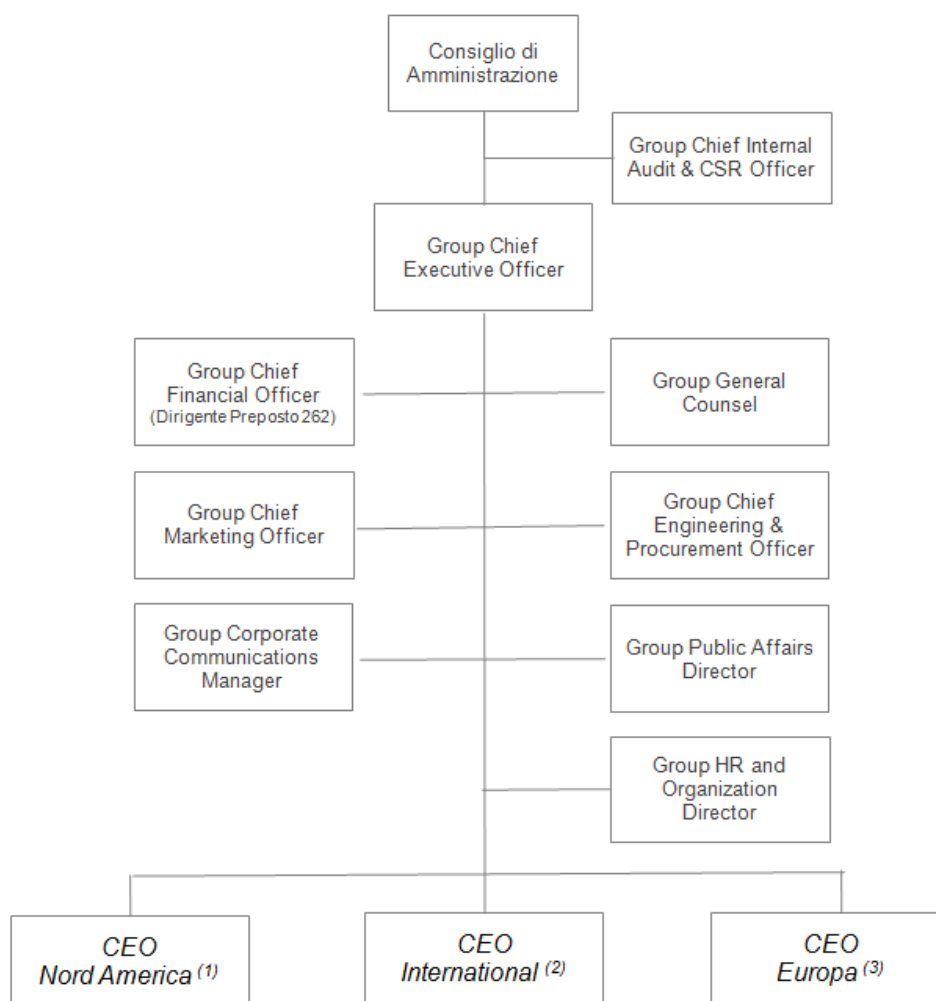
Struttura societaria semplificata¹⁻²



¹ Dove non diversamente specificato, le quote di controllo sono da intendersi al 100%; l'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati al Bilancio consolidato.

² Le ragioni sociali e la struttura del Gruppo risultano aggiornate a marzo 2018, tenendo conto in particolare dell'operazione di riorganizzazione societaria che ha interessato la capogruppo Autogrill S.p.A. nel corso del 2017 con effetti dal 1° gennaio 2018.

Struttura organizzativa al 28 febbraio 2018



⁽¹⁾ Stati Uniti, Canada

⁽²⁾ Include Nord Europa: Danimarca, Finlandia, Irlanda, Norvegia, Olanda, Regno Unito, Svezia;

e Resto del Mondo: Australia, Cina, Emirati Arabi Uniti, India, Indonesia, Malesia, Nuova Zelanda, Qatar, Russia, Turchia, Vietnam .

⁽³⁾ Italia e Altri Paesi dell'Europa del sud e continentale: Austria, Belgio, Francia, Germania, Grecia, Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia, Spagna, Svizzera

1.2 Andamento del Gruppo

1.2.1 Quadro di riferimento

1.2.1.1 L'evoluzione del traffico aeroportuale³

Il canale aeroportuale rappresenta il principale canale di attività per il Gruppo, generando circa il 58% dei ricavi totali, con una presenza diffusa in Nord America e in Europa, Asia e area Pacifico.

In Nord America, maggiore mercato aeroportuale per il Gruppo, i passeggeri nel 2017 sono risultati in crescita del 3,5% rispetto all'anno precedente, con il traffico domestico in aumento del 3,1% e quello internazionale del 5,7%. In particolare negli Stati Uniti il traffico nel 2017 è cresciuto del 3,5%⁴.

In Europa i passeggeri sono stati in aumento dell' 8,5% rispetto all'anno precedente. In Asia-Pacifico il traffico ha fatto segnare un incremento del 7,8%, mentre in Medio Oriente ha mostrato una crescita del 4,7%.

1.2.1.2 L'evoluzione del traffico autostradale

Nel canale autostradale il Gruppo opera prevalentemente in Europa, con una forte presenza in Italia, Francia, Belgio, Germania, Svizzera e Spagna.

In Italia, principale mercato autostradale per il Gruppo, il traffico nel 2017 è aumentato complessivamente del 2,2%⁵. La crescita del traffico è stata sostenuta sia dal traffico leggero, in incremento dell' 1,8%, sia da quello pesante, cresciuto del 3,5%.

La presenza del Gruppo nel canale autostradale in Nord America è concentrata nella parte Est degli Stati Uniti e del Canada. Negli Stati Uniti il traffico ha registrato nel 2017 un incremento dell'1,2%⁶ rispetto al 2016.

³ Fonte: ACI - Airports Council International – 22 febbraio 2018

⁴ Fonte: Bureau of Transportation Statistics

⁵ Fonte: AISCAT (dati provvisori, non destagionalizzati per l'anno bisestile)

⁶ Fonte: Federal Highway Administration

1.2.2 Variazioni di perimetro e altre operazioni societarie

Progetto di Riorganizzazione societaria⁷

In data 9 novembre 2017, il Consiglio di amministrazione di Autogrill S.p.A. ha approvato un progetto di riorganizzazione societaria finalizzato principalmente al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- ridefinire la struttura societaria del Gruppo coerentemente con la natura fortemente internazionale e multicanale dello stesso e con l'attuale struttura organizzativa;
- assicurare una governance che sempre meglio risponda alle esigenze di una gestione efficiente ed efficace dei singoli business;
- comunicare in maniera più chiara agli investitori il posizionamento del Gruppo, favorendo una migliore comprensione delle singole aree di business; e
- consentire al Gruppo una maggiore flessibilità al fine di focalizzare il management sugli obiettivi specifici delle singole aree e consentire l'individuazione di possibili efficienze strutturali e meglio sviluppare eventuali alleanze/*joint venture* nelle varie aree di business.

Il Progetto di Riorganizzazione, completato nel dicembre 2017, è consistito nel conferimento in natura di determinati rami d'azienda della Società stessa in favore delle Conferitarie (Autogrill Italia S.p.A., Autogrill Europe S.p.A. e Autogrill Advanced Business Service S.p.A.), con data di efficacia il 1° gennaio 2018, ad integrale liberazione degli aumenti di capitale deliberati dall'assemblea di ciascuna delle Conferitarie in data 15 dicembre 2017. Più precisamente:

- Autogrill Italia S.p.A. ha acquisito la titolarità del ramo d'azienda afferente alle concessioni autostradali e aeroportuali, alle attività nelle stazioni ferroviarie e nei centri urbani in Italia, oltre che della partecipazione Nuova Sidap S.r.l.;
- Autogrill Europe S.p.A. ha acquisito la titolarità del ramo d'azienda che include: a) le strutture deputate al coordinamento delle attività che operano in Europa del sud e nell'Europa continentale (inclusa l'Italia); e b) le partecipazioni totalitarie nelle società operative in Europa del sud e nell'Europa continentale;
- Autogrill Advanced Business Service S.p.A. ha acquisito la titolarità del ramo d'azienda afferente alle attività di supporto e servizio a favore delle società del Gruppo che fanno capo ad Autogrill S.p.A..

L'Operazione non ha effetto sui dati consolidati del Gruppo in quanto trattasi di operazione rilevante eseguita tra entità "*under common control*" ai sensi del principio contabile IFRS 3.

Altre operazioni

Nel corso dell'esercizio 2016 il Gruppo, attraverso la controllata statunitense HMSHost Corporation, aveva effettuato le seguenti operazioni di acquisizione in Nord America:

- nell'ambito della strategia di continuo rafforzamento della presenza nel settore dei servizi di ristorazione aeroportuale, in data 20 agosto 2016 è stata perfezionata l'operazione di acquisizione delle attività di ristorazione aeroportuale della società Concession Management Services, Inc. ("CMS")
- nell'ambito dell'ampliamento delle proprie attività, in data 10 ottobre 2016 è stata perfezionata l'operazione di acquisizione di Stellar Partners Inc., specializzata nel *convenience retail* aeroportuale.

Complessivamente nell'esercizio 2017 CMS e Stellar Partners hanno generato ricavi per \$91,4m (\$24,9m nel 2016).

A ottobre del 2017 il Gruppo ha ceduto tutte le attività operative della società Autogrill Polska Sp. Zo.o., che nel 2017 hanno generato ricavi per €3,2m (rispetto a €3,5m nel 2016).

⁷ Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.1 Operazione di riorganizzazione societaria del bilancio d'esercizio di Autogrill S.p.A. e al Documento Informativo messo a disposizione del pubblico in data 28 dicembre 2017.

Nel corso dell'esercizio 2016 Autogrill S.p.A. aveva effettuato le seguenti cessioni:

- cessione delle attività di ristorazione in alcune stazioni ferroviarie francesi, per un corrispettivo di 27,5m€, realizzando una plusvalenza pari a 14,7m€; nei primi cinque mesi del 2016 l'ammontare dei ricavi realizzati dal ramo d'attività ceduto era stato pari a 26,4m€.
- cessione della partecipazione Autogrill Nederland B.V. e delle sue controllate. In applicazione del principio contabile IFRS 5 "Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate" i relativi risultati economici e finanziari, per i primi dieci mesi 2016, erano stati classificati separatamente.

In data 21 dicembre 2017 il Gruppo ha annunciato di aver intrapreso trattative esclusive per l'acquisto dell'intero capitale sociale della società Le CroBag GmbH & Co. KG e della società F.F.N. GmbH, che gestiscono le attività di ristorazione a marchio Le CroBag in Germania, Austria e Polonia. A fine febbraio 2018 il Gruppo ha comunicato il completamento dell'operazione per un controvalore di 65m€. Nel 2017 Le CroBag ha registrato ricavi complessivi pari a € 80 milioni, di cui € 57 milioni grazie ai locali che gestisce direttamente.

Andamento del Gruppo

Nel corso dell'esercizio le vendite sono cresciute del 2,9%, con un incremento delle vendite *like for like* del 3,3%, trainate dalla performance *like for like* registrata negli aeroporti (+5%), principale canale di operatività del Gruppo.

Sul fronte reddituale i risultati mostrano una solida progressione dell'EBITDA *underlying* a cambi costanti (+5.3%), supportato dalla crescita dei ricavi e dalle efficienze di costo. In forte crescita anche il Risultato netto *underlying* a cambi costanti, in aumento del 21.5% rispetto al 2016.

Positivo risulta il contributo offerto dalle attività acquisite nel corso del 2016 (CMS e Stellar) e l'ulteriore progresso nella strategia di focalizzazione e rafforzamento nei canali strategici per effetto delle operazioni avviate nel 2017 (riorganizzazione societaria della Capogruppo; cessione delle attività in Polonia e acquisizione della tedesca LeCroBag).

Nell'anno è proseguito l'ampliamento del portafoglio contratti⁸, che ammonta a 35,82mld€ a fine 2017 con una durata media di 7,5 anni. Nel 2017 sono stati rinnovati circa 8mld€ di contratti e sono stati vinti nuovi contratti pari a circa 1,7mld€, per una durata media complessiva di circa 15 anni. Di seguito il dettaglio per Area Geografica:

Contratti vinti e rinnovati		
(Mld€)	Vincite	Rinnovi
Nord America	0,77	6,88
International	0,52	0,03
Europa	0,45	1,11
Totale	1,74	8,02

⁸ Valore complessivo dei contratti calcolato come somma dei ricavi attesi da ciascun contratto per la sua intera durata. Il valore comprende anche i contratti conclusi da partecipate consolidate con il metodo del patrimonio netto

Conto economico sintetico del Gruppo⁹

	Esercizio 2017	Incidenza sui Ricavi	Esercizio 2016	Incidenza sui Ricavi	Variazione	
(m€)					2016	a cambi costanti
Ricavi	4.594,6	100,0%	4.519,1	100,0%	1,7%	2,9%
Altri proventi operativi	116,4	2,5%	123,6	2,7%	-5,8%	-5,4%
Totale ricavi e proventi	4.711,1	102,5%	4.642,6	102,7%	1,5%	2,6%
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(1.421,4)	30,9%	(1.410,3)	31,2%	0,8%	1,7%
Costo del personale	(1.519,8)	33,1%	(1.495,7)	33,1%	1,6%	2,8%
Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi	(828,2)	18,0%	(803,5)	17,8%	3,1%	4,4%
Altri costi operativi	(542,7)	11,8%	(536,1)	11,9%	1,2%	2,4%
Plusvalenza da cessione attività operativa	-	-	14,7	0,3%	-	-
EBITDA	399,0	8,7%	411,6	9,1%	-3,1%	-1,6%
Ammortamenti e svalutazioni	(213,7)	4,7%	(210,6)	4,7%	1,5%	2,8%
Risultato operativo (EBIT)	185,2	4,0%	201,0	4,4%	-7,8%	-6,2%
Proventi (Oneri) finanziari	(27,3)	0,6%	(31,6)	0,7%	-13,5%	-12,2%
Proventi (Oneri) su partecipazioni	0,8	0,0%	0,9	0,0%	-7,1%	-5,0%
Risultato ante imposte	158,7	3,5%	170,3	3,8%	-6,8%	-5,1%
Imposte sul reddito	(45,7)	1,0%	(54,6)	1,2%	-16,2%	-14,8%
Risultato da attività continuative	113,0	2,5%	115,8	2,6%	-2,4%	-0,6%
Risultato netto da attività discontinue	-	-	(1,2)	0,0%	-	-
Risultato netto attribuibile a:	113,0	2,5%	114,5	2,5%	-1,3%	0,5%
- soci della controllante	96,2	2,1%	98,2	2,2%	-2,1%	-0,3%
- interessenze di pertinenza di terzi	16,9	0,4%	16,3	0,4%	3,5%	5,5%
Risultato per azione (in centesimi di €)						
- base	37,8		38,7			
- diluito	37,8		38,7			

⁹ Le voci "Ricavi" e "Costo delle materie prime, sussidiarie e merci" differiscono da quanto esposto nel Conto economico consolidato in quanto non includono, principalmente, i ricavi da vendita di carburanti e il relativo costo, il cui valore netto è classificato nella voce "Altri proventi operativi", coerentemente con la modalità adottata dalla Direzione nell'analisi dei dati del Gruppo. Tali ricavi ammontano nel 2017 a €396,0m (€421,9m nel 2016) e il relativo costo ammonta nel 2017 a €375,5m (€ 399,1m nel 2016).

Misure alternative di performance

La comparazione dei risultati dell'esercizio risulta influenzata significativamente:

- dai costi per i piani di incentivazione monetaria al management ("Phantom Stock Option"), pari a €16,4m (€6,8m nel 2016), il cui ammontare risente in modo rilevante del prezzo del titolo Autogrill in Borsa al 31 dicembre 2017 rispetto al 31 dicembre 2016;
- dai costi relativi al Progetto di Riorganizzazione Societaria per €3,3m;
- dagli effetti positivi netti non ricorrenti legati alla riforma fiscale varata negli Stati Uniti a fine 2017 per €7,4m.
- dalla plusvalenza relativa alla cessione delle attività nelle stazioni francesi avvenuta nel 2016 e pari a €14,7m;

La lettura del conto economico senza una separata evidenziazione degli impatti di tali componenti non contribuisce ad una corretta interpretazione della redditività normalizzata del Gruppo nell'esercizio, confrontata con il periodo comparativo, limitando la valenza informativa del conto economico sintetico del Gruppo (precedentemente esposto) e del prospetto di conto economico predisposto in applicazione dello IAS 1.

Sulla base dei dati consuntivati nell'esercizio e considerata la significatività degli impatti sopra citati sulla comunicazione finanziaria delle *performance* del Gruppo, che non si può escludere possano ripetersi anche in futuri esercizi, si è ritenuto utile introdurre le seguenti misure alternative di performance: EBITDA *underlying*, EBITDA *margin underlying*, Risultato operativo (EBIT) *underlying* e Risultato netto *underlying* (attribuibile ai soci della controllante), determinate come segue:

(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
EBITDA	399,0	411,6	-3,1%	-1,6%
EBITDA margin	8,7%	9,1%		
Costo dei piani di Phantom Stock Option	16,4	6,8		
Costi relativi al progetto di riorganizzazione societaria	3,3	0,0		
Plusvalenza da cessione attività operativa	0,0	(14,7)		
EBITDA underlying	418,8	403,7	3,7%	5,3%
EBITDA margin underlying	9,1%	8,9%		

(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
Risultato operativo (EBIT)	185,2	201,0	-7,8%	-6,2%
Costo dei piani di Phantom Stock Option	16,4	6,8		
Costi relativi al progetto di riorganizzazione societaria	3,3	0,0		
Plusvalenza da cessione attività operativa	0,0	(14,7)		
Risultato operativo (EBIT) underlying	205,0	193,1	6,1%	8,1%

(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
Risultato netto (attribuibile ai soci della controllante)	96,2	98,2	-2,1%	-0,3%
Costo dei piani di Phantom Stock Option	16,4	6,8		
Costi relativi al progetto di riorganizzazione societaria	3,3	-		
Plusvalenza da cessione attività operativa	-	(14,7)		
Effetto fiscale	(1,6)	(0,6)		
Effetto riforma fiscale negli Stati Uniti	(7,4)	-		
Risultato netto underlying (attribuibile ai soci della controllante)	106,9	89,8	19,1%	21,5%

Ricavi

Nel 2017, il Gruppo ha realizzato ricavi consolidati pari a €4.594,6m, in aumento dell'1,7% (2,9% a cambi costanti) rispetto ai €4.519,1m dell'anno precedente.

(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Effetto Cambio	Crescita Organica					Acquisizioni	Cessioni
				Like for like		Aperture	Chiusure	Differenze di calendario reporting / anno bissestile		
Nord America ⁽¹⁾	2.396,2	2.357,6	(42,4)	58,5	2,9%	262,1	(298,4)		58,9	
International	512,3	437,0	(7,7)	41,3	10,5%	76,9	(29,7)	0,8		(6,2)
Europa	1.686,1	1.724,4	(2,6)	31,1	1,9%	54,7	(90,8)	(4,1)		(26,8)
di cui										
Italia	1.029,0	1.042,0		9,2	0,9%	39,6	(59,4)	(2,4)		
Altri paesi europei	657,0	682,5	(2,6)	21,8	3,5%	15,1	(31,4)	(1,7)		(26,8)
Totale Gruppo	4.594,6	4.519,1	(52,8)	130,9	3,3%	393,7	(418,9)	(3,3)	58,9	(33,0)
⁽¹⁾ Nord America - m\$	2.707,0	2.609,6	5,8	66,1		296,1	(337,1)		66,5	

L'aumento dei ricavi è principalmente determinato dalla solida crescita delle vendite *like for like* e dalle acquisizioni completate in Nord America nel corso del 2016. La crescita *like for like* è risultata molto positiva (+3,3%), con il contributo di tutte le regioni, soprattutto nel canale aeroportuale, nonostante la seconda parte dell'anno sia stata interessata dagli effetti degli uragani Harvey e Irma, che hanno colpito la parte meridionale degli Stati Uniti soprattutto nel mese di settembre 2017 e generato un temporaneo rallentamento dei flussi di traffico.

Il 2017 ha registrato il contributo delle nuove aperture realizzate in Nord America, Nord Europa e Asia in particolare negli aeroporti di Charlotte, Oslo e Da Nang e Hanoi in Vietnam. Tra le chiusure invece si segnala la riduzione del perimetro nell'aeroporto di Tampa (Stati Uniti) e il completamento del programma, avviato nel 2016, di revisione della presenza autostradale in Italia e Germania. Le acquisizioni e le cessioni hanno fornito un contributo netto positivo alla crescita dei ricavi nell'anno: le acquisizioni realizzate negli Stati Uniti nella seconda metà del 2016 hanno contribuito per €58,9m¹⁰ nel 2017, più che compensando l'uscita dal business delle stazioni ferroviarie francesi (completata a giugno 2016).

Ricavi per canale					
(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione		
			2016	a cambi costanti	Like for Like
Aeroporti	2.659,7	2.537,2	4,8%	6,6%	5,0%
Autostrade	1.629,3	1.653,3	-1,4%	-1,0%	1,1%
Altri canali	305,6	328,6	-7,0%	-6,4%	1,8%
Totale Ricavi	4.594,6	4.519,1	1,7%	2,9%	3,3%

Nel **canale aeroportuale** le vendite sono aumentate del 4,8% (6,6% a cambi costanti), grazie al contributo di tutte le regioni. Il canale presenta una performance *like for like* del 5,0%, sostenuta dalla buona performance realizzata in Nord America, nonostante i citati eventi atmosferici avversi, in Nord Europa e in Vietnam.

¹⁰ Fatturato generato dalle acquisizioni da inizio 2017 fino al mese corrispondente al mese di acquisizione nel 2016

Nel **canale autostradale** i ricavi registrano un calo dell'1,4% (-1,0% a cambi costanti), per effetto esclusivamente della razionalizzazione della presenza in Europa, mentre la performance *like for like* risulta in crescita dell'1,1%.

Gli **altri canali** evidenziano una riduzione del 7,0% (-6,4% a cambi costanti) per effetto della cessione del business delle stazioni ferroviarie francesi e per l'uscita da alcuni punti vendita nei centri commerciali negli Stati Uniti. La performance *like for like* risulta in crescita dell'1,8%.

EBITDA

L'EBITDA è stato pari a €399,0m rispetto a €411,6m del 2016 (-3,1% a cambi correnti, -1,6% a cambi costanti), con un'incidenza del margine sui ricavi dell'8,7% rispetto al 9,1% dell'anno precedente. L'EBITDA del 2016 aveva beneficiato della plusvalenza derivante dalla cessione del business delle stazioni francesi (€14,7m).

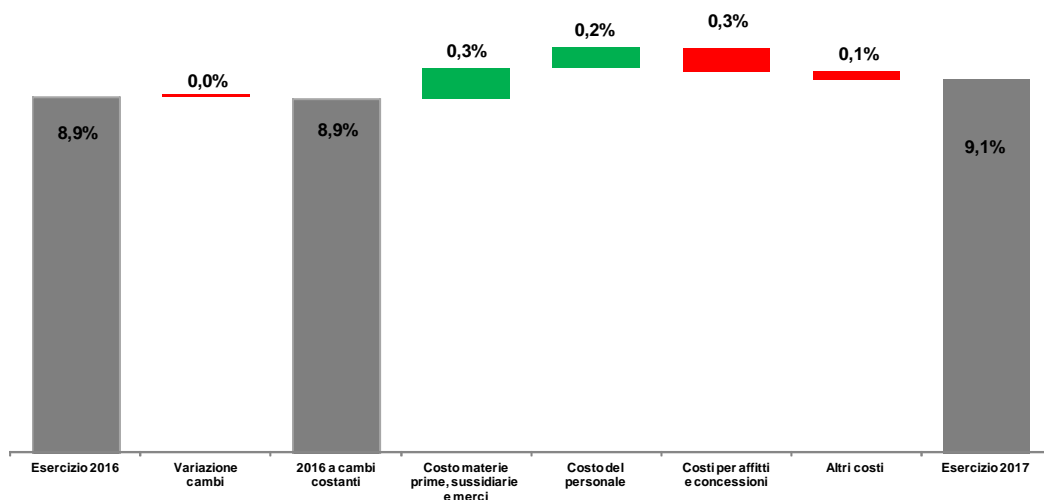
L'EBITDA underlying risulta pari 418,8m€ rispetto a 403,7m€ dell'esercizio precedente, in aumento del 3,7% (5,3% a cambi costanti), con un'incidenza sui ricavi passata dall'8,9% al 9,1%, sostenuta dalla crescita dei ricavi e da ulteriori efficientamenti della struttura dei costi.

L'EBITDA 2017 include costi per €16,4m (€6,8m nel 2016) relativi a costi per i piani monetari di incentivazione al management ("*Phantom Stock Option plan*"). L'incremento riflette i maggiori i costi consuntivati sui piani il cui *vesting period* si è completato nel corso del 2017 e l'adeguamento delle stime sui restanti piani, rispetto a quanto già stanziato al 31 dicembre 2016 (4,8m€), effettuato sulla base dell'andamento del titolo Autogrill in Borsa, cresciuto da 8,6€ per azione al 31 dicembre 2016 a 11,5€ per azione al 31 dicembre 2017.

	Esercizio 2017	Esercizio 2016
(m€)		
Nord America	4,2	1,6
International	1,5	0,5
Europa	2,9	1,5
Corporate	7,8	3,3
Totale costi per piani di stock option	16,4	6,8

Insieme ai costi relativi al Progetto di Riorganizzazione Societaria (3,3m€), l'incremento dei costi per piani di *stock option* sono la determinante dell'incremento dei costi Corporate, passati da € 27,3m del 2016 a € 36,3m.

Evoluzione dell'Ebitda *underlying margin*



Ammortamenti e svalutazioni

Nel corso dell'esercizio 2017 gli ammortamenti e le svalutazioni sono stati pari a €213,7m, in aumento dell'1,5% (2,8% a cambi costanti) rispetto a €210,6m dell'esercizio 2016. La variazione riflette l'incremento degli investimenti realizzati nel corso del secondo semestre 2016 e nel 2017 parzialmente compensata da minori svalutazioni, passate da 6,1m€ a 1,1m€. L'incidenza sui ricavi risulta pari al 4,7% in linea con il 2016.

Oneri finanziari netti

Gli oneri finanziari netti per l'esercizio 2017 ammontano a €27,3m, in calo rispetto a €31,6m dell'esercizio precedente, per effetto di minori perdite su cambi rispetto al 2016, nonché per effetto della riduzione del costo medio del debito, che è passato dal 4,0% del 2016 al 3,8% del 2017.

Imposte sul reddito

Le imposte ammontano a €45,7m, rispetto a €54,6m dell'esercizio 2016. La voce include anche le imposte applicate al Risultato Operativo (IRAP in Italia e CVAE in Francia) per €1,3m€, mentre nel 2016 tale voce ammontava a €3,4m. Il 2017 beneficia inoltre degli effetti della riforma fiscale statunitense per €7,4m¹¹.

L'incidenza media delle imposte sul risultato ante imposte, calcolata escludendo dalle imposte l'IRAP e la CVAE relativa ai due esercizi, gli effetti positivi della riforma fiscale statunitense (€7,4m) e, per il solo 2016, la plusvalenza di €14,7m realizzata in Francia, è stata del 32,6% nel 2017 rispetto al 32,9% dell'anno precedente.

Risultato netto di Gruppo

L'utile netto attribuibile ai soci della controllante nell'esercizio 2017 è stato pari a €96,2m rispetto ai €98,2m dell'esercizio 2016, che beneficiava della plusvalenza realizzata con la cessione del business nelle stazioni ferroviarie in Francia e di un minore impatto del costo dei piani di *Phantom Stock Option*.

Il risultato netto *underlying* ammonta a €106,9m rispetto a €89,8m del 2016, come indicato nel paragrafo "Misure alternative di performance".

Gli utili di terzi ammontano a €16,9m (€16,3m nell'esercizio 2016).

¹¹ In particolare l'effetto netto è dato da una componente positiva per 13m€, originata dal rilascio di imposte differite passive stanziato negli anni precedenti in relazione agli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali per effetto della riduzione dell'aliquota fiscale futura e da una componente negativa per 5,7m€ relativa all'imposizione "una tantum" indipendentemente dall'intenzione di distribuirli" sugli utili prodotti al di fuori del territorio degli Stati Uniti d'America da parte delle controllate di HMHost Corp. dal 1986.

1.2.3. Risultati della gestione finanziaria

Situazione Patrimoniale - Finanziaria Consolidata riclassificata¹²

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
m(€)				
Attività immateriali	871,6	950,6	(79,0)	0,2
Immobili, impianti e macchinari	880,9	896,5	(15,6)	51,0
Immobilizzazioni finanziarie	24,4	15,3	9,1	9,8
A) Capitale immobilizzato	1.776,9	1.862,4	(85,5)	61,0
Rimanenze	116,2	119,5	(3,3)	1,1
Crediti commerciali	49,0	58,1	(9,1)	(7,6)
Altri crediti	145,7	121,9	23,8	21,3
Debiti commerciali	(351,2)	(359,8)	8,7	(4,8)
Altri debiti	(365,6)	(382,1)	16,5	(8,3)
B) Capitale di esercizio	(405,9)	(442,5)	36,6	1,7
Capitale investito (A+B)	1.371,0	1.419,9	(49,0)	62,8
C) Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(131,7)	(154,4)	22,7	10,6
D) Capitale investito netto (A+B+C)	1.239,3	1.265,6	(26,3)	73,4
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	649,9	643,6	6,3	51,5
Patrimonio netto attribuibile ad interessenze di pertinenza di terzi	45,4	44,0	1,4	2,8
E) Patrimonio netto	695,3	687,6	7,7	54,2
Debiti finanziari a medio-lungo termine	531,9	520,0	11,9	52,0
Crediti finanziari a medio-lungo termine	(12,5)	(7,7)	(4,8)	(5,7)
F) Posizione finanziaria netta a medio-lungo termine	519,4	512,3	7,0	46,3
Debiti finanziari a breve termine	225,4	262,9	(37,5)	(16,3)
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	(200,8)	(197,3)	(3,5)	(10,9)
G) Posizione finanziaria netta a breve termine	24,6	65,6	(41,0)	(27,2)
Posizione finanziaria netta (F+G)	544,0	578,0	(33,9)	19,1
H) Totale (E+F+G), come in D)	1.239,3	1.265,6	(26,3)	73,4

L'informativa sulle variazioni della situazione patrimoniale-finanziaria è contenuta nelle Note illustrative a cui si rimanda.

¹² Le voci della Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata riclassificata sono direttamente desumibili dai prospetti contabili del Bilancio Consolidato, integrati dalle relative Note Illustrative, ad eccezione della voce "Immobilizzazioni finanziarie", che esclude i "Crediti finanziari verso terzi" (€ 12,5m) classificati nella voce "Crediti finanziari a medio-lungo termine" della Posizione finanziaria netta ed inclusi nelle "Altre attività finanziarie" dell'attivo non corrente nella Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata.

Generazione di cassa netta

(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione
EBITDA (*)	399,0	396,9	2,1
Variazione capitale circolante netto	(0,5)	(1,4)	0,9
Altro	(1,2)	(3,6)	2,4
Flusso monetario da attività operative	397,3	391,9	5,4
Imposte pagate	(57,1)	(45,4)	(11,7)
Interessi netti pagati	(26,6)	(28,1)	1,4
Flusso monetario netto da attività operative	313,6	318,4	(4,9)
Investimenti netti pagati	(273,8)	(214,5)	(59,3)
Flusso monetario netto dopo gli investimenti	39,7	103,9	(64,2)
Acquisizioni/cessioni	-	4,6	(4,6)
Generazione di cassa netta ante dividendi	39,7	108,5	(68,8)
Pagamento dividendi (**)	(50,4)	(43,4)	(7,0)
Generazione di cassa netta	(10,7)	65,1	(75,8)

(*) il 2016 non include la plusvalenza relativa alla cessione delle stazioni francesi

(**) Include il pagamento dei dividendi agli azionisti di minoranza al netto degli aumenti di capitale

Il Flusso monetario netto dopo gli investimenti risulta in calo di €64,2m rispetto all'anno precedente, principalmente a seguito del maggior assorbimento di cassa per gli investimenti pagati derivante dai maggiori investimenti legati all'ampliamento del portafoglio contratti e da una differente tempificazione degli stessi nel corso dei due esercizi. L'esercizio 2016 beneficiava inoltre di un rimborso di imposte ottenuto negli Stati Uniti.

Il 2016 include anche i flussi di cassa relativi alle principali operazioni straordinarie realizzate nell'anno¹³; in particolare gli esborsi per le acquisizioni di CMS e Stellar Partners negli Stati Uniti, rispettivamente per \$37,7m (€33,3m) e \$11,7m (€10,6m), e gli incassi relativi alla cessione del business nelle stazioni francesi per €27,5m e delle attività operative sulle autostrade olandesi per €20,9m.

A giugno 2017 il Gruppo ha pagato un dividendo agli Azionisti di Autogrill S.p.A. pari a €40,7m (€30,5m nell'esercizio 2016).

Nel corso dell'esercizio 2017 sono stati pagati dividendi agli azionisti di minoranza delle società consolidate¹⁴ per €9,7m (€12,9m nell'esercizio 2016).

¹³ Al netto della cassa acquisita o ceduta

¹⁴ Esposti al netto degli aumenti di capitale

Posizione Finanziaria Netta

L'indebitamento finanziario al 31 dicembre 2017 è risultato pari a €544m rispetto ai €578m del 31 dicembre 2016, in riduzione grazie alla svalutazione del dollaro statunitense, valuta nella quale è denominata una parte significativa dei debiti finanziari a medio-lungo termine.

Alla fine del 2017 l'indebitamento finanziario netto è denominato per l' 83% in Dollari USA (rispetto al 74% del 31 dicembre 2016) e per la parte rimanente in Euro. Alla stessa data il debito a tasso fisso, o convertito a tasso fisso mediante contratti di *Interest Rate Swap*, risulta pari al 38% dell'ammontare complessivo, rispetto al 62% del 31 dicembre 2016, per effetto del rimborso di un prestito obbligazionario a tasso fisso di 150m\$.

Il *fair value* dei contratti derivati per la gestione del rischio tasso d'interesse al 31 dicembre 2017 è pressochè pari a zero (era positivo per €0,3m a fine 2016).

Il debito è composto prevalentemente da obbligazioni non quotate a medio-lungo termine ed utilizzi di linee bancarie "*committed*", anch'esse a medio-lungo termine. Al 31 dicembre 2017 la durata media residua dei finanziamenti in essere è di circa 3 anni e 3 mesi, rispetto ai 3 anni e 6 mesi circa al 31 dicembre 2016.

Come richiamato in precedenza, nel mese di maggio 2017 è stato rimborsato, a naturale scadenza, un prestito obbligazionario di 150m\$ emesso dalla controllata HMSHost Corporation a maggio 2007, con tasso di interesse fisso al 5,73% mediante l'utilizzo di linee di finanziamento a medio-lungo termine disponibili.

Nel mese di agosto 2017 la Capogruppo ha ottenuto una nuova linea di credito (*Term loan*) per 150m€ con scadenza agosto 2021, utilizzata per estinguere anticipatamente la linea *term amortizing* di nominali 200m€, parzialmente utilizzata, con scadenza 2020.

Si segnala, infine, che a gennaio 2018 la Capogruppo ha ottenuto due nuove linee di credito:

- una linea, con scadenza a marzo 2023, articolata in una linea *term amortizing* ed una linea *revolving*, rispettivamente di 100m€ e di 200m€. La linea "*term amortizing*" prevede il rimborso annuale, a partire da gennaio 2021, di 2 rate da 25m€ e l'estinzione alla scadenza del capitale residuo pari a 50m€;
- una linea *revolving* ("*Revolving Facilities Agreement*") di 100m€ con scadenza nel 2023.

Le due linee sono state utilizzate per estinguere anticipatamente, nel febbraio 2018, il finanziamento *revolving* di nominali 400m€, parzialmente utilizzato, con scadenza originaria a marzo 2020.

1.3 Settori operativi

Ricavi per Area Geografica

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m€)				
Nord America	2.396,2	2.357,6	1,6%	3,5%
International	512,3	437,0	17,2%	19,3%
Italia	1.029,0	1.042,0	-1,2%	-1,2%
Altri Paesi europei	657,0	682,5	-3,7%	-3,4%
Totale Europa	1.686,1	1.724,4	-2,2%	-2,1%
Totale Ricavi	4.594,6	4.519,1	1,7%	2,9%

EBITDA per Area Geografica

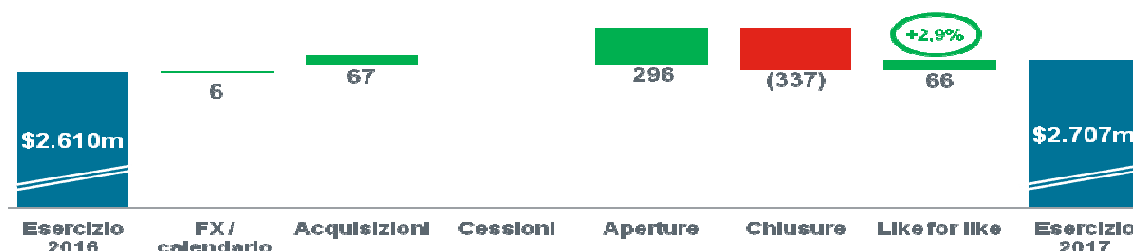
(m€)	Esercizio 2017	Incidenza sui Ricavi	Esercizio 2016	Incidenza sui Ricavi	Variazione	
					2016	a cambi costanti
Nord America	268,8	11,2%	266,5	11,3%	0,9%	2,8%
International	57,8	11,3%	51,0	11,7%	13,3%	15,6%
Europa	108,7	6,4%	121,4	7,0%	-10,5%	-10,3%
Costi Corporate	(36,3)	-	(27,3)	-	-32,8%	-32,8%
Totale EBITDA	399,0	8,7%	411,6	9,1%	-3,1%	-1,6%

Investimenti per Area Geografica

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m€)				
Nord America	133,5	123,7	7,9%	9,9%
International	30,5	27,8	9,8%	10,7%
Europa	98,0	81,3	20,5%	20,7%
Investimenti	261,9	232,7	12,5%	13,8%

Nord America¹⁵

Nell'anno il Nord America ha generato **ricavi** per \$2.707m, in aumento a cambi costanti del 3,5% (3,7% a cambi correnti¹⁶) rispetto ai \$2.609,6m dell'esercizio 2016.



La *performance* in Nord America è stata sostenuta dalla buona *performance* delle vendite *like for like* (+2,9%), nonostante il rallentamento registrato nel secondo semestre 2017 a causa degli uragani che hanno colpito la Florida e il Texas.

Il contributo delle acquisizioni di CMS e di Stellar, avvenute nel 2016, ha più che compensato la riduzione di perimetro nell'aeroporto di Tampa e le uscite dal canale dei centri commerciali.

Le vendite negli aeroporti sono aumentate complessivamente del 4,6% (+4,8% a cambi correnti), sostenute dall'aumento dello scontrino medio e del numero delle transazioni, nonostante il rallentamento temporaneo del traffico per effetto dei citati eventi atmosferici avversi.

La crescita dei ricavi nel canale autostradale è stata pari allo 0,7% (+1,2% a cambi correnti) grazie all'incremento dello scontrino medio.

Ricavi per geografia				
	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m\$)				
Stati Uniti	2.415,7	2.328,3	3,8%	3,8%
Canada	291,3	281,3	3,6%	1,5%
Totale Ricavi	2.707,0	2.609,6	3,7%	3,5%

¹⁵ Il settore operativo include le attività gestite negli Stati Uniti ed in Canada.

¹⁶ La variazione a cambi correnti risente dell'impatto dovuto all'apprezzamento del dollaro statunitense nei confronti del dollaro canadese (\$5,8m).

Ricavi per canale				
	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m\$)				
Aeroporti	2.213,0	2.111,9	4,8%	4,6%
Autostrade	471,5	465,9	1,2%	0,7%
Altri canali	22,5	31,7	-29,1%	-29,1%
Totale Ricavi	2.707,0	2.609,6	3,7%	3,5%

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m\$)				
EBITDA	303,6	295,0	2,9%	2,8%
% sui ricavi	11,2%	11,3%		

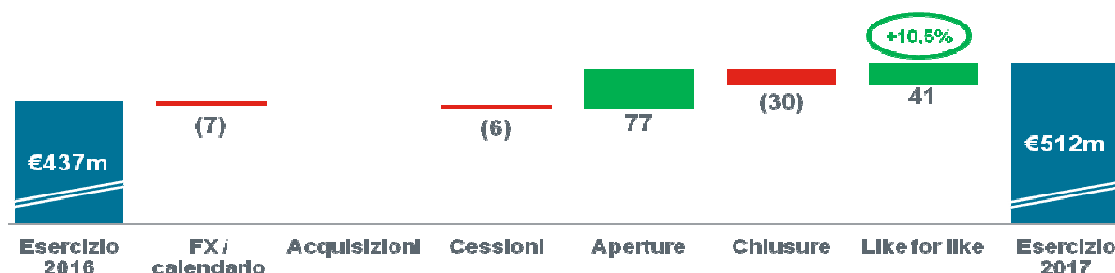
In Nord America l'**EBITDA** è risultato pari a \$303,6m, in crescita del 2,9% (+2,8% a cambi costanti) rispetto ai \$295m del 2016. La crescita, il mix delle vendite e le efficienze ottenute sui costi operativi hanno permesso di assorbire le inefficienze causate dal maltempo e i maggiori costi per i piani di *Phantom Stock Option* pari a \$4,8m (\$1,7m nel 2016). Grazie a queste evoluzioni gestionali, il Gruppo ha mantenuto sostanzialmente stabile l'incidenza del margine sui ricavi, pari all'11,2% rispetto all'11,3% dell'esercizio precedente. L'*EBITDA underlying* risulta pari a \$308,4m nel 2017 rispetto a \$296,7m nel 2016, con una variazione del 3,9% (3,8% a cambi costanti) ed un'incidenza sui ricavi dell'11,4% in linea rispetto a quella del 2016.

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m\$)				
Investimenti	150,8	136,9	10,2%	9,9%
% sui ricavi	5,6%	5,2%		

Gli investimenti hanno riguardato principalmente gli scali aeroportuali di Los Angeles, Seattle e Fort Lauderdale, e le aree di servizio autostradali sulla Indiana Turnpike.

International¹⁷

Nell'esercizio 2017 i **ricavi** sono stati pari a €512,3m, in crescita del 19,3% (17,2% a cambi correnti) rispetto ai €437m del 2016.



L'ottima *performance* registrata nell'Area riflette una crescita a doppia cifra del *like for like* pari al 10,5% e il contributo delle nuove aperture. Le cessioni sono conseguenti alla separazione, avvenuta ad inizio 2017, delle attività in una *joint venture* in Indonesia. Lo sviluppo della presenza del Gruppo in questo Paese continuerà comunque, grazie al contratto aggiudicato nell'aeroporto di Giacarta.

Il **canale aeroportuale** registra un aumento dei ricavi pari al 18,4% (16,4% a cambi correnti), grazie alle ottime *performance* registrate in Olanda (aeroporto di Schiphol), Vietnam e India, all'ampliamento delle attività nel Regno Unito e Finlandia e alle aperture in Norvegia.

Nel canale **Altri** la crescita è legata al miglioramento delle *performance* delle attività nelle stazioni ferroviarie olandesi e inglesi, nonché alle nuove aperture, tra cui quelle realizzate nell'outlet di Roermond (Olanda).

Ricavi per geografia				
(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
Nord Europa	372,3	314,2	18,5%	20,0%
Resto del mondo	140,1	122,8	14,0%	17,7%
Totale Ricavi	512,3	437,0	17,2%	19,3%

Ricavi per canale				
(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
Aeroporti	455,3	391,1	16,4%	18,4%
Altri canali	57,0	45,9	24,2%	27,3%
Totale Ricavi	512,3	437,0	17,2%	19,3%

¹⁷ L'Area include una serie di "location" in Nord Europa (Schiphol Airport ad Amsterdam, stazioni ferroviarie e outlet olandesi, Regno Unito, Irlanda, Svezia, Danimarca, Finlandia e Norvegia) e nel Resto del mondo (Emirati Arabi, Turchia, Russia, India, Indonesia, Malesia, Vietnam, Australia, Nuova Zelanda e Cina).

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m€)				
EBITDA	57,8	51,0	13,3%	15,6%
<i>% sui ricavi</i>	<i>11,3%</i>	<i>11,7%</i>		

L'**EBITDA** dell'Area è risultato pari a €57,8m, in aumento del 15,6% (13,3% a cambi correnti) rispetto a €51m dell'esercizio 2016, grazie al forte incremento delle vendite. I costi sostenuti per l'avvio del nuovo *headquarter* in Cina, nonché la fase di avvio delle attività in alcuni Paesi di recente ingresso hanno comportato una riduzione dell'incidenza del margine sui ricavi che passa dall'11,7% all'11,3%. L'esercizio 2017 include inoltre €1,5m di costi relativi ai piani di *Phantom Stock Option* (€0,5m nel 2016).

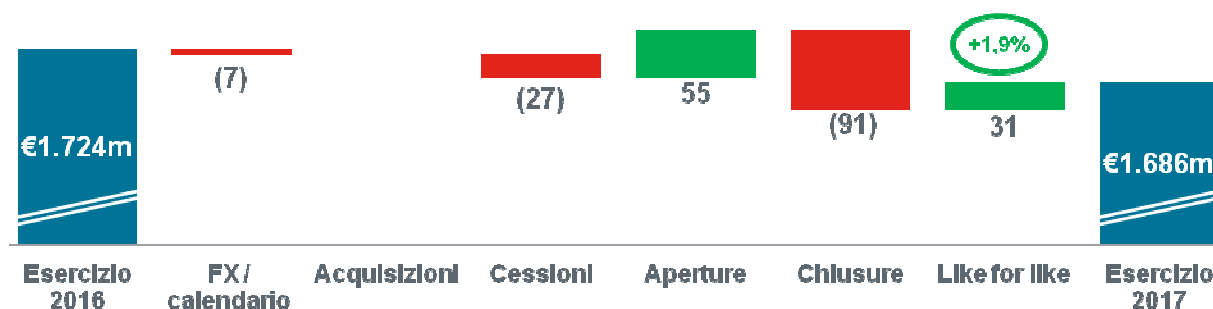
L'**EBITDA underlying** risulta pari a €59,4m nel 2017 rispetto a €51,5m nel 2016, con una variazione del 17,6% (15,3% a cambi correnti) ed un'incidenza sui ricavi dell'11,6% rispetto all'11,8% del 2016.

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
(m€)				
Investimenti	30,5	27,8	9,8%	10,7%
<i>% sui ricavi</i>	<i>5,9%</i>	<i>6,3%</i>		

Nell'Area **International** i principali investimenti sono stati effettuati nel centro commerciale Roermond (Olanda) e negli aeroporti in Vietnam e Norvegia (aeroporto di Oslo).

Europa

In Europa i ricavi sono pari a €1.686,1m, in calo dell'2,1% a cambi costanti (2,2% a cambi correnti) rispetto a €1.724,4m dell'esercizio precedente, principalmente per effetto della cessione, avvenuta nel giugno 2016, del business nelle stazioni ferroviarie francesi e dei rinnovi selettivi nella rete autostradale europea.



Le vendite *like for like* sono cresciute dell'1,9%.

In **Italia**, in particolare, nelle autostrade si registra una crescita delle vendite *like for like* pari all'1,1%, con le vendite principali, rappresentate da somministrazione e market, in aumento *like for like* dell'1,5%. Le aperture e chiusure nette riflettono gli effetti della razionalizzazione della presenza sulla rete autostradale. Buona anche la performance *like for like* negli aeroporti, mentre negli altri canali si registra una riduzione dei ricavi legata all'uscita da alcuni punti vendita nei centri commerciali e centri cittadini.

Negli **Altri Paesi Europei** nel canale autostradale si registra una crescita delle vendite *like for like* del 2%, mentre la riduzione complessiva è determinata dall'uscita da alcuni punti vendita a bassa profittabilità sulla rete autostradale tedesca. Nel canale aeroportuale le vendite aumentano grazie alla buona *performance* negli aeroporti tedeschi nonché al ritorno all'ordinaria operatività delle attività all'aeroporto di Bruxelles. Le vendite del canale "Altri" registrano un calo del 10,0% a causa della citata variazione di perimetro nelle stazioni ferroviarie in Francia.

Ricavi per geografia				
(m€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
Italia	1.029,0	1.042,0	-1,2%	-1,2%
Altri Paesi europei	657,0	682,5	-3,7%	-3,4%
Totale Ricavi	1.686,1	1.724,4	-2,2%	-2,1%

Ricavi per canale				
	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
<i>(m€)</i>				
Autostrade	1.211,9	1.232,3	-1,7%	-1,6%
Aeroporti	245,5	238,1	3,1%	3,6%
Altri canali	228,6	253,9	-10,0%	-9,8%
Totale Ricavi	1.686,1	1.724,4	-2,2%	-2,1%

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
<i>(m€)</i>				
EBITDA	108,7	121,4	-10,5%	-10,3%
<i>% sui ricavi</i>	<i>6,4%</i>	<i>7,0%</i>		

L'**EBITDA** in Europa è stato pari a €108,7m, in calo del 10,5% (-10,3% a cambi correnti) rispetto ai €121,4m del 2016, che includeva la plusvalenza derivante dalla cessione delle attività nelle stazioni ferroviarie francesi (€14,7m). Al netto di tale plusvalenza, l'EBITDA è cresciuto del 2,0% a cambi costanti rispetto al corrispondente periodo del 2016, con un'incidenza sui ricavi pari a 6,4% rispetto al 6,2% del 2016.

L'incremento della redditività è riconducibile principalmente al recupero di profittabilità in Belgio e alle azioni di contenimento dei costi operativi, che hanno consentito anche di assorbire l'incremento dei costi relativi ai piani di *Phantom Stock Option*, passati da €1,5m nel 2016 a € 2,9m nel 2017.

L'EBITDA underlying risulta pari a €111,6m nel 2017 rispetto a €108,3m nel 2016, con una variazione del 3,1% (3,3% a cambi costanti) ed un'incidenza sui ricavi che passa dal 6,3% del 2016 al 6,6% nel 2017.

	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Variazione	
			2016	a cambi costanti
<i>(m€)</i>				
Investimenti	98,0	81,3	20,5%	20,7%
<i>% sui ricavi</i>	<i>5,8%</i>	<i>4,7%</i>		

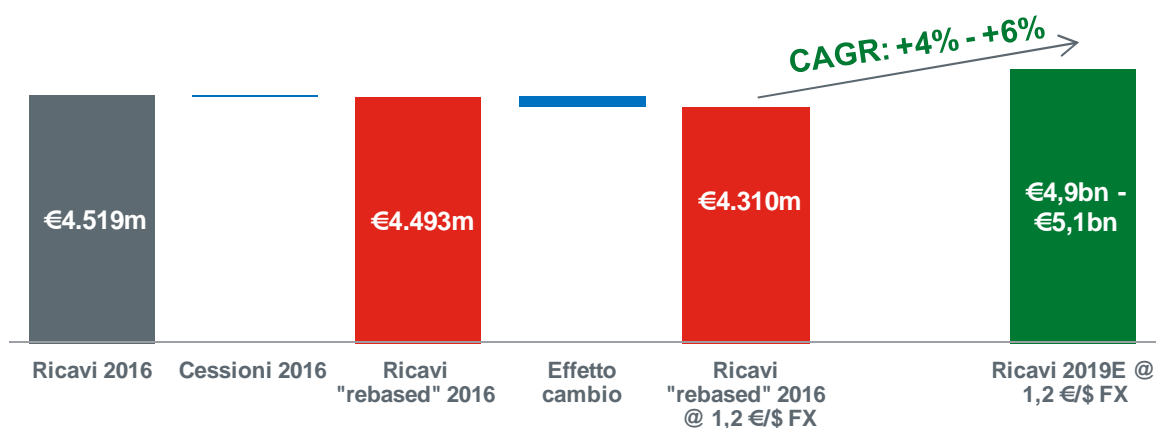
I principali investimenti hanno interessato l'area di servizio di Cantagallo in Italia, l'area di servizio Plaines de Beauce e l'outlet di Miramas in Francia e l'aeroporto di Francoforte in Germania.

1.4 Evoluzione prevedibile della gestione¹⁸

A dicembre 2017 è stata approvata una riforma fiscale negli Stati Uniti che avrà impatti positivi su tutto il Gruppo Autogrill, tenuto conto che il Gruppo genera quasi la metà dei propri ricavi in quel Paese. A seguito dell'introduzione di tale riforma, si stima che il *tax rate* di Gruppo si posizionerà nell'intorno del 25%.

La *guidance* 2016-2019, presentata al mercato nel marzo 2017, viene quindi aggiornata sia per incorporare gli effetti della sopracitata riforma fiscale statunitense, sia per tenere conto dell'evoluzione del tasso di cambio Euro/Dollaro Statunitense intervenuta negli ultimi dodici mesi:

- si ricorda che a marzo 2017 si prevedeva nel periodo 2016-2019 un CAGR del fatturato tra il 5% e il 7% e un CAGR dell'EPS del 15% (nell'ipotesi di sola crescita organica e sulla base di un tasso di cambio €/€ negli anni 2017-2019 di 1,06¹⁹)²⁰
- La *guidance* sui ricavi viene confermata: il CAGR varia dal 4% al 6% unicamente per la variazione del tasso di cambio €/€.



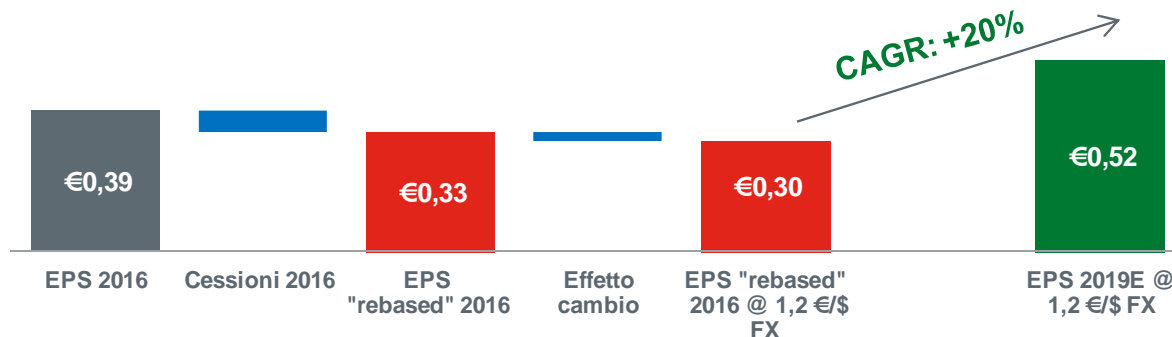
¹⁸ Il presente paragrafo include elementi previsionali e stime che riflettono le attuali opinioni del management ("*forward-looking statements*") specie per quanto riguarda *performance* gestionali future, realizzazione di investimenti, andamento dei flussi di cassa ed evoluzione della struttura finanziaria. I *forward-looking statements* hanno per loro natura una componente di rischio ed incertezza perché dipendono dal verificarsi di eventi futuri. I risultati effettivi potranno differire anche in misura significativa rispetto a quelli annunciati, in relazione a una pluralità di fattori tra cui, a titolo esemplificativo: andamento della mobilità delle persone nei Paesi e canali in cui il Gruppo opera; risultati delle procedure di rinnovo di contratti di concessione in corso o di procedure per l'affidamento di nuove concessioni; evoluzione della concorrenza; andamento dei tassi di cambio delle principali divise nei confronti dell'euro, in particolare del dollaro USA e della sterlina inglese; andamento dei tassi di interesse delle suddette divise; evoluzione futura della domanda; evoluzione del prezzo del petrolio e delle materie prime alimentari; condizioni macroeconomiche generali; fattori geopolitici ed evoluzioni del quadro normativo nei Paesi in cui il Gruppo opera; altri cambiamenti nelle condizioni di business. I livelli di attività del Gruppo sono correlati ai flussi di mobilità delle persone.

¹⁹ Una variazione di 0,01 del cambio €/€ implica:

- un impatto di circa 20m€-30m€ sul fatturato annuo 2017-2019
- un impatto di circa 0,3 centesimi di € sull'EPS annuo 2017-2019

²⁰ Il CAGR del fatturato e dell'EPS erano stati calcolati prendendo come dato di partenza il 2016, depurato dagli effetti delle cessioni realizzate nell'anno. Per effetto di tale rettifica, il dato dei ricavi era pari a 4,49mld€ (rispetto al dato consuntivo di 4,52mld€) e quello dell'EPS era di 0,33€ (rispetto al dato consuntivo di 0,39€).

- La *guidance* sull'EPS viene migliorata: il CAGR atteso per il periodo 2016-2019 passa dal 15% al 20%



Relativamente all'esercizio 2018 il Gruppo manterrà il proprio focus sull'incremento dei ricavi e sull'eccellenza della propria gestione operativa, per continuare a crescere profittevolmente.

- Il Gruppo si attende un contributo positivo alla crescita dei ricavi dalla *performance like for like* e dal saldo netto positivo fra nuove aperture e chiusure.
- Il Gruppo si attende un ulteriore miglioramento dei margini *underlying* di EBITDA e di EBIT, grazie a continui efficientamenti strutturali.
- Di conseguenza, è atteso un miglioramento degli utili per azione (EPS) e della generazione di cassa ante dividendi.

Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio

Non sono intervenuti fatti successivi alla data di riferimento del bilancio che avrebbero comportato una rettifica dei valori di bilancio o che avrebbero richiesto una ulteriore informativa.

1.5. DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO **(Redatta ai sensi degli articoli 3 e 4 del D.lgs. 254/2016)**

Contenuti del documento

1.5.1 Introduzione

Tabella di raccordo con il D.lgs. 254/2016

Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill in ambito socio-ambientale

1.5.2 A-Company: il Gruppo Autogrill

Governance e compliance

L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione

La Sostenibilità per il Gruppo Autogrill

1.5.3 PEOPLE: Le persone del Gruppo Autogrill

Sviluppo risorse umane e valutazione competenze

Diversità e pari opportunità

Remunerazione

Rapporti con i sindacati

Salute e sicurezza sul lavoro

Tutela dei diritti umani

Comunità. Sviluppo e coinvolgimento

1.5.4 PLANET: La tutela ambientale

Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera

Gestione dei rifiuti

1.5.5 PRODUCT: qualità e sicurezza dei prodotti e centralità del cliente

Consumatori: centralità del cliente

Qualità e sicurezza dei prodotti

Informazione e comunicazione di prodotto

Gestione responsabile della catena di fornitura

1.5.6 I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill

Criteri di redazione

Tabella di raccordo GRI – materialità

GRI Index

Relazione della società di revisione

1.5.1 Introduzione

Per fornire una rappresentazione allineata al modello di business, la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (“DNF”) del Gruppo Autogrill è stata redatta articolando l’informativa secondo le aree di sostenibilità individuate come rilevanti per il business di Autogrill.

Business & Governance: la dimensione “A-Company” include gli aspetti inerenti la creazione di valore economico, l’efficacia e la trasparenza dei processi decisionali, la lotta alla corruzione, e le pratiche concorrenziali.

Autogrill People: la dimensione “A-People” include gli aspetti inerenti la qualità delle relazioni con i lavoratori, lo sviluppo delle risorse umane e la formazione, la salute e sicurezza sul lavoro, le relazioni sindacali, la *diversity* e le pari opportunità.

Autogrill Product: la dimensione “A-Product” include la qualità e sicurezza dei prodotti, l’informazione e comunicazione di prodotto, la gestione della catena di fornitura, l’accessibilità e la qualità dei servizi.

Autogrill Planet: la dimensione “A-Planet” include la gestione dell’energia, delle emissioni e dei rifiuti.

Il documento è introdotto dai capitoli dedicati alla creazione e distribuzione di valore economico tra gli *stakeholder*, all’approccio alla prevenzione e contrasto alla corruzione, al modello di gestione della sostenibilità del Gruppo e allo *Stakeholder Engagement*.

La DNF fornisce l’informativa sulle tematiche richieste dal D.lgs. 254/2016 (“Decreto”) anche tramite il rinvio ad altri documenti societari redatti in adempimento alla normativa vigente (Relazione e Bilancio Consolidato e Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari), qualora le informazioni siano già in essi contenute.

In particolare:

- **il modello aziendale di gestione e organizzazione** è riportato nella Relazione sulla Gestione, nei capitoli “**Il Gruppo Autogrill**” e “**L’andamento del Gruppo**”;
- **la gestione dei rischi**, anche in relazione a quelli non finanziari, attuata attraverso il Modello di Gestione dei Rischi è descritta nel paragrafo “**Principali rischi e incertezze cui il Gruppo Autogrill è esposto**” nella Relazione sulla Gestione;
- **le politiche aziendali e le principali performance** sono riportate nel capitolo successivo.

Di seguito si riporta la tabella di raccordo tra i contenuti informativi richiesti dal Decreto (ove identificati come rilevanti) e i documenti societari che forniscono la relativa *disclosure*.

Tabella di raccordo con il D.lgs. 254/2016

Ambiti del D.lgs. 254/2016	Richieste del D.lgs. 254/2016	Documenti di riferimento 2017	
Modello di gestione aziendale	<i>Art. 3.1, comma a) Descrizione del modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli eventualmente adottati ai sensi del D.lgs. 231/2001</i>	RG	Rif. pag. 4-29
		RCG	Rif. cap. 2, 4, 6-10, 13-14
		DNF	Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill
Politiche	<i>Art. 3.1, comma b) Descrizione delle politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza</i>	DNF	Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill L'approccio alla prevenzione della corruzione People: le persone del Gruppo Autogrill Planet: la tutela ambientale Product: qualità e sicurezza dei prodotti
Modello di gestione dei rischi	<i>Art. 3.1, comma b) Descrizione dei principali rischi, generati o subiti, e che derivano dalle attività dell'impresa</i>	RG	Rif. pag. 77-86
Persone	<i>Art 3.2, comma d) Informazioni riguardanti la gestione del personale, incluse la parità di genere, l'attuazione di convenzioni di organizzazioni internazionali e il dialogo con le parti sociali</i>	DNF	People: le persone del Gruppo Autogrill
	<i>Art 3.2, comma c) Informazioni riguardanti l'impatto sulla salute e sicurezza</i>	DNF	People: Salute e Sicurezza sul lavoro
Ambiente	<i>Art 3.2, comma a, b, c) utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, l'impiego di risorse idriche; le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera; l'impatto sull'ambiente</i>	DNF	Planet: la tutela ambientale
Sociale	<i>Art 3.2, comma d) Informazioni riguardanti aspetti sociali</i>	DNF	Product: qualità e sicurezza dei prodotti e centralità del cliente Product: Gestione responsabile della catena di fornitura People: Comunità. Sviluppo e coinvolgimento
Rispetto dei diritti umani	<i>Art 3.2, comma e) Informazioni riguardanti il rispetto dei diritti umani e misure adottate per prevenirne le violazioni e comportamenti discriminatori</i>	DNF	People: tutela dei diritti umani Product: Gestione responsabile della catena di fornitura
Lotta contro la corruzione	<i>Art 3.2, comma f) Informazioni riguardanti la lotta contro la corruzione attiva e passiva</i>	DNF	L'approccio alla prevenzione della corruzione

Legenda delle sigle utilizzate

RG: Relazione sulla Gestione; RCG: Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari; DNF: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill in ambito socio-ambientale

GRI 103-2, 103-3

Il Gruppo Autogrill si è dotato di un sistema di *Policy* e Linee Guida – in particolare il Codice Etico di Gruppo, il Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs 231/01 e i protocolli del Modello 231, la *Policy* anti-corruzione e le *Supply Chain Sustainability Guidelines*, con l'obiettivo di definire i principi di riferimento sulle tematiche sociali ed ambientali del Gruppo e fornire una linea di indirizzo in grado di facilitare un approccio sostenibile nella gestione delle attività operative. Lo spirito è quello di favorire all'interno del Gruppo il consolidarsi della sensibilità sulle tematiche di sostenibilità ed allo stesso tempo sviluppare la condivisione di buone pratiche in tutto il Gruppo, tenendo in considerazione i diversi contesti legislativi, geografici e socio-culturali in cui esso opera. I documenti si ispirano ai principi di correttezza, trasparenza, onestà e integrità che caratterizzano la gestione delle attività del Gruppo, in coerenza con le principali linee guida e standard internazionali in materia di gestione responsabile del business. La gestione delle attività operative e la responsabilità delle stesse è caratterizzata da una significativa connotazione locale, che si riflette sull'ambito procedurale che tiene conto delle specificità locali, in linea con i principi ispiratori di Gruppo e nel pieno rispetto della normativa di riferimento dei Paesi in cui opera. L'applicazione delle *policy* e delle linee guida è demandata alle singole Business Unit attraverso prassi e procedure operative.

Le politiche e le procedure ambientali sono gestite a livello di singola Business Unit in relazione alle specificità del business e delle normative locali vigenti. La Capogruppo, nell'ambito del proprio Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs 231/01 ha definito un Protocollo di Gestione degli Adempimenti Ambientali in cui sancisce i principi di comportamento da rispettare in ambito di tutela ambientale e delle risorse naturali.

Di seguito si riporta una sintesi dei principali strumenti di indirizzo del Gruppo Autogrill relativi ai temi socio-ambientali definiti dal D.lgs. 254/2016. Inoltre nei capitoli seguenti è fornita adeguata *disclosure* delle pratiche e procedure utilizzate dalle Business Unit e, ove rilevante, dai singoli Paesi.

GRI 103-2, 103-3

Persone, Salute e sicurezza e Diritti umani	Catena di fornitura
<i>Documenti: Codice Etico di Gruppo</i>	<i>Documenti: Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines</i>
Impegno a: <ul style="list-style-type: none"> • creare e gestire ambienti e luoghi di lavoro adeguati dal punto di vista della sicurezza e della salute dei dipendenti; • promuovere un ambiente di lavoro e comportamenti improntati: <ul style="list-style-type: none"> - al rispetto, anche in sede di selezione del personale; della personalità e della dignità di ciascun individuo; - alla prevenzione di discriminazioni e abusi di ogni tipo; - alla valorizzazione dello spirito innovativo; - alla definizione di ruoli, responsabilità, deleghe e disponibilità di informazioni idonee. 	Impegno a diffondere lungo la catena di fornitura i seguenti principi: <ul style="list-style-type: none"> • rispettare, sostenere e promuovere tutti i diritti umani e del lavoro riconosciuti a livello internazionale; • minimizzare l'impatto delle operazioni sull'ambiente e migliorare le prestazioni ambientali; • garantire i più alti standard di integrità, onestà e correttezza in tutte le attività aziendali; • considerare la sicurezza e la qualità dei prodotti di fondamentale importanza e rispettare sempre i requisiti e le specifiche di sicurezza alimentare governative e aziendali.
Qualità e sicurezza dei prodotti	Anti corruzione
<i>Documenti: Codice Etico di Gruppo, Protocollo 231 Somministrazione e commercializzazione dei prodotti</i>	<i>Documenti: Policy anticorruzione di Gruppo</i>
Impegno a: <ul style="list-style-type: none"> • soddisfare i propri clienti fornendo prodotti e servizi di qualità; • rispettare le norme e i regolamenti applicabili nei mercati in cui opera; • mettere a disposizione dei propri clienti prodotti e servizi di appropriato standard qualitativo, oltre che conformi ai requisiti igienico-sanitarie dei prodotti medesimi e dei luoghi di preparazione; • rispettare pienamente le norme in materia di tutela del consumatore, disciplina dell'informazione e della pubblicità dei prodotti e dei servizi offerti ai clienti. 	Impegno a: <ul style="list-style-type: none"> • svolgere ogni attività con lealtà, correttezza, trasparenza e onestà e nel rispetto della legalità; • ripudiare e proibire la corruzione senza alcuna eccezione (sia nei confronti di controparti pubbliche che di soggetti privati); • rispettare le leggi anticorruzione di tutti i Paesi in cui il Gruppo opera; • proibire di: <ul style="list-style-type: none"> - offrire, promettere, dare, pagare, autorizzare qualcuno a dare o pagare, direttamente o indirettamente, un vantaggio economico o altra utilità a un Pubblico Ufficiale o a chiunque agisca in nome di una società o di un soggetto privato ("corruzione attiva"); - accettare o sollecitare l'offerta o la promessa di, o autorizzare qualcuno ad accettare o sollecitare, direttamente o indirettamente, un vantaggio economico o altra utilità ("corruzione passiva").
Ambiente	
<i>Documenti: Protocollo Ambientale Modello 231</i>	
Impegno a: <ul style="list-style-type: none"> • rispettare scrupolosamente la legislazione vigente relativa alla tutela dell'ambiente; • assicurare il corretto impiego delle tecnologie e, ove possibile, ridurre gli impatti ambientali negativi; • definire e realizzare i progetti di informazione e sensibilizzazione per contribuire allo sviluppo della cultura della sostenibilità ed alla diffusione di comportamenti rispettosi dell'ambiente; • selezionare i fornitori e gli appaltatori verificandone l'idoneità tecnica e verificando che adottino comportamenti coerenti con la politica ambientale della Società; • gestire adeguatamente le potenziali situazioni di emergenza che possono avere un potenziale impatto sull'ambiente; • prevenire i rischi connessi alla violazione delle norme poste a tutela delle specie animali o vegetali protette e al rischio di distruzione o deterioramento dell'habitat; • gestire in maniera idonea il conferimento e lo smaltimento dei rifiuti pericolosi avvalendosi di ditte specializzate. 	

1.5.2 A-Company: il Gruppo Autogrill

La Vision

Essere riconosciuti come la miglior azienda al mondo nei servizi *Food and Beverage* per chi viaggia per affidabilità e centralità del cliente.

La Mission di Autogrill

Autogrill vuole che le persone in viaggio arrivino alla loro destinazione più felici, più sicure e soddisfatte grazie ai nostri servizi. Diamo qualità al loro tempo e rendiamo più confortevole il viaggio aggiungendo valore all'esperienza, sia che si tratti di mangiare, bere o fare acquisti.

I Valori di Autogrill



Creazione e distribuzione di valore economico

GRI 103-2, 103-3, 201-1, 102-43

Il valore economico generato e distribuito rappresenta la capacità di creare ricchezza e di ripartirla tra gli *stakeholder*. Nel 2017 il valore economico generato dal Gruppo è stato pari a oltre 5 miliardi di Euro, mentre il valore distribuito è stato di oltre 4,8 miliardi di Euro. Il 95% del valore creato è stato distribuito agli *stakeholder*, sia interni che esterni, mentre il restante 5% è stato trattenuto all'interno del Gruppo.

Prospetto di determinazione del valore economico (k€)	2017	Stakeholder
Valore economico generato dal Gruppo	5.085.423	
Ricavi e altri proventi operativi	5.086.559	Consumatori
Proventi finanziari	1.316	
Rettifiche di valore di attività finanziarie*	797	
Svalutazione crediti	(2.170)	
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(1.079)	
Valore economico distribuito	4.811.249	
Costi operativi riclassificati	3.139.194	Concedenti, Fornitori e brand partner Collaboratori Finanziatori e azionisti Pubblica Amministrazione Collettività
Remunerazione dei collaboratori	1.501.661	
Remunerazione dei finanziatori e azionisti**	93.822	
Remunerazione della pubblica amministrazione	71.691	
Liberalità esterne	4.881	
Valore economico trattenuto dal gruppo	274.174	
Ammortamenti	212.662	
Accantonamenti	13.672	
Riserve	47.840	

* Include anche il Risultato da attività operative cessate

** La remunerazione degli azionisti è rappresentata dalla quota di utili di pertinenza dell'anno 2017 che sarà distribuita a titolo di dividendo nel 2018, come da proposta del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea degli Azionisti

Governance e compliance

GRI 103-2, 103-3

Autogrill ha adottato un sistema di *governance* tradizionale il cui funzionamento si basa su un corretto equilibrio tra le *best practices* internazionali e le peculiarità del proprio business. È orientato alla trasparenza nelle scelte gestionali e all'assunzione di principi di comportamento affidabili che consentono di creare un rapporto di fiducia con i propri *stakeholder*. Per ogni informazione in tema di Corporate Governance si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari, redatta ai sensi dell'art. 123 bis Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società contestualmente alla Relazione sulla Gestione (in particolare con riferimento al D.Lgs. 254/2016 si veda Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, capitoli 4 "Consiglio di Amministrazione", 6 "Comitati interni al Consiglio", 7 "Comitato per le nomine", 8 "Comitato per le Risorse Umane", 10 "Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance", 13 "Nomina del Collegio Sindacale" e 14 "Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale").

L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione

GRI 103-2, 103-3

Oltre al Modello di Gestione, organizzazione e controllo ex D.lgs 231/01 della Capogruppo, nel corso del 2017 il Gruppo ha definito una nuova *Policy* anticorruzione, esaminata e approvata dal Consiglio di Amministrazione, che stabilisce gli obblighi e i principi di comportamento da rispettare per tutte le società del Gruppo. Attraverso questo documento il Gruppo ribadisce e uniforma il proprio impegno a ripudiare e proibire la corruzione senza alcuna eccezione (sia nei confronti di controparti pubbliche che di soggetti privati) e si impegna a rispettare le leggi anticorruzione di tutti i Paesi in cui opera. Tutte le società del Gruppo Autogrill, i loro vertici, il *management* e tutti i dipendenti sono fermamente impegnati a svolgere ogni attività di propria competenza con lealtà, correttezza, trasparenza e onestà e nel rispetto della legalità e sono tenuti a seguire scrupolosamente, applicare e far applicare le regole della *Policy* anticorruzione nello svolgimento delle proprie attività.

Il monitoraggio della corretta applicazione della *Policy* è posto in capo al *Group General Counsel*, mentre i *Legal Counsel* competenti per territorio monitorano l'attuazione e l'applicazione della *Policy* da parte delle società del Gruppo Autogrill. Allo stesso tempo, la supervisione delle attività di formazione è curata dalla funzione Risorse Umane di Autogrill. L'Internal Audit del Gruppo Autogrill esamina e valuta in maniera indipendente il sistema di controllo interno, al fine di verificare che sia rispettato quanto previsto dalla *Policy*, sulla base del proprio programma annuale di audit approvato dal Consiglio di Amministrazione, mentre il *Group General Counsel* riesamina periodicamente la *Policy* per assicurarne l'efficace applicazione. Nel caso in cui sia identificata una violazione, il *Group General Counsel* valuta se eventuali revisioni della *Policy* potrebbero essere utili per impedire il ripetersi della violazione. Inoltre, ogni società del Gruppo Autogrill deve rispondere adeguatamente al fine di rimediare a qualunque criticità emerga in relazione al rispetto della *Policy*. Tutte le Persone di Autogrill devono segnalare senza indugio ogni violazione (o ragionevole sospetto di violazione) della *Policy* e/o delle applicabili Leggi Anticorruzione, utilizzando il sistema di segnalazione del Gruppo Autogrill.

Nel corso del 2017 la Capogruppo ha svolto 401 ore di formazione anti-corruzione nell'ambito dell'applicazione del Modello di gestione e organizzazione ex D.lgs. 231/01 destinata a tutti i collaboratori della sede, mentre per direttori e *area manager* della rete l'attività di formazione è stata completata negli esercizi precedenti, secondo quanto previsto dal piano triennale.

La Sostenibilità per il Gruppo Autogrill

GRI 102-11

Nel corso degli anni Autogrill ha sviluppato piani e progettualità inerenti ai diversi aspetti della Sostenibilità, contestualizzandoli all'interno di tre aree di intervento: "People" "Planet" e "Product". Il piano delle attività viene definito all'interno della "A-future Roadmap" su base triennale, a partire dalle risultanze dell'analisi di materialità, dall'analisi del contesto esterno e internazionale, in linea con le linee guida dell'ONU nell'ambito dei *Sustainable Development Goals*. La Roadmap a sua volta si inserisce nell'*A-future Framework*, lo strumento creato dal Gruppo per definire le tematiche rilevanti di Sostenibilità e dar loro un ordine di priorità all'interno delle attività gestionali e di reportistica.

In questo scenario, la Funzione Corporate Social Responsibility ("CSR") di Autogrill ha il ruolo di promuovere all'interno del Gruppo una cultura dello sviluppo sostenibile condivisa e di facilitare le attività di *stakeholder engagement*. Per ogni area tematica identificata nell'*A-future Framework*, inoltre, il Gruppo ha identificato un *Sustainability Leader* (per ognuna delle Direzioni di Gruppo Risorse Umane, Marketing Strategico e Engineering&Procurement), responsabile dell'implementazione e monitoraggio delle iniziative inerenti la propria area, sempre in considerazione dei diversi contesti legislativi, geografici e socio-culturali in cui il Gruppo opera.

Stakeholder Engagement

GRI 102-40, 102-42, 102-43, 102-44

L'attenzione del Gruppo verso i suoi *stakeholder* si basa sui valori sanciti dal Codice Etico, che definisce le linee guida da adottare nella relazione con ciascun interlocutore, stabilendo priorità, principi e modalità di comportamento per ognuno di loro. Monitorare le dinamiche esterne, considerare le tendenze globali a lungo termine e ascoltare le richieste dei propri *stakeholder* sono attività fondamentali per un'impresa che punta alla sostenibilità del proprio business.

Stakeholder	Ascolto e coinvolgimento
Autogrill per i collaboratori	Indagine annuale di <i>employee engagement</i> "Do you Feel good?"; email per segnalazioni, casella SA8000, portale intranet Aconnect, Open line.
Autogrill per i consumatori	Survey annuale di <i>customer satisfaction</i> "Feel good?"; attività di CRM e indagini di mercato.
Autogrill per i fornitori	Processi di valutazione e sviluppo nuovi prodotti/ <i>concept</i> , audit di qualità, incontri <i>one-to-one</i> .
Autogrill per i concedenti e i brand partner	<i>Take a Look</i> , newsletter indirizzata a 500 concedenti; collaborazioni nello sviluppo di progetti, concetti e servizi ad hoc; partecipazione a eventi di settore, incontri <i>one-to-one</i> .
Autogrill per gli azionisti e la comunità finanziaria	I manager apicali incontrano con regolarità gli investitori e gli analisti finanziari per illustrare la strategia e gli obiettivi del Gruppo, i rischi e le opportunità ed i risultati periodici. In aggiunta alle occasioni di comunicazione periodica dei risultati, indicate dal calendario pubblicato ogni anno, il Gruppo persegue un attivo programma di IR, che si estrinseca nella partecipazione a <i>roadshow</i> e conferenze nelle principali piazze finanziarie internazionali e nell'organizzazione di <i>site visit</i> , che il Gruppo ritiene assai utili per facilitare la comprensione della sua attività ed avvicinare gli investitori ai colleghi che operano quotidianamente al servizio della nostra clientela. Il <i>website</i> Autogrill contiene materiale disponibile per la consultazione in relazione alla storia e all'attività del Gruppo, alla sua <i>governance</i> e <i>policy</i> , ai suoi risultati finanziari ed informazioni sulla <i>performance</i> del titolo. L'Assemblea degli Azionisti di Autogrill S.p.A. è un momento di confronto con i propri azionisti e una occasione di incontro tra questi e i membri, esecutivi e non-esecutivi, del Consiglio di Amministrazione e il <i>management</i> della Società quotata.
Autogrill per la collettività	Progetti di sostegno e coinvolgimento; incontri <i>one-to-one</i> ; partecipazione a eventi e conference nazionali e internazionali.
Autogrill per l'ambiente	Progetti di sostegno e coinvolgimento. Collaborazioni con partner e coinvolgimento collaboratori; incontri con enti no profit e partecipazione a eventi di settore/ tavoli multi stakeholder.

Nel corso dell'anno il Gruppo ha avviato un'importante attività di *stakeholder engagement*, che si concluderà nel 2018, con l'obiettivo di coinvolgere e ascoltare i concedenti – identificati come *stakeholder* prioritari – rispetto alla diffusione delle tematiche di sostenibilità rilevanti per lo sviluppo del business.

Analisi di materialità


GRI 103-1,102-11,102-47

La metodologia utilizzata per l'identificazione dei temi materiali, in continuità con l'approccio utilizzato negli anni precedenti, si caratterizza per una forte componente di condivisione interna del processo, attraverso la partecipazione attiva del *management* nelle fasi di analisi e successiva discussione interna dei risultati. Nel corso del 2017 attraverso un'attività di *self assessment* del *management* le tematiche sono state analizzate dal punto di vista sia della significatività per l'Azienda (prospettiva interna) sia dell'importanza che gli *stakeholder* vi attribuiscono (prospettiva esterna) – arrivando così all'elaborazione di una lista di temi materiali in grado di riflettere la rilevanza delle tematiche di sostenibilità del Gruppo. Le tematiche valutate sono state identificate a partire dall'analisi di materialità del Gruppo anche in considerazione delle tematiche del GRI Global Reporting Initiative e degli aspetti del D.lgs. 254/2016.

Nell'ambito dell'analisi, la *compliance* con le leggi è una tematica fondamentale per la cittadinanza dell'impresa, e, come tale, è stata considerata come criterio per la definizione della rilevanza delle tematiche stesse. Il nuovo processo, in linea con le risultanze ottenute negli anni precedenti, ha identificato come tematiche materiali per Autogrill quelle relative all'offerta ai propri clienti e all'attenzione ai propri collaboratori. Tra le risultanze sono emerse anche alcune nuove tematiche, tra cui lo *stakeholder engagement*, riconosciuto per il suo ruolo cardine nella pianificazione dei processi aziendali, la lotta alla corruzione, la diversità e le pari opportunità. Allo stesso modo, è emerso anche il tema della catena di fornitura, la cui gestione responsabile risulta da un lato elemento necessario per una credibile politica di sostenibilità e dall'altro una leva per generare valore per i fornitori stessi, i partner, i clienti e i territori. Dal punto di vista degli impatti ambientali, la tematica dell'efficienza energetica e delle emissioni risulta rilevante a dimostrazione della consapevolezza di come la lotta al cambiamento climatico riguardi tutta la società, comprese le imprese.

GRI 103-1, 102-47

I temi materiali del Gruppo Autogrill²¹

<p>Business& Governance</p>	<p>Creazione di valore economico Efficacia e trasparenza dei processi decisionali Lotta alla corruzione Pratiche concorrenziali</p>	<p>Coinvolgimento degli Stakeholder</p>
<p></p>	<p>Diversità e pari opportunità Qualità dei rapporti con i lavoratori Relazioni sindacali Salute e sicurezza sul lavoro Sviluppo risorse umane e valutazione competenze</p>	
<p></p>	<p>Accessibilità e qualità dei servizi Gestione della catena di fornitura Informazioni e comunicazione di prodotto Qualità e sicurezza dei prodotti</p>	
<p></p>	<p><i>Climate change</i> (efficienza energetica ed emissioni) Gestione dei rifiuti</p>	

²¹ L'esposizione dei temi materiali segue un ordine alfabetico per ogni area strategica.

1.5.3 PEOPLE: Le persone del Gruppo Autogrill

GRI 102-43, 102-44, 103-2, 103-3, 405-1

Autogrill parte dal presupposto che una gestione responsabile e trasparente nei confronti dei propri collaboratori possa tradursi in un vantaggio competitivo per l'azienda, poiché essi costituiscono il "capitale umano" dell'organizzazione stessa: l'insieme di abilità, competenze e professionalità che la contraddistinguono. Fin dal processo di selezione e lungo tutto il percorso di carriera, infatti, Autogrill promuove comportamenti improntati alla dignità, alla tutela e al rispetto dei diritti di ogni persona. Un impegno che si realizza diffondendo una cultura basata sulla valorizzazione del singolo individuo nei diversi contesti in cui opera e promuovendo un ambiente di lavoro salubre e sicuro, privo di discriminazione e che possa favorire l'espressione del potenziale di ciascuno. Il Gruppo inoltre ricerca il dialogo aperto e continuo con le sue persone, costruendo relazioni di fiducia e rispetto reciproco. La cultura dell'ascolto, infatti, è diffusa in tutti i Paesi, tramite l'*open door*, all'interno di una relazione aperta e disponibile tra i diversi livelli gerarchici, sia nei locali della rete sia nelle sedi centrali. Nella maggior parte dei Paesi è disponibile uno strumento per la raccolta delle segnalazioni, opinioni e richieste dei collaboratori.

La gestione delle risorse umane, basata sui principi sanciti dal Codice Etico del Gruppo e sul rispetto delle normative locali e degli accordi collettivi, consente al Gruppo di costruire relazioni virtuose con i propri collaboratori, potenziando le capacità dei singoli, sviluppandone le competenze a favore della crescita professionale e la condivisione della conoscenza.

La posizione di *leader* di Autogrill è frutto di un significativo percorso di internazionalizzazione ed espansione che ha visto il capitale umano del Gruppo ampliarsi, non solo a livello quantitativo, ma anche diversificandosi a livello di nazionalità, culture e competenze. Per questo, considerando il particolare percorso di sviluppo del Gruppo, la valorizzazione delle diversità e della multiculturalità dei collaboratori rappresenta il valore identitario e contribuisce allo sviluppo di una cultura aziendale di successo.

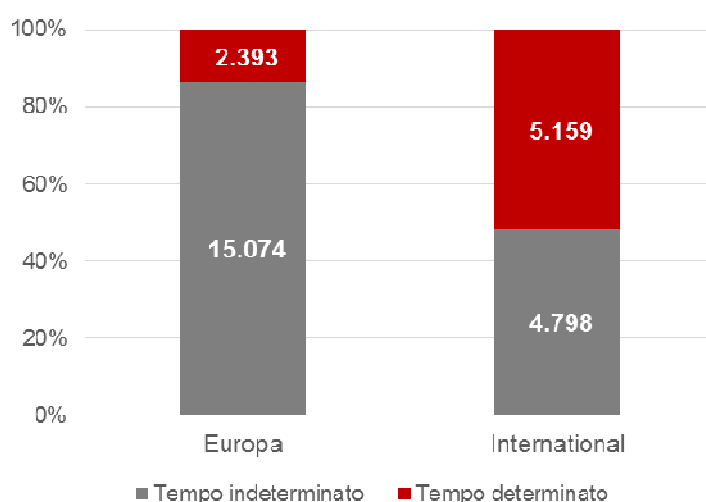


GRI 102-44, 103-2, 103-3, 102-8

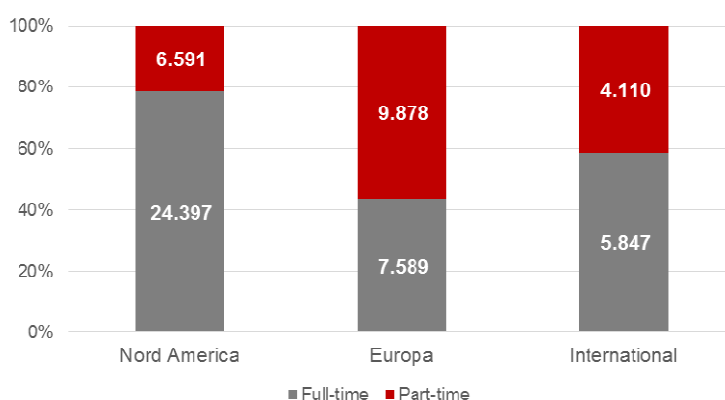
Circa il 60% delle oltre 58.000 persone che lavorano nel Gruppo è costituito da donne, dato che rappresenta un complessivo bilanciamento della presenza femminile, frutto delle politiche adottate da Autogrill sui temi di *gender balance*, soprattutto a livello di *middle management*. Il 97% delle risorse umane è distribuito nei circa 4.000 punti vendita, mentre il residuo 3% è impiegato nelle sedi centrali del Gruppo.

Osservando i dati complessivi nelle diverse Aree Geografiche è possibile notare un buon livello di omogeneità tra le diverse realtà, con una prevalenza di diffusione di rapporti di lavoro a tempo determinato nella realtà dell'Area International, riconducibile all'intensa attività di nuove aperture, mentre in Europa si evidenzia una stabile predominanza di contratti a tempo indeterminato, sia per gli uomini (83%) che per le donne (88%). Rispetto ai contratti *part-time* e *full-time* è possibile notare una maggior diffusione dei contratti *part-time* in Europa, determinata in parte dalla stagionalità del business in autostrada, soprattutto in Italia.

Dipendenti per tipologia contrattuale²²



Dipendenti per tipologia di impiego



²² La definizione di "tempo determinate" non è applicabile in Nord America in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("At-will employment") secondo cui entrambe le parti possono recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento.

Sviluppo risorse umane e valutazione competenze

GRI 103-2, 103-3, 404-2

Nell'ambito del percorso di sviluppo del Gruppo Autogrill, la formazione dei collaboratori è considerata un investimento che genera un doppio valore, per le persone e per l'organizzazione. Nel corso degli anni sono stati approntati ed avviati piani di sviluppo nei quali al centro della formazione vi è la persona, che si pone attivamente nel percorso di crescita con un coinvolgimento diretto, propositivo e proattivo. Autogrill crede che essere protagonisti della propria crescita professionale sia un fattore di successo nella definizione del percorso di sviluppo, e per questo lo favorisce e lo supporta attraverso *partnership* interne e esterne, confrontandosi con *benchmark* esterni e monitorando costantemente i risultati raggiunti.

Le modalità di formazione si distinguono tra le più classiche attività in aula e la sempre più diffusa formazione attraverso piattaforme *online*, *social* ed interattive. "Academy", ad esempio, è il programma di *training* Europa nato con l'obiettivo di sviluppare le competenze di ciascun collaboratore, offrendo occasioni formative specifiche a seconda del livello di maturità professionale raggiunto. Il programma ha anche l'obiettivo di creare una maggior integrazione tra differenti colleghi, offrendo occasioni di incontro e condivisione, creando un linguaggio e una cultura comuni. Per il personale di rete è disponibile l'"Academy operations", un programma di formazione che unisce *skill* manageriali e competenze operative, erogate attraverso specifici percorsi che affiancano corsi *online* a corsi in aula.

All'interno del mondo Academy esistono differenti iniziative rivolte allo sviluppo continuo dei collaboratori, sia attraverso azioni mirate al potenziamento di competenze tecniche, sia attraverso progetti di formazione e sviluppo finalizzati ad affrontare necessità specifiche dell'organizzazione e dei singoli Paesi in cui il Gruppo opera. In Italia, ad esempio, è stata rilasciata nel 2017 la nuova piattaforma di *e-learning* MyAcademy. In Belgio, Academy è rivolta a risorse con elevato potenziale (*team-leaders*) che hanno il compito di accompagnare il naturale percorso di carriera del proprio team con particolare attenzione al passaggio verso le posizioni manageriali. Il meccanismo di *tutoring* e *coaching* contribuisce così a rafforzare il *commitment* verso l'Azienda e rappresenta un grande esempio di crescita interna e di sviluppo del potenziale. In Francia, grazie alla collaborazione con Pôle Emploi (Ufficio di collocamento statale), Autogrill ha la possibilità di selezionare risorse "*unskilled*" e fornire loro le competenze necessarie a entrare a far parte dei propri team, soprattutto in occasione di nuove aperture e lanci di nuovi *concept*.

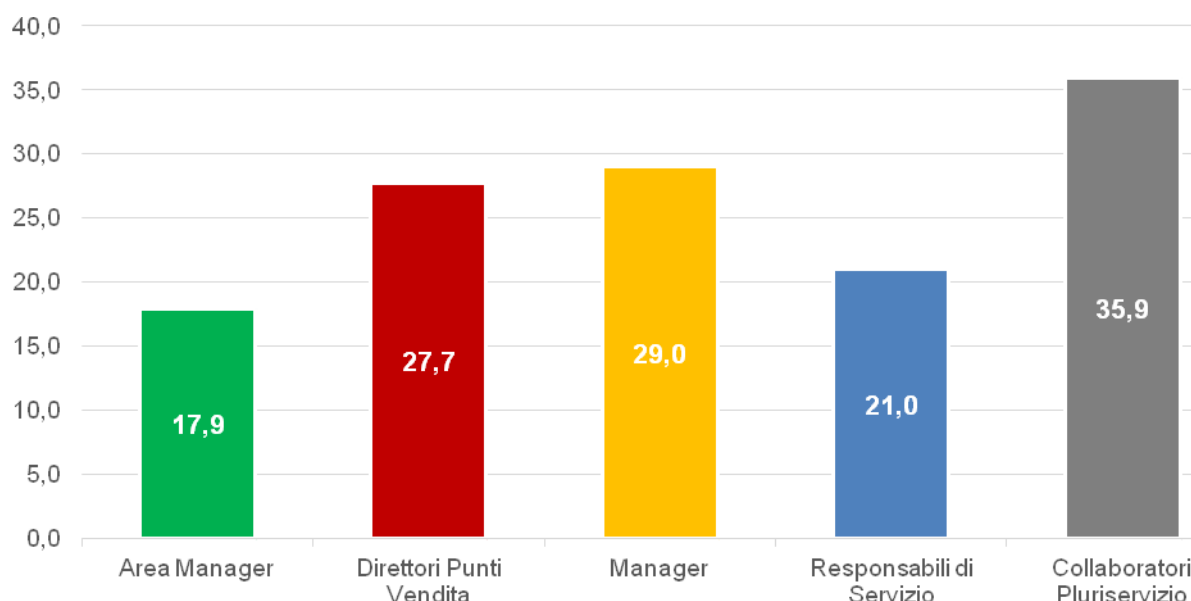
In Nord America è attivo il programma "*Manager in Training*", rivolto ai nuovi *manager* nel momento dell'assunzione o della promozione. L'obiettivo è quello di fornire una preparazione di base su diversi aspetti: dalla gestione delle risorse umane all'IT, dalla sicurezza all'amministrazione del contante, fino alla gestione dei prodotti alimentari - e creare una squadra di base a livello di Direttori Operations. Il nuovo programma "*Essential Skills for Supervisors*" è invece focalizzato sulle competenze in termini di *leadership*, gestione della relazione, comunicazione e formazione. La formazione *on-the-job* è dedicata ai collaboratori dei punti vendita per l'acquisizione delle competenze tecnico-operative. Si avvale inoltre di una piattaforma Web-Ex per la comunicazione di tutte le novità in merito a procedure e *policy* operative. HMSHost offre inoltre due programmi per lo sviluppo della *leadership*: "*Corporate Leadership Development Program*", dedicato ai ruoli di *Senior Director* e *Vice President* e "*Operations Leadership Development Program*", per i futuri *manager* nell'area Operation. Entrambi i programmi, della durata di due anni, offrono formazione dedicata allo sviluppo delle capacità di *leadership*, possibilità di lavorare su progetti interfunzionali, la disponibilità di un *mentor* e la possibilità di lavorare e interagire con i livelli manageriali più alti.

Anche l'Area International si avvale di strumenti di formazione e di *e-learning*. Il dipartimento HR dell'Area International lavora costantemente per creare un ambiente lavorativo in grado di attrarre e sviluppare i talenti, attraverso iniziative di Employer Branding ed *engagement* sviluppate a livello locale. Per le attività di formazione il piano dei corsi è gestito localmente sulla base delle specifiche esigenze e degli eventuali requisiti specifici imposti dalla *location* e comprende programmi rivolti sia ai dipendenti che al *management* offrendo contenuti formativi sui temi dell'*hospitality*, delle vendite, del lavoro di squadra e del *coaching*.

GRI 103-2, 103-3, 404-1, 404-2

Nel corso del 2017 il Gruppo ha erogato più di 1,9 milioni di ore di formazione, per la maggior parte nei punti vendita, attraverso programmi di formazione continua. Nell'ambito dei progetti complessivi di *training*, finalizzati alla valorizzazione e crescita di tutte le persone che lavorano all'interno di Autogrill, è possibile riscontrare che ampia parte del training è rivolta al *middle management* (Direttori Punti vendita e Manager). A livello di sede le attività di aggiornamento professionale si svolgono spesso attraverso la partecipazione a workshop, convegni e seminari, soprattutto a livello di Top Management, che non sono oggetto di registrazione puntuale. Tra i dati disponibili, oltre il 50% delle ore erogate sono finalizzate alla formazione delle "*Managerial skills*" mentre per la rete il focus è sulle competenze operative oltre che su tematiche di qualità, salute, sicurezza e igiene.

Ore medie di formazione pro-capite di Gruppo – rete di punti vendita



Mentre l'Area International si impegna per lo sviluppo di un sistema di monitoraggio della formazione erogata che possa essere omogeneo e condiviso da tutti i Paesi, l'Area Nord America sta valutando la possibilità di implementare una piattaforma *e-learning* in grado di raccogliere, valorizzare e sistematizzare l'intera offerta formativa permettendo alla società di monitorare puntualmente i corsi effettuati. I dati ad oggi disponibili sono infatti stimati sulla base del piano di formazione individuale previsto per ogni nuovo ingresso nei team HMSHost.

Nell'ottica di valorizzare e promuovere lo sviluppo delle persone, Autogrill applica un sistema di valutazione della *performance* che misura le competenze messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerando le competenze tecniche specifiche del ruolo e le competenze manageriali, in un'ottica di valutazione complessiva delle risorse. All'interno del Gruppo sono presenti meccanismi operativi per il consolidamento del modello organizzativo Europa disegnato negli ultimi anni, tra cui la definizione di sistemi comuni di *grading*, di pesatura delle posizioni e di incentivazione (in particolare per gli *executive* del Gruppo). Il processo di valutazione delle competenze e delle prestazioni è normalmente suddiviso e ottimizzato secondo due diversi obiettivi: il primo, lo sviluppo della persona e della sua formazione e il secondo, la valutazione della prestazione individuale. Processo consolidato nelle realtà Europa e Nord America, nel corso del 2017 è stato formalizzato anche nell'Area International, attraverso uno schema chiamato "*Be Competent*".

Diversità e pari opportunità

GRI 102-13, 103-2, 103-3, 102-16

Così come definito nel Codice Etico, coerentemente con i più elevati standard internazionali (International Labour Organization), il rispetto della diversità e delle pari opportunità e la prevenzione di ogni tipo di discriminazione rappresentano principi che Autogrill si impegna a garantire in ogni fase del rapporto di lavoro, dal processo di selezione alla definizione del salario, alle opportunità di crescita professionale, fino alla conclusione del rapporto di lavoro. Il Gruppo mette inoltre a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera strumenti dedicati a cui inviare eventuali denunce di comportamenti discriminatori. Per tutti i collaboratori degli *Headquarters* dell'Europa, l'offerta formativa dell'Academy Autogrill include corsi mirati alla sensibilizzazione e allo sviluppo delle competenze cross-culturali, mentre nell'Area International ed in quella Nord Americana si dedica particolare attenzione alle possibili barriere dovute alla lingua, offrendo corsi di inglese e corsi di formazione per il lavoro in team multi-culturali.

Con l'obiettivo di continuare a diffondere un'etica della trasparenza e accrescere ulteriormente il senso di responsabilità individuale e collettiva, nel 2016 è nata "Open Line", una piattaforma che apre un ulteriore canale di comunicazione a due vie tra l'Azienda e tutti i suoi collaboratori. Lo strumento, di facile e immediato utilizzo, permette di segnalare in modo diretto qualsiasi comportamento non in linea con il Codice Etico, nonché comportamenti particolarmente virtuosi verificatisi sul luogo di lavoro, tutelando la riservatezza delle informazioni e la *privacy* delle persone. Nel 2017 l'uso medio mensile della piattaforma è cresciuto del 40%. E' stato rilevato inoltre che il 45% delle persone che riportano un caso attraverso Open Line decide di condividere i propri dati personali. Si tratta di un dato positivo se confrontato con il *benchmark* esterno (in Europa il 66% delle persone preferisce l'anonimato). Nel 2018, inoltre, è previsto un piano di estensione ad altri 4 Paesi in aggiunta ai 5 dove attualmente è attiva²³. Autogrill Italia, inoltre, da alcuni anni aderisce a "Valore D", la prima associazione italiana di grandi imprese creata per sostenere la *leadership* femminile in azienda. Valore D promuove un'organizzazione aziendale innovativa che fornisce alle donne manager strumenti e conoscenze utili alla loro crescita professionale e propone un nuovo modello culturale che prevede una piena partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del Paese. In Belgio, vengono organizzati *workshop* sulla Diversità su come lavorare insieme, superando qualsiasi forma di pregiudizio, oltre a specifici corsi di tedesco dedicati alle risorse madrelingua francese. In Nord America, invece, è previsto un progetto interno per sostenere la crescita professionale delle donne, fornendo loro opportunità di *networking*, lo sviluppo di capacità di *leadership* che migliorano la crescita personale e professionale (*Women's Leadership Network* - WLN). WLN è nato dalla volontà di sostenere la diversità nei ruoli di *leadership* a tutti i livelli del business, contribuendo al successo dell'Azienda e del settore.

²³ Open Line è attivo in Italia, Spagna, Francia, Svizzera e Belgio. Per il 2018 il Gruppo si pone come obiettivo di estendere il tool anche a Germania, Grecia, Olanda e Vietnam.

Remunerazione

GRI 103-2, 103-3, 401-2

Le politiche retributive di Autogrill sono orientate a garantire la competitività sul mercato del lavoro in linea con gli obiettivi di crescita e fidelizzazione delle risorse umane, oltre che a differenziare gli strumenti retributivi sulla base delle singole professionalità e competenze (mansione, ruolo e livello), lavorando costantemente sui dati di mercato e *benchmark* esterni e garantendo sempre la *compliance* con i contratti collettivi locali e le normative in materia. Le politiche di remunerazione prevedono politiche di revisione salariale correlate altresì alle *performance* e al piano di crescita, attraverso una componente fissa e una variabile.

La determinazione delle remunerazioni, sia a livello di sedi sia di punti vendita, è basata sul duplice principio da un lato di rispetto delle normative locali e degli accordi collettivi, e dall'altro di offrire un equo livello retributivo che rifletta le competenze, le capacità e l'esperienza professionale di ogni individuo, garantendo quindi l'applicazione del principio di pari opportunità ed evitando il rischio di discrezionalità. In tutti i Paesi ove è presente un "*local minum wage*", Autogrill, oltre ad allinearsi alle normative locali, effettua una valutazione del contesto economico e dei livelli occupazionali al fine di garantire la suddetta stabilità (vedasi ad esempio Germania e Belgio). Autogrill da anni ha attivato politiche e avviato azioni di *empowerment*, di *gender equality* volte a garantire e favorire le diversità in tutte le sue varianti, oltre al rispetto per la pari opportunità, attraverso anche un sistema di Compensation & Benefit basato sulla valorizzazione delle competenze e del merito, che garantisce altresì omogeneità di trattamento dei generi, anzianità e ruolo. I livelli di "entry level wage in Autogrill" sono stabiliti secondo le diverse normative locali nel rispetto degli accordi collettivi presenti nei diversi Paesi.

Anche in merito ai *benefit* il Gruppo è impegnato nel garantire ai propri collaboratori trasparenza e chiarezza. I meccanismi di erogazione non subiscono significative variazioni in base alla formula contrattuale (tempo determinato rispetto a tempo indeterminato e *part time* rispetto a *full time*), ma variano a seconda delle diverse Aree Geografiche in ragione delle norme di riferimento che comprendono o escludono alcune prestazioni e/o coperture previdenziali e assicurative (assistenza sanitaria, assicurazione per gli incidenti, maternità o paternità, disabilità) e delle pratiche del mercato del lavoro locale.

Rapporti con i sindacati

GRI 102-41, 103-2, 103-3, 402-1

Nel corso degli anni il Gruppo ha dato vita ad un costruttivo dialogo con le rappresentanze sindacali dei diversi Paesi in cui opera, al fine di trovare le migliori soluzioni per conciliare i bisogni delle persone con quelli dell'Azienda. Il Gruppo garantisce a ogni suo collaboratore un rapporto di lavoro trasparente e la piena tutela dei propri diritti, indipendentemente dalle forme di contratto caratterizzanti i Paesi in cui opera, tutelando il diritto e la libertà di associazione e contrattazione collettiva, riconoscendo il valore imprescindibile di queste libertà, nel rispetto delle legislazioni nazionali in termini di contratti collettivi, contrattazione individuale e libertà di associazione.

Questo impegno alla trasparenza si traduce nella gestione di diverse categorie di contratti: dalla contrattazione nazionale di settore, ai contratti collettivi aziendali e/o di punto vendita, fino ai contratti stipulati individualmente. In Europa la percentuale di dipendenti coperti da contratto collettivo nazionale è del 98%. In Nord America varia dal 39% in Canada al 48% negli Stati Uniti, mentre per l'Area International, considerati i Paesi in cui i sindacati sono presenti, la percentuale di dipendenti coperti si attesta all'82%. Sul dato influisce la differente legislazione nazionale in materia. A supporto di un rapporto di lavoro chiaro vi sono, infatti, *policy* e regolamenti specifici per i diversi Paesi. Per esempio, in Canada esistono i "*Provincial employment standards act*" definiti dal Governo canadese, in Gran Bretagna il Works Council tutela i diritti dei lavoratori non coperti dalla contrattazione collettiva, mentre negli Stati Uniti è in vigore l'Arbitration Committee.

Autogrill rispetta tutte le indicazioni previste dalla normativa vigente e quanto previsto dai contratti collettivi in merito ai cambiamenti organizzativi, informando i sindacati, e ove previsto, attraverso un coinvolgimento diretto degli stessi. Il periodo minimo di preavviso in caso di cambiamenti

organizzativi segue quindi la differente legislazione nazionale e locale in materia, variando da un minimo di una settimana fino ad un massimo di 24 settimane. I rapporti e le negoziazioni con i sindacati sono infatti gestiti nel rispetto dei più elevati principi di trasparenza e correttezza e in stretta osservanza delle leggi vigenti, promuovendo il confronto costruttivo, che mira al coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori e al mantenimento di un buon clima aziendale.

Salute e sicurezza sul lavoro

GRI 103-2, 103-3, 403-2

La salute e la sicurezza dei collaboratori sono condizioni fondamentali e imprescindibili alle quali Autogrill presta particolare attenzione mediante la prevenzione, lo sviluppo tecnologico, la formazione e il monitoraggio quotidiano. Per questo sono stati predisposti in tutti i principali Paesi del Gruppo dei Comitati Salute e Sicurezza a cui prendono parte diverse figure (in relazione alle politiche di ciascun Paese), dal management a rappresentanti dei collaboratori, per monitorare regolarmente il rispetto della normativa in vigore. I Comitati si occupano di analizzare le evidenze riscontrate sulle tematiche di salute e sicurezza al fine di trovare le migliori soluzioni per azzerare o, quando non è possibile, mitigare quanto più possibile gli eventuali rischi di infortunio. Il Gruppo garantisce i più elevati standard di sicurezza agli operatori innanzitutto tramite misure organizzative e gestionali (l'aggiornamento costante delle politiche e delle procedure in materia), ma anche attraverso provvedimenti tecnici, il continuo allineamento alle nuove tecnologie, dispositivi di protezione individuale, nonché lo sviluppo di corsi di formazione. Per garantire l'efficacia di queste attività, è stato avviato un sistema di monitoraggio dei volumi e delle tipologie di infortuni condiviso tra i principali Paesi del Gruppo al fine di condividere competenze e iniziative in tema di salute e sicurezza.

A livello italiano i sistemi di Gestione di Salute e Sicurezza sul lavoro inclusi nel Sistema di Gestione Integrato sono regolati attraverso il D.lgs. 81/08 e successivi aggiornamenti. Autogrill S.p.A. è inoltre certificata secondo lo standard etico SA8000. Il rispetto di tale standard assicura che al collaboratore siano garantite adeguate condizioni di salute, sicurezza ed etica sul lavoro.

In Nord America la *Policy* per la Salute, Sicurezza e *Risk Management* fornisce a tutti i collaboratori i principi da osservare per la sicurezza sul luogo di lavoro e identifica le procedure da seguire per Individuare, prevenire e gestire eventuali infortuni relativi sia ai propri collaboratori sia a consumatori e clienti. A questo si aggiungono i *Safety Team* appositamente costituiti a livello di singolo punto vendita, composti da personale della direzione e dal personale operativo, il cui compito è mappare, attraverso audit, le cause più frequenti degli incidenti registrati. L'attività permette di individuare l'adozione di attrezzature, dispositivi di protezione individuale, aggiornamenti alle procedure esistenti o lo sviluppo di programmi di formazione. Nel 2017 è stata introdotta in via sperimentale in alcuni locali una app per consentire ai manager di condurre i *self-assessment* sul tema.

2017	Nord America	Europa	International	Totale
Infortuni sul lavoro²⁴	1.134	592	162	1.888
Numero Dipendenti²⁵	30.988	16.169	5.420	52.577
Indice di frequenza (IR)	27,8	26,4	25,1	27,1
Indice di gravità	0,1	0,6	0,1	0,3

Indice di frequenza (IR): ((numero totale di infortuni + numero totale di decessi) / totale ore lavorate) *1.000.000

Indice di Gravità: (numero totale di giorni persi per infortuni / totale ore lavorate) *1.000

²⁴ Nel corso del 2017 non si è registrato alcun caso di decesso.

²⁵ Il perimetro non include Germania, Irlanda, Regno Unito e Olanda. Per maggiori dettagli si veda il cap. "I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill."

Tra Europa, International e Nord America gli indici infortunistici sono coerenti e evidenziano un *trend* positivo di bassa gravità degli incidenti registrati, prevalentemente riconducibili a tagli e scottature. In Nord America la sempre maggior diffusione del programma “Light Duty²⁶” incide positivamente sull’indicatore riducendo le ore di assenza relative ad infortuni

Tutela dei diritti umani

GRI 103-2, 103-3

Oltre al rispetto e alla tutela dei diritti delle proprie persone, Autogrill riconosce il proprio ruolo e le proprie responsabilità, quale gruppo internazionale che opera in mercati di tutto il mondo, nella promozione dei diritti umani delle persone. Applicando in ogni circostanza i principi sanciti dal proprio Codice Etico e ispirandosi ai più elevati standard internazionali, Autogrill si impegna a diffondere una cultura di business responsabile in tutte le proprie attività e lungo tutta la catena del valore, sviluppando rapporti di fiducia e reciproca soddisfazione sia nelle relazioni commerciali che in quelle con i dipendenti e rispettando tutte le normative vigenti locali, nazionali e sovranazionali a tutela dei diritti umani. Nello sviluppo dell’analisi di materialità, il tema non è emerso tra i maggiormente rilevanti, anche in considerazione del fatto che le operazioni gestite sono prevalentemente effettuate nell’ambito di un regime concessorio-regolamentato all’interno di aeroporti soggetti a norme e regolamenti e alla supervisione degli organismi delle autorità aeroportuali.

Un aspetto invece particolarmente rilevante per il Gruppo risulta la valutazione e il monitoraggio dei fornitori, a tutela dei quali il Gruppo ha definito le *Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines*, un documento che definisce gli standard per una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento (*Supply Chain Management Approach*).

Allo stesso tempo, Autogrill crede fermamente nel rispetto e nella valorizzazione delle culture locali, tutelandone il patrimonio ambientale e culturale nonché le tradizioni e i costumi, e contribuendo al benessere economico e alla crescita delle comunità nelle quali opera. Il Gruppo infatti promuove un dialogo partecipativo e sostiene iniziative sociali, culturali ed educative orientate alla promozione della persona, al miglioramento delle sue condizioni di vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale.

Comunità. Sviluppo e coinvolgimento

GRI 102-13, 102-43, 201-1

Autogrill mantiene con le comunità dei Paesi in cui opera una relazione di dialogo e partecipazione tramite lo sviluppo di progetti di interesse comune. È proseguito negli anni il sostegno verso le associazioni *no profit* operanti a livello locale, nazionale e internazionale attraverso: donazioni in denaro da parte delle società del Gruppo (contributo diretto), raccolte fondi attraverso attività di sensibilizzazione dei consumatori, dipendenti e fornitori (contributo indiretto), donazioni di prodotti alimentari e/o beni materiali utilizzati nella normale gestione dei punti vendita (contributo in beni e servizi). La relazione del Gruppo con il territorio si concretizza inoltre nel rapporto con *business partner* locali. Il contesto della concessione porta inoltre il Gruppo a relazionarsi, a volte, direttamente con le istituzioni locali di riferimento, senza dimenticare che la capillarità sul territorio, soprattutto quello italiano, rende a volte la Società una primaria fonte di occupazione regionale. Negli ultimi anni Autogrill si sta impegnando nello sviluppo di progetti coerenti con il proprio settore, per esempio tramite la donazione di alimenti e pasti a organizzazioni *no profit* di sostegno sociale. Per quanto riguarda le donazioni dirette e indirette, molte sono destinate a *partnership* di lungo periodo con associazioni e fondazioni che si occupano di assistenza e ricerca medica, di assistenza all’infanzia e di lotta contro la fame e la povertà. A queste si aggiungono altre

²⁶ Il “Light Duty” è un programma statale che consente ai dipendenti colpiti da infortunio di rientrare al lavoro svolgendo mansioni che non impattino sull’infortunio, riducendo le assenze dei dipendenti laddove possibile.

associazioni che di anno in anno il Gruppo supporta, grazie anche al contributo di clienti e collaboratori.

GRI 102-13, 102-43, 103-3, 201-1

2017		Nord America	Europa	International	Totale
Donazioni					
Contributi diretti	€	9.584,5	140.215,4	23.510,8	173.310,7
Contributi indiretti	€	484.786,1	2.042,0	36.125,0	522.953,1
Contributo in beni e servizi	€	4.551.761,4	155.916,9	151,5	4.707.829,8
Totale	€	5.046.131,9	298.174,3	59.787,4	5.404.093,6

Nel corso del 2017 il Gruppo ha donato oltre 5 milioni di Euro, attraverso contributi diretti (3%), indiretti (10%) e in beni e servizi (87%). Da segnalare il supporto fornito ai colleghi di HMSHost, colpiti dagli uragani che lo scorso anno hanno interessato il Sud-Est degli Stati Uniti d'America. La controllata americana ha subito messo a disposizione un contributo economico per far fronte alle prime necessità e organizzato una raccolta fondi che ha visto il coinvolgimento anche delle altre società del Gruppo, sia sotto forma di donazioni dirette sia di donazioni dei dipendenti.

Le donazioni in beni nel 2017 hanno coinvolto diversi banchi alimentari locali e nazionali principalmente in Italia e in Nord America. Autogrill Italia ha rinnovato il proprio impegno a favore delle persone più bisognose attraverso la cessione di alimenti devoluti principalmente alla Fondazione Banco Alimentare e ad altre organizzazioni radicate a livello territoriale.

In Nord America è stata istituita la "HMSHost Foundation" con la missione di combattere la povertà nelle comunità locali e promuovere lo sviluppo e la formazione delle nuove generazioni favorendone l'occupazione. L'Area Nord America inoltre collabora da anni con Food Donation Connection, coinvolgendo i propri locali presenti negli aeroporti e sulle autostrade. Food Donation Connection è una società privata americana che funge da ponte tra ristoranti e società di servizi alimentari disponibili a donare eccedenze alimentari e associazioni locali di servizi sociali che distribuiscono cibo alle persone che ne hanno bisogno. Circa 115 *location* tra aeroporti, stazioni di servizio autostradali e centri commerciali partecipano al programma che nel 2017 ha coinvolto 121 associazioni, ridistribuendo oltre 3 milioni di porzioni alimentari (tra panini, macedonie ecc.).

1.5.4 PLANET: La tutela ambientale

GRI 103-2, 103-3

Il Gruppo Autogrill è consapevole di come la questione ambientale sia una priorità globale che coinvolge persone, organizzazioni e istituzioni di tutto il mondo e per questo si assume la responsabilità di indirizzare e contribuire a ridurre i consumi di energia e l'utilizzo delle risorse naturali a favore di energie pulite, materiali riciclati e con un minore impatto sull'ambiente. Tale consapevolezza si traduce in una costante ricerca di modalità operative finalizzate alla riduzione degli impatti ambientali, migliorando le proprie *performance* e definendo per i nuovi *concept* commerciali soluzioni innovative secondo i principi dell'efficienza energetica, con una conseguente riduzione delle emissioni in atmosfera, nel rispetto delle normative ambientali vigenti.

Oltre all'impegno per il miglioramento delle proprie *performance*, Autogrill promuove un utilizzo responsabile delle risorse anche attraverso campagne di sensibilizzazione interne, e attraverso la promozione di progetti innovativi in grado di coinvolgere gli *stakeholder* in un chiaro orientamento alla Sostenibilità, alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente naturale. Nelle strutture in cui non è direttamente responsabile dell'approvvigionamento delle risorse energetiche o dei servizi accessori, il Gruppo si impegna nello sviluppo di relazioni virtuose e collaborative con concedenti e *business partner* al fine di identificare le possibili aree di miglioramento e di efficientamento.

Nel corso del 2016, inoltre, HMSHost International ha avviato la partecipazione a *Origin Green* - il programma di sostenibilità governativo irlandese (Board Bia, Irish Food Board) attraverso il quale ha definito un piano di attività e di obiettivi da raggiungere nei prossimi 4 anni nelle aree: Sustainable Sourcing, Operations (impatto ambientale), Health & Nutrition e Social Sustainability.

Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera

GRI 103-2, 103-3

Autogrill si impegna a far sì che il consumo energetico non si traduca mai in spreco e a tal fine, nei nuovi punti vendita dove il Gruppo gestisce direttamente le risorse energetiche sono installati strumenti di monitoraggio e impianti di ultima generazione per controllare le prestazioni e adottare manovre correttive. All'interno di alcune infrastrutture, dove la gestione della struttura e di conseguenza delle *utility* è in carico al concedente, come per esempio negli aeroporti o nelle stazioni ferroviarie, il Gruppo non ha accesso ai dettagli dei consumi e dei costi delle *utility* che spesso sono parte integrante del contratto di concessione stipulato. Una dinamica, questa, che riduce la visibilità e la leva di azione del Gruppo, anche se negli ultimi anni si sta affermando un coinvolgimento sempre più attivo dei concedenti aeroportuali su tali aspetti. Il 42% degli aeroporti in cui il Gruppo opera fanno parte dell'*Airport Carbon Accreditation Program*, con l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂ (80% degli aeroporti Europa, 53% dell'area International e 28% del Nord America), di cui 16 hanno raggiunto la *carbon neutrality*, con emissioni zero.

L'impegno nella realizzazione di strutture commerciali dotate di strumenti d'avanguardia per il controllo e la gestione degli sprechi, soprattutto in canali quali quello autostradale, è stato molteplici e trasversale: dalla modifica delle temperature di *set point*, alla prevenzione dei guasti sfruttando gli allarmi tecnologici; dalla formazione del personale della rete durante le visite di controllo, all'analisi settimanale dei consumi per controllare l'efficacia delle azioni a breve; dalla contabilizzazione dei consumi per verificare anomalie gestionali, alla segnalazione tempestiva di guasti che potrebbero pesare sull'andamento dei consumi. In particolare, il Gruppo si impegna a monitorare in modo sempre più puntuale e sistematico gli indici di consumo energetico, in un'ottica di efficientamento gestionale e di miglioramento continuo anche attraverso il supporto di audit energetici mirati.

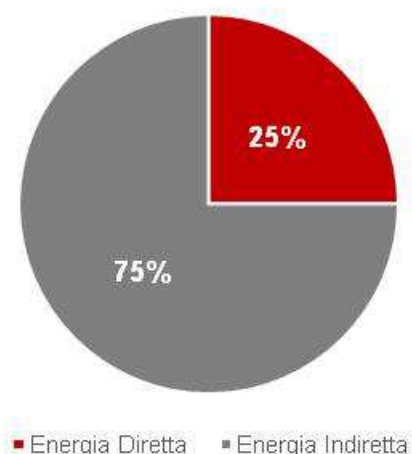
Villoresi Est è un esempio di *best practice* del Gruppo per l'innovazione sostenibile. Il locale è stato interamente progettato e realizzato seguendo gli standard di efficienza energetica e di impronta ecologica del Protocollo LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), di cui ha ricevuto la certificazione *Gold*, oltre alle certificazioni ISO 14001, ISO 50001 e la registrazione EMAS. Presso l'Autogrill di Stradella (PV), inoltre, su una parete esterna del locale è stata

implementata una tecnologia di pittura in grado di migliorare notevolmente la qualità dell'aria in prossimità dell'area di applicazione. Airlite – questo il suo nome – è una pittura 100% naturale e VOC free che si attiva con la sola luce naturale, purificando l'aria circostante. E' in grado di ridurre l'inquinamento fino al 88,8%, di eliminare il 99,9% dei germi e batteri, di prevenire la comparsa di muffe, e di ridurre l'assorbimento termico dell'edificio. Oltre a costituire un elemento grafico che ben si armonizza con l'area verde circostante, non ha necessità di manutenzione, respinge la polvere ed è autopulente.

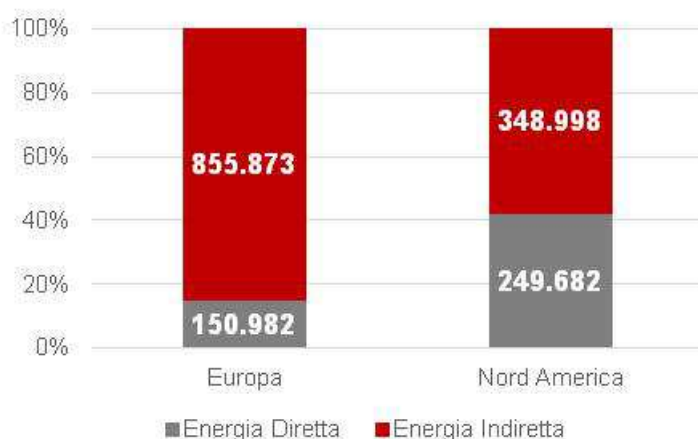
Negli Stati Uniti, similmente, il Delaware Welcome Center rimane la *flagship* di HMSHost: con la sua struttura di circa 4.000 m², è stato progettato secondo i principi del LEED, riutilizzando il 75% del materiale proveniente dalla demolizione dell'edificio precedente. L'utilizzo di tecnologia LED all'interno dei nuovi punti vendita si sta diffondendo in tutti i principali Paesi del Gruppo, così come l'utilizzo di attrezzature ad alta efficienza energetica come la piastra High-Speed Panini Grills, realizzata in *partnership* con Electrolux che utilizza tre tecnologie diverse combinate in un unico apparecchio (piastra).

GRI 103-2, 103-3, 302-1

Consumi energetici – Europa e Nord America²⁷



Consumi energetici per area geografica



²⁷ I dati inerenti ai consumi di energia, diretti e indiretti, si riferiscono prevalentemente a punti vendita lungo le autostrade dove le utenze sono gestite direttamente dal Gruppo. I dati dell'Area International, riconducibili unicamente ad attività in aeroporti e stazioni ferroviarie, e del Nord America, relativi agli aeroporti, non sono inclusi nel perimetro poiché le utenze sono a carico dei gestori delle infrastrutture e non risulta possibile una rilevazione puntuale.

GRI 103-2, 103-3, 302-1

Dal punto di vista dell'energia indiretta, i consumi si limitano all'energia elettrica, utilizzata principalmente per fini di comfort interno (es. condizionamento), per il mantenimento della qualità dei prodotti (es. celle/banchi refrigerati), per la cottura e la preparazione dei prodotti per i clienti. In Europa, l'Italia, come diretta conseguenza della sua incidenza nel business del Gruppo, è responsabile di circa il 64% dei consumi elettrici. I punti vendita, pur essendo *concept* differenti in *location* diverse, hanno una tipologia di consumo abbastanza omogenea. In alcune nazioni, e tra queste l'Italia, vengono utilizzati forni elettrici e piani di cottura ad induzione che spostano il consumo aziendale verso l'utilizzo di energia indiretta rispetto a quella diretta (es. gas metano).

Dal punto di vista dell'energia diretta, invece, oltre al consumo primario di gasolio e benzina per i veicoli aziendali, il consumo di gas naturale è dovuto al sistema di riscaldamento a gas presente in alcuni Paesi. Autogrill in Italia sta privilegiando l'installazione di pompe di calore invece di caldaie per un contenimento dei consumi energetici, un aumento dell'efficienza e una riduzione dell'impatto verso l'ambiente. In Nord America i consumi sono principalmente riconducibili all'utilizzo di gas metano per il riscaldamento dei punti vendita, mentre l'utilizzo di energia elettrica è limitato all'illuminazione.

Certificazioni ambientali

La possibilità di ottenere importanti certificazioni ambientali è la naturale conseguenza dell'attenzione che Autogrill rivolge all'ambiente. In particolare la certificazione LEED® New Construction for RETAIL, è stata quella su cui il Gruppo ha puntato negli ultimi anni.

Certificazione	Perimetro
LEED® Gold	Italia – Autogrill S.p.A.: Villoresti Est Canada – HMSHost: 4 aree di servizio autostradali USA – HMSHost: sede centrale di Bethesda
LEED® Silver	Canada – HMSHost: 16 aree di servizio autostradali USA HMSHost: Delaware House Travel Plaza
ISO 50001 sul Sistema di Gestione dell'Energia	Italia – Autogrill S.p.A.: Villoresti Est
ISO14001: 2015	Italia – Autogrill S.p.A.: sede, Villoresti Est, Brianza Sud e per i punti vendita all'interno dell'aeroporto Torino Caselle, Nuova Sidap
EMAS	Italia – Autogrill S.p.A.: sede, Villoresti Est, Brianza Sud
HQE (Alta Qualità Ambientale)	Francia – Autogrill Côté France: Canave, Ambrussum
RT 2012 (Edificio a Basso Consumo)	Francia – Autogrill Côté France: Ambrussum, Manoirs du Perche Plaines de Beauce, Chartres Gasville, Chartres Bois Paris, Lochères, Miramas
California Green Building Code - livello I e il California Energy Standard - title 24	USA – HMSHost: punti vendita nell'Aeroporto Internazionale di Los Angeles
Energy Star	USA – Attrezzature nei punti vendita

Si segnala inoltre che il punto vendita italiano Adda Sud ha ottenuto la classe energetica A1.

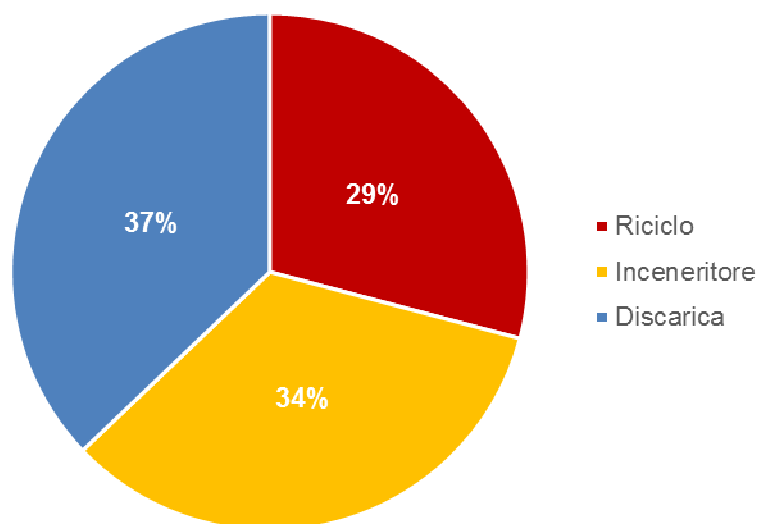
Gestione dei rifiuti

GRI 103-2, 103-3, 306-2

La produzione di rifiuti interessa sia la fase di preparazione dei prodotti sia la fase di erogazione del servizio: si producono scarti o si devono smaltire gli imballaggi connessi con la fornitura dei prodotti alimentari e durante l'erogazione del servizio si producono avanzi di cibo ed eventualmente rifiuti da stoviglie monouso. Il corretto approccio a ognuno di questi passaggi rappresenta un altro fondamentale aspetto dell'impegno a favore della tutela dell'ambiente. Operare in concessione all'interno di aeroporti, stazioni ferroviarie, centri commerciali, implica inoltre la necessità di seguire le politiche di gestione dei rifiuti del concessionario. Sulle autostrade - dove Autogrill ha anche la responsabilità della gestione dei rifiuti - il Gruppo usufruisce, laddove possibile, del servizio pubblico, e dove non è possibile, invece, si organizza con gestori privati. Da questa premessa dipendono molti aspetti relativi alla raccolta differenziata e al riciclo dei diversi rifiuti. In tutti i punti vendita in cui le condizioni locali lo consentono, Autogrill adotta la gestione differenziata dei rifiuti. Le Business Unit del Gruppo hanno un programma di monitoraggio del volume prodotto di rifiuti specifico per ogni Paese, sulla base delle normative vigenti e delle peculiarità delle singole *location*, anche in relazione al sistema di raccolta presente. Autogrill sta lavorando, da un lato, alla riduzione della produzione di rifiuti indifferenziati, implementando sistemi di raccolta e riciclaggio nel retro dei punti vendita e, dall'altro, alla diminuzione dei volumi per ridurre il numero dei ritiri e quindi gli impatti (ambientali ed economici) legati alla logistica, tramite l'installazione di macchine compattatrici o rompivetro.

In Europa, ad esempio, sono sempre più numerosi i locali dove viene effettuata la raccolta differenziata di olio di frittura (per la produzione di biodiesel ed energia verde), plastica, carta e, dove possibile, anche il recupero dal consumatore delle bottigliette di plastica e in vetro. Nei locali dove è attivo il servizio con operatore privato, Autogrill si impegna comunque ad alimentare la filiera del riciclo dal momento che il rifiuto generato - anche se di natura indifferenziata - viene inviato a impianti di trattamento, selezione e cernita e quindi in parte recuperato.

Modalità di smaltimento dei rifiuti non pericolosi – Europa²⁸



²⁸ I dati inerenti alla produzione e smaltimento dei rifiuti si riferiscono prevalentemente a punti vendita lungo le autostrade e riguardano solo le *location* dove il Gruppo dispone di un operatore privato per la gestione dei propri rifiuti. Pertanto i dati dell'Europa non includono le *location* di Germania, Slovenia e Spagna. I dati dell'Area International, riconducibili unicamente ad attività in aeroporti e stazioni ferroviarie, e del Nord America, non sono inclusi nel perimetro poiché la gestione dei rifiuti è a carico dei gestori delle infrastrutture e non risulta possibile una rilevazione puntuale.

GRI 103-2, 103-3, 306-2

In Europa, la quasi totalità del rifiuto (99,9%) può essere classificato come rifiuto non pericoloso assimilabile all'urbano, di cui il 14% è costituito da carta/cartone e plastica. Altre frazioni separate direttamente sui punti vendita o piuttosto in una seconda fase negli impianti di destinazione sono il vetro, l'organico e l'olio esausto da friggitoria, quest'ultima frazione in costante crescita. Sempre in Europa, ben il 63% del rifiuto complessivo viene inviato ad una forma di riciclo o di termovalorizzazione. Da sottolineare alcune importanti iniziative, avviate nel corso del 2017, finalizzate alla riduzione della frazione non differenziata. In Francia Autogrill ha previsto, per esempio, l'introduzione del "monouso" con materiali riciclabili, la riduzione del *packaging* dei prodotti chimici e della plastica prodotta tramite l'installazione diffusa di distributori automatici di acqua. Infine, si segnala il consolidamento in diversi Paesi di alcuni progetti sperimentali per il recupero della frazione organica, dal compostaggio alla produzione di bio-gas.

In Italia, inoltre, con l'idea di realizzare un progetto di circular economy nasce 'WASCOFFEE': il progetto sviluppato da Autogrill che prevede l'applicazione di una filosofia di *ecodesign* agli arredi, realizzati con materiale derivante da fondi del caffè. Al progetto ha collaborato inoltre il Politecnico di Milano, con l'incarico di studiare il "*Life Cycle Assessment*" in relazione all'uso dei fondi di caffè come materiale innovativo anche al fine di meglio definire un piano di sviluppo nei punti vendita a marchio Bistrot e Puro Gusto su scala nazionale e internazionale. L'obiettivo per il 2018 è di estendere il progetto ai principali punti vendita a marchio Bistrot per tutti i maggiori componenti d'arredo previsti dal format. Il Gruppo sta inoltre sperimentando possibili modalità di riutilizzo di altre tipologie di materiali.

HMSHost International, invece, ha lanciato un'iniziativa in collaborazione con Coca-Cola per il recupero delle bottigliette di plastica, diventate materia prima per la realizzazione di sedie e magliette (80% PET riciclato e 20% cotone) utilizzate dagli operatori in alcuni punti vendita. Il progetto, testato inizialmente nello scalo olandese, è stato esteso anche negli altri aeroporti del Nord Europa. Ogni maglietta viene realizzata con 10 bottigliette PET di Coca-Cola da 50 cl.

Inoltre, in tutti i locali gestiti da HMSHost nell'aeroporto di Amsterdam Schiphol la maggior parte dei *packaging* dei prodotti è riciclabile al 100%. Vengono inoltre utilizzate posate biodegradabili e tovaglioli Ecolabel realizzati al 100% da fibre riciclate e distribuiti attraverso *dispenser* regolatori. Sempre nello scalo olandese la raccolta differenziata (carta, plastica, umido, alluminio, olio di frittura, vetro, porcellana, legno, prodotti chimici e materiale elettrico) è gestita attraverso un operatore specializzato.

Le eccedenze alimentari

I sistemi interni di gestione, sviluppati e affinati negli anni grazie all'esperienza e alla tecnologia, permettono ad Autogrill di calcolare con un margine di errore relativamente basso il flusso di clienti che ogni locale, ogni giorno dell'anno, deve essere pronto ad accogliere. Questi sistemi permettono di ridurre al minimo gli sprechi e le eccedenze alimentari, calcolando in maniera più precisa possibile le quantità e i cibi da preparare, pur garantendo di soddisfare le richieste dei consumatori, minimizzando il rischio di non avere prodotto disponibile.

Il metodo e le procedure sono il primo passo per ridurre gli sprechi, compresi quelli alimentari, gestendo in maniera efficiente l'attività di produzione. Le eventuali eccedenze, infatti, sono oggetto di donazione a banchi alimentari sia in Italia che in Nord America. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al capitolo "Comunità. Sviluppo e coinvolgimento". Con lo stesso obiettivo, in Francia, all'interno del Carrousel du Louvre a Parigi e dell'area di servizio di Miramas, è attivo da due anni un servizio che permette l'acquisto a prezzi scontati di prodotti di fine giornata che altrimenti sarebbero destinati allo smaltimento.

1.5.5 PRODUCT: qualità e sicurezza dei prodotti e centralità del cliente

Autogrill riconosce come primaria la responsabilità di garantire, ogni giorno, la sicurezza e qualità dei prodotti serviti, dalla materia prima al prodotto finito, seguendo idonei standard nei processi di preparazione e utilizzando ingredienti di qualità, nel rispetto di tutte le normative locali e degli standard approvati in termini di sicurezza alimentare. Il Gruppo infatti richiede che la preparazione dei prodotti venga svolta in condizioni igienico-sanitarie che assicurino la protezione da qualsiasi rischio e si impegna a coinvolgere tutti i collaboratori in attività di sensibilizzazione e condivisione delle norme e delle condizioni stabilite dal Gruppo.

Consumatori: centralità del cliente

GRI 102-43, 102-44

In una società sempre più mutevole il Gruppo è impegnato costantemente nell'adeguarsi alle esigenze emergenti nei diversi Paesi, creando o rinnovando i propri *concept* e la propria offerta, facendo dell'innovazione di prodotto e della *cross fertilization* e delle competenze il suo punto di forza. Negli ultimi anni l'attenzione è stata rivolta principalmente alla valorizzazione della relazione con il cliente: l'approccio di "*customer centricity*" mette al centro l'esperienza del consumatore nel *design* di offerta e servizi, costruendo intorno alle sue esigenze nuovi modelli e formule. Il Gruppo promuove l'ascolto dei bisogni e delle aspettative dei propri clienti, nonché lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi in grado di soddisfare le richieste della società nel lungo periodo. Si ricercano nuovi trend di consumo per cogliere spunti di innovazione, con l'obiettivo di accrescere il livello di eccellenza della *food experience* nei canali del viaggio collaborando con concedenti e brand partner per condividere il *know-how* acquisito nella promozione e nella gestione dei rapporti di concessione; e attraverso un'efficace relazione con gli enti concedenti e i partner, il Gruppo persegue il più alto grado di soddisfazione dei clienti e di tutti gli *stakeholder*.

Nel 2009 Autogrill ha lanciato il programma di rilevazione della *customer satisfaction* del Gruppo, denominato "Feel good?", con l'obiettivo di misurare il grado di qualità percepita dai clienti e sviluppare interventi mirati a perfezionare il servizio, i prodotti e la reputazione del marchio. Nel 2017 "Feel good?" è giunto alla sua nona edizione: in *location* selezionate di Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Stati Uniti e Svizzera, Il Gruppo ha chiesto ai suoi consumatori di compilare un questionario *on line* sui temi dell'offerta, del servizio, della pulizia e dell'atmosfera dei punti vendita a cui hanno risposto oltre 45 mila persone. Grazie alle informazioni raccolte è possibile definire un quadro ancora più mirato e preciso delle esigenze e delle aspettative dei clienti, potendo mettere a punto nuove soluzioni volte ad aumentare la *customer satisfaction* nei diversi canali e a livello di concetto, in ogni Paese. I risultati della *survey* sono infatti la base di partenza dello sviluppo dei piani di *marketing* nazionali, sia dal punto di vista di azioni tattiche da implementare nel breve periodo, sia di strategia di sviluppo di lungo periodo. Dal 2014 al 2017 si è registrato un incremento medio dell'indice di *customer satisfaction* del Gruppo del 3,4%. Anche nei Paesi non coinvolti nel programma "Feel Good?" nel 2017 sono state condotte analisi di soddisfazione della clientela attraverso *survey on line* in collaborazione con le *location* o attraverso indagini dirette sul consumatore.

L'obiettivo, a partire dal 2018, è di implementare una nuova metodologia di indagine di *customer satisfaction* in grado di misurare maggiormente la forza della relazione con i clienti e guidare le decisioni strategiche, anticipando ed integrando gli approcci di *customer understanding* messi in atto dalle singole Aree. La nuova metodologia, facilmente scalabile e modulabile, permetterà infatti di comprendere meglio i fattori chiave che guidano la relazione con i consumatori e gli *insight* emozionali.

Corretta ed equilibrata alimentazione

Assicurare un'offerta di prodotti di qualità, in linea con le esigenze ed i gusti dei consumatori, è una priorità per tutto il Gruppo Autogrill. I trend di consumo evidenziano come negli anni si stia sviluppando sempre più una tendenza dei consumatori globali a preferire stili di vita sani ed equilibrati, a partire dall'alimentazione. In questo contesto, Autogrill interpreta i bisogni del viaggiatore per rispondere con velocità alla complessità dei cambiamenti, traducendoli in un'offerta innovativa. Gli aeroporti, in particolare, rappresentano il luogo in cui il Gruppo Autogrill sperimenta ed elabora soluzioni e servizi d'avanguardia per garantire un'offerta variegata capace, allo stesso tempo, di promuovere e diffondere uno stile di vita sano ed equilibrato.

L'attenzione per una corretta alimentazione è sempre molto alta e le soluzioni offerte sono molteplici. In Europa, per esempio, sono disponibili ampie scelte di verdura e frutta all'interno di molti *concept* e varietà di pane con cereali integrali nei locali che offrono prodotti da forno e panini. Nei ristoranti "Ciao" in Italia è aumentata l'offerta di pesce, in Francia è stata lanciata una campagna finalizzata a valorizzare alcuni prodotti stagionali, in Belgio nell'aeroporto di Bruxelles è stata ampliata l'offerta di prodotti *veggie* e *gluten free*, mentre in tutti i *concept* con servizio al tavolo vengono evidenziati i menù a basso contenuto calorico e quelli senza glutine. In Spagna è stato creato un menù *healthy* per la colazione, in Svizzera il *concept* "Greens", realizzato in collaborazione con l'associazione elvetica BioSuisse, offre cibo biologico pensato per chi osserva un regime alimentare a basso contenuto di grassi e sale. Il Gruppo non ha dimenticato nemmeno le esigenze di chi, per scelta personale, si astiene dal mangiare carne o altri alimenti di origine animale, introducendo appositi bollini per identificare i prodotti "halal" e i prodotti privi di glutine.

Negli Stati Uniti, HMSHost ha lanciato un progetto pilota "*Eat Well. Travel Further*" incentrato sull'offerta di prodotti pronti al consumo e servizi accessori incentrati sulle esigenze nutrizionali e dietetiche specifiche, tra cui "*box lunch*" proteici, ad alto contenuto nutritivo e bevande probiotiche. Anche nell'Area International Autogrill ha lavorato sull'offerta di prodotti dedicati a clienti con esigenze nutrizionali specifiche, ampliando la propria offerta di prodotti senza glutine, proteici, senza lattosio e halal.

Accessibilità e qualità dei servizi

GRI 103-2, 103-3

Il Gruppo si impegna per mantenere sempre aggiornati i servizi offerti e ampliarne la gamma al fine di rispondere alle esigenze delle diverse tipologie di consumatori che frequentano i punti vendita, tra cui i bambini, le famiglie, le persone diversamente abili, gli uomini d'affari, gli autotrasportatori, i motociclisti, fino a chi viaggia con animali domestici. Per ogni categoria di viaggiatore Autogrill sviluppa formule o servizi dedicati.

Nei maggiori Paesi europei, per chi si muove con bambini Autogrill ha creato punti vendita con *baby room* e spazi ricreativi allestiti a misura di bambino. Il team di Customer Relationship Management (CRM), sulla base dell'analisi dei dati in grado di definire comportamenti di acquisto dei punti vendita, ha sviluppato diversi servizi e iniziative dedicati agli autotrasportatori, ai *frequent traveller* nonché alla clientela business con il servizio di *e-Invoicing* in Italia.

In Nord America sono stati sperimentati strumenti specifici per migliorare il servizio clienti, come Kiosk per il collocamento di ordini e pagamenti mobili. Negli Stati Uniti HMSHost ha lanciato *Network Operation Center*, un nuovo sistema per garantire i massimi livelli di sicurezza dei pagamenti elettronici, garantendo la migliore esperienza del cliente per tutti i servizi collegati alle reti Wi-Fi offerti nella maggior parte dei negozi HMSHost.

HMSHost International ha aperto nell'aeroporto di Amsterdam Schiphol un nuovo ristorante di cucina asiatica "Kebaya" che mette a disposizione dei clienti una app "QikServe" che consente di visionare il menù, ordinare e pagare direttamente dallo smartphone.

Qualità e sicurezza dei prodotti

GRI 103-2, 103-3, 416-1

La qualità e la sicurezza dei prodotti venduti nei punti vendita viene garantita tramite un Sistema di Gestione che comincia già dalla selezione dei fornitori e si fonda sulla forte condivisione di valori e obiettivi tra il Gruppo e i suoi partner commerciali. La valutazione, la qualifica preventiva e il controllo sono elementi necessari per garantire standard di qualità elevati per tutti i prodotti e servizi. A questo scopo sono stati studiati piani di verifica periodici effettuati sui fornitori tramite *screening* svolti attraverso diverse modalità: questionari, raccolta di informazioni (dirette o indirette), campionature e, dove necessario, audit. La qualità degli approvvigionamenti viene monitorata costantemente attraverso controlli mensili sulle specifiche di prodotto e dialogo costante tra punti vendita, funzioni centrali di supporto e fornitori al fine di pianificare eventuali azioni correttive. Sia in Nord America che in Europa, i fornitori sono sottoposti a valutazioni preventive per accertare il grado di rispetto degli standard di qualità definiti dalla Società secondo le procedure H.A.C.C.P.²⁹ che prevedono accurate analisi microbiologiche, merceologiche e chimico-fisiche lungo tutta la *supply chain*, realizzate con una frequenza valutata secondo una logica di *risk assessment*. Nell'Area International tutti i fornitori di prodotti sono selezionati sulla base specifiche procedure e *checklist* dettagliate, e in ogni contratto è incluso il codice di condotta di HMSHost. In Nord America è stato introdotto un nuovo programma di audit che traccia tutti i nuovi piccoli fornitori in un *database* e fornisce un *tool* di supporto per consentire loro di essere conformi ai requisiti di Assicurazione Qualità richiesti. A queste tipologie di *assessment* e controlli si aggiunge un piano di autocontrollo nell'ambito del Sistema di Gestione adottato nei diversi Paesi, ovvero un insieme di procedure che vengono eseguite sui punti vendita, coordinate centralmente e finalizzate a garantire il rispetto di tutti gli standard igienico-sanitari. Per controllare il rispetto di tali standard e la corretta applicazione del piano sono svolte periodicamente diverse tipologie di audit condotti da professionisti del settore, sia interni sia esterni. In Italia, i risultati degli audit relativi all'H.A.C.C.P. svolti sui locali rientrano nel sistema di MBO³⁰ dei direttori dei punti vendita stessi.

In particolare HMSHost in Nord America ha un programma di controlli di qualità e sicurezza alimentare portato avanti da una società terza (gli audit si basano sui regolamenti della *Food and Drug Administration Food Code*). Ogni locale riceve un controllo senza preavviso almeno due volte l'anno e il dipartimento di Assicurazione Qualità rivede gli audit e segue l'implementazione dei piani di miglioramento, proposti dagli stessi Direttori dei punti vendita. Il dipartimento di Assicurazione Qualità monitora i trend dei risultati per aiutare i Direttori a concentrarsi sulle aree di miglioramento, organizza *webinar* per condividere i risultati degli audit, gli obiettivi e le eventuali modifiche al programma e si incontra con la società di revisione per migliorare il processo. Nel 2017 si stima che il 95% dei prodotti alimentari e il 99% delle bevande non alcoliche sia stato sottoposto a controlli e verifiche sulla qualità.

Il controllo qualità è assicurato anche in tutte le *operations* dell'Area International, in cui si assicura il rispetto degli standard locali in tutti i Paesi in cui opera secondo specifiche procedure e in ottemperanza alle linee guida H.A.C.C.P., in un percorso di miglioramento continuo che sta portando i diversi punti vendita anche all'ottenimento della certificazione ISO 9001. Le diverse strutture possono essere oggetto di verifiche esterne da parte di enti terzi e controlli interni di rispetto degli standard di qualità previsti dal Gruppo. Vengono inoltre condotte delle verifiche a campione sui prodotti sempre per accertarne la qualità. Autogrill, in qualità di gestore di marchi in licenza, è a sua volta oggetto di audit da parte dei *brand partner* così come dei concedenti. La formazione dei collaboratori sulle norme della sicurezza alimentare e dei processi H.A.C.C.P. completa il processo di controllo del Gruppo.

²⁹ HACCP: *Hazard Analysis and Critical Control Points*, traducibile in analisi dei pericoli e punti di controllo critici

³⁰ MBO: *Management by Objectives*

Informazione e comunicazione di prodotto

GRI 103-2, 103-3

Il rispetto delle normative di riferimento sulla comunicazione relativa al contenuto degli alimenti è garantito in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera. In particolare su tutti i punti vendita grande attenzione è data alle informazioni relative agli allergeni. In aggiunta alle normative locali, inoltre, ogni Paese sviluppa iniziative e progettualità per promuovere uno stile di vita sano e un'alimentazione equilibrata. In particolare negli Stati Uniti, in conformità alle regolamentazioni federali emanate dalla *US Food and Drug Administration*, tutti i prodotti preconfezionati della formula *grab and go* contengono le indicazioni sugli allergeni e sul contenuto nutrizionale e calorico dei vari alimenti. Lo stesso avviene nei Paesi del Nord Europa, in aggiunta alle indicazioni sugli allergeni richieste dalle normative vigenti. In ogni negozio gestito da HMSHost International, inoltre, sono disponibili dettagliati opuscoli sugli allergeni, tra cui la presenza di glutine e latticini e, per alcuni prodotti è possibile ricevere le informazioni direttamente tramite il codice a barre.

In tutti i Paesi in cui opera, Autogrill rispetta fermamente tutte le normative relative alla vendita e somministrazione di alcolici e tabacco, per contribuire al consumo responsabile di questi prodotti. In Nord America, HMSHost ha sviluppato un programma dedicato (*Serve Safe Alcohol*) destinato a tutti gli operatori per la corretta somministrazione delle bevande alcoliche. Nei punti vendita statunitensi, inoltre, la comunicazione commerciale è supportata dalla campagna "*We ID*", che invita tutti i clienti a presentare un documento di riconoscimento al momento dell'acquisto di alcolici.

Le principali certificazioni

Il Gruppo vede nell'ottenimento di certificazioni riconosciute il successo dei propri modelli di Gestione ed un ulteriore stimolo a lavorare in una logica di miglioramento continuo.

Certificazione	Perimetro
ISO 9001:2015 sui Sistemi di Gestione Qualità	Italia: Autogrill S.p.A. e Nuova Sidap
UNI 10854 linee guida per il sistema di autocontrollo basato sul metodo HACCP	Italia: Autogrill S.p.A.
ISO 22000 sulla Sicurezza Alimentare	Italia: Autogrill S.p.A. Grecia: Autogrill Hellas EPE
ISO 9001:2015 relativa a: Erogazione di servizi di <i>Technical project Management</i>	Italia: Autogrill S.p.A.
<i>Mystery Audit</i> secondo la norma UNI TS 11312 nelle attività di audit di certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità	Italia: Autogrill S.p.A.
BS OHSAS 18001:2007	Italia: Autogrill S.p.A. - locali in aeroporto
Certificazione Halal rilasciata dal MUI (Majelis Ulama Indonesia)	Pizza Hut aeroporto di Bali, locali aeroporto di Bangalore (HMSHost International)
<i>Diverse Food Safety program</i> (Sicurezza Alimentare)	Punti vendita a Bali (HMSHost International)
FSSAI (<i>Food Safety and Standards Authority of India</i>)	Punti vendita aeroporto di Bangalore e Hyderabad (HMSHost International)
NVWA (<i>Dutch Authority of Food products and services</i>)	Punti vendita aeroporto di Schipol (HMSHost International)

Gestione responsabile della catena di fornitura

GRI 103-2, 103-3, 102-9, 102-12, 308-1, 414-1

Per ottenere prodotti sempre di ottima qualità e servizi coerenti con le aspettative dei clienti, la relazione con i fornitori è di grande importanza. Come per tutti i processi aziendali, anche la selezione dei fornitori è mirata alla ricerca di qualità, flessibilità e massima professionalità. La selezione e l'approvvigionamento delle materie prime (*food* e *non food*) è fondamentale per la continuità del business di Autogrill, così come la scelta delle *partnership*. Esiste infatti una connessione diretta tra i rapporti con i fornitori e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti ai consumatori. La catena di fornitura di Autogrill è principalmente costituita dai fornitori di alimenti e bevande, dove per gli alimenti freschi l'approvvigionamento è soprattutto locale, mentre per i prodotti a lungo raggio che non richiedono freschezza e regionalità il Gruppo tende a valorizzare la propria dimensione multinazionale, avviando progetti di fornitura estesi a più Paesi. A questi si affianca un numero ridotto di fornitori di beni tecnici e di servizi (quali la manutenzione e la pulizia). I processi di approvvigionamento e i rapporti di *partnership* con i fornitori sono guidati dalle Direzioni *Procurement* e da specialisti presenti presso le sedi centrali dei diversi Paesi, con il supporto per alcuni di intermediari specializzati. Seguendo le stesse logiche, nel Nord America HMSHost si avvale, per i servizi dei processi di acquisto, di un operatore internazionale qualificato.

Le relazioni tra il Gruppo e i suoi partner sono regolate da precise procedure. Oltre al tassativo rispetto delle normative locali e delle procedure stabilite nell'ambito dei controlli qualità, nella maggior parte dei Paesi in cui opera in Europa, il Gruppo richiede ai propri fornitori di rispettare e sottoscrivere il Codice Etico del Gruppo, le Condizioni generali di Acquisto e, in Nord America, il rispetto del *Supplier Code of Conduct*. Tale processo si applica ai fornitori con cui il Gruppo ha una relazione diretta e a eventuali intermediari che supportano le società nella gestione degli approvvigionamenti.

È nell'interesse di Autogrill predisporre strumenti di valutazione per verificare l'idoneità dei fornitori in vista della continuità del rapporto. L'attenzione a creare un rapporto solido con i fornitori - sia di merci sia di servizi - si manifesta sia sul piano etico sia su quello legato alla qualità e alla sicurezza dei prodotti. Per questo motivo nel 2017 sono state pubblicate le *Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines*, un nuovo documento sviluppato con il supporto della Fondazione Global Compact Network Italia, che definisce gli standard generali per la valutazione dei fornitori e i principi base che caratterizzano l'approccio del Gruppo per una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento (*Supply Chain Management Approach*). In quanto società multinazionale, Autogrill opera con fornitori di differenti Paesi, in diversi ambiti culturali, sociali ed economici. L'obiettivo principale delle *Guidelines* è quello di indirizzare le società del Gruppo a lavorare con fornitori che condividono i principi di sostenibilità e che gestiscono il proprio business in modo etico e responsabile, rispettando le persone e l'ambiente. I requisiti per i fornitori previsti dal documento si basano sui più rilevanti accordi, convenzioni e standard internazionali (quali: i 10 principi del Global Compact ONU, le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali, le Linee guida ISO 26000 e i Principi guida delle Nazioni Unite sulle imprese e i diritti umani) e sono perfettamente allineate alle disposizioni del Codice Etico del Gruppo.

Grazie all'applicazione delle *Group Supply Chain Sustainability Guidelines* ogni Area Geografica sarà impegnata nello sviluppo di specifiche procedure di gestione e monitoraggio dei propri fornitori, in un'ottica di maggior trasparenza e consapevolezza della propria catena di fornitura.

1.5.6 I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill

Suddivisione dei dipendenti per età, genere, categoria professionale

GRI 405-1

2017	Nord America	Europa	International	Totale
Totale Dipendenti	30.988	17.467	9.957	58.412
Di cui donne	18.813 61%	10.912 62%	5.205 52%	34.930 60%
Sedi	578	671	729	1.978
Top Manager	82	38	21	141
Donne	28	5	5	38
< 30 anni	0	0	0	0
Tra 30 e 50 anni	39	17	13	69
> 50 anni	43	21	8	72
Senior Manager	130	52	70	252
Donne	58	16	25	99
< 30 anni	1	1	3	5
Tra 30 e 50 anni	79	41	56	176
> 50 anni	50	10	11	71
Manager	164	164	103	431
Donne	73	82	45	200
< 30 anni	11	7	27	45
Tra 30 e 50 anni	108	114	74	296
> 50 anni	45	43	2	90
Impiegati	202	417	535	1.154
Donne	129	269	282	680
< 30 anni	35	55	318	408
Tra 30 e 50 anni	111	242	194	547
> 50 anni	56	120	23	199
Punti Vendita	30.410	16.796	9.228	56.434
Area Manager	116	60	72	248
Donne	32	11	22	65
< 30 anni	0	3	8	11
Tra 30 e 50 anni	51	34	63	148
> 50 anni	65	23	1	89
Direttori Punti Vendita	1.076	537	205	1.818
Donne	510	165	83	758
< 30 anni	106	18	48	172
Tra 30 e 50 anni	644	361	148	1.153
> 50 anni	326	158	9	493
Manager	884	655	418	1.957
Donne	499	370	178	1.047
< 30 anni	258	127	171	556
Tra 30 e 50 anni	486	394	232	1.112
> 50 anni	140	134	15	289
Responsabili di Servizio	2.954	1.852	844	5.650
Donne	1.992	1.100	400	3.492
< 30 anni	1.277	147	574	1.998
Tra 30 e 50 anni	1.163	1.328	255	2.746
> 50 anni	514	377	15	906
Collaboratori Pluriservizio	25.380	13.692	7.689	46.761
Donne	15.492	8.894	4.165	28.551
< 30 anni	11.064	3.287	6.041	20.392
Tra 30 e 50 anni	8.640	7.549	1.413	17.602
> 50 anni	5.676	2.856	235	8.767
Categorie protette / dipendenti con disabilità	-	580	106	686

Per il Nord America le informazioni sui dipendenti appartenenti a categorie protette non sono disponibili in quanto protette da riservatezza per normative locali.

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale

GRI 102-8, 405-1

2017	Nord America	Europa	International	Totale
Totale Dipendenti	30.988	17.467	9.957	58.412
Di cui donne	18.813 61%	10.912 62%	5.205 52%	34.930 60%
Dipendenti tempo indeterminato	30.988	15.074	4.798	50.860
Di cui donne	18.813	9.615	2.515	30.943
Dipendenti tempo determinato*	ns	2.393	5.159	7.552
Di cui donne	ns	1.297	2.690	3.987
Dipendenti full-time	24.397	7.589	5.847	37.833
Di cui donne	14.706	3.869	2.613	21.188
Dipendenti part-time	6.591	9.878	4.110	20.579
Di cui donne	4.107	7.043	2.592	13.742

*La definizione di "Tempo determinato" non è applicabile in Nord America in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("At-will employment") secondo cui entrambe le parti possono recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento

Ore medie di formazione pro-capite per categoria di dipendente

GRI 404-1

2017- Gruppo					
Sedi			Punti Vendita		
Top Manager		12,4	Area Manager		17,9
	Donne	17,5		Donne	15,0
	Uomini	11,4		Uomini	18,9
Senior Manager		24,3	Direttori Punti Vendita		27,7
	Donne	22,4		Donne	25,2
	Uomini	25,3		Uomini	29,4
Manager		18,5	Manager		29,0
	Donne	21,0		Donne	27,7
	Uomini	16,3		Uomini	30,5
Impiegati		8,3	Responsabili di Servizio		21,0
	Donne	8,4		Donne	18,9
	Uomini	8,2		Uomini	24,4
			Collaboratori Pluriservizio		35,9
				Donne	35,2
				Uomini	37,2

I dati relativi alle ore di formazione di HMSHost Nord America sono stimati sulla base del piano di formazione individuale previsto per ogni nuovo ingresso nei team HMSHost. Inoltre, spesso nelle sedi le attività di aggiornamento professionale si realizzano attraverso la partecipazione a *workshop*, convegni e seminari, soprattutto a livello di Top Management, non oggetto di rendicontazione.

Dipendenti che ricevono una regolare valutazione delle *performance*

GRI 404-3

2017 - Gruppo

Headquarters			Punti Vendita		
Area Manager			Area Manager		
Top Manager	ns		Donne	85%	89%
			Uomini	91%	
Senior Manager		82%	Direttori Punti Vendita		90%
	Donne	84%		Donne	90%
	Uomini	81%		Uomini	91%
Manager		88%	Manager		84%
	Donne	89%		Donne	87%
	Uomini	87%		Uomini	81%
Impiegati		78%	Responsabili di Servizio		38%
	Donne	77%		Donne	35%
	Uomini	78%		Uomini	43%
			Collaboratori Pluriservizio		15%
				Donne	14%
				Uomini	16%

I dati relativi dei Top Managers non sono inclusi nella rendicontazione, poiché seguono logiche di *Management By Objective* che differiscono dai programmi di *performance review* riservati al resto dei dipendenti.

Nuovi assunti e cessati

GRI 103-1, 401-1

2017	Nord America		Europa		International		Totale	
	N. Assunti	%	N. Assunti	%	N. Assunti	%	N. Assunti	%
Assunti	22.884	74%	8.198	47%	8.203	82%	39.285	67%
Donne	14.057	75%	4.473	41%	4.166	80%	22.696	65%
Uomini	8.827	73%	3.725	57%	4.037	85%	16.589	71%
< 30 anni	16.714	131%	5.027	138%	6.919	96%	28.660	122%
Tra 30 e 50 anni	4.808	42%	2.806	28%	1.194	49%	8.808	37%
Maggiori di 50 anni	1.362	20%	365	10%	90	28%	1.817	17%
	N. Cessati	%	N. Cessati	%	N. Cessati	%	N. Cessati	%
Cessati	22.715	73%	7.306	42%	6.434	65%	36.455	62%
Donne	13.831	74%	4.016	37%	3.240	62%	21.087	60%
Uomini	8.884	73%	3.290	50%	3.194	67%	15.368	65%
< 30 anni	16.032	126%	4.092	112%	5.494	76%	25.618	109%
Tra 30 e 50 anni	4.998	44%	2.583	26%	875	36%	8.456	35%
Maggiori di 50 anni	1.685	24%	631	17%	65	20%	2.381	22%

Le percentuali rappresentano i tassi di *turnover* in ingresso e in uscita e sono state calcolate in relazione al totale dipendenti per ciascuna Area di riferimento, genere e fascia d'età.

Indici infortunistici

GRI 103-3, 403-2

2017		Nord America	Europa	International	Totale
Infortuni Totali		1.134	592	162	1.888
	Donne	723	374	97	1.194
	Uomini	411	218	65	694
Numero dipendenti*		30.988	16.169	5.420	52.577
	Donne	18.813	10.186	2.465	31.464
	Uomini	12.175	5.983	2.955	21.113
Indice di frequenza (IR)		27,8	26,4	25,1	27,1
	Donne	30,5	27,9	39,7	30,2
	Uomini	24,0	24,3	16,2	23,1
Indice di gravità		0,1	0,6	0,1	0,3
	Donne	0,2	0,7	0,1	0,3
	Uomini	0,1	0,5	0,1	0,2

Indice di frequenza (IR): (numero di infortuni + numero totale di decessi) / totale ore lavorate) *1.000.000

Indice di gravità: (numero di giorni persi per infortunio / totale ore lavorate) *1.000

*Il perimetro non include Germania, Irlanda, UK e Olanda. Per maggiori dettagli si veda il cap. "I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill". Nel corso del 2017, inoltre, non si sono verificati casi di decessi.

Per l'Europa la Germania non è inclusa nel perimetro, poiché è in corso di implementazione un nuovo sistema di monitoraggio degli infortuni, che sarà attivo dal 2018. Per l'Area International il perimetro non include Irlanda, Olanda e Regno Unito, poiché non è stato possibile rilevare la tipologia di assenza. Per completezza si segnala che i tre Paesi hanno registrato, rispettivamente, 20, 60 e 11 lievi incidenti sul lavoro dovuti principalmente a scottature e tagli. Inoltre, Il sistema di rilevazione degli infortuni utilizzato in Nord America non permette di registrare gli infortuni avvenuti *in itinere*. Per questo motivo gli indici infortunistici non includono gli incidenti *in itinere* per nessuna Area Geografica, al fine di agevolare l'analisi comparativa. Si segnala comunque che in Europa si sono riscontrati 150 infortuni *in itinere*, mentre per l'Area International 24. Per l'Area International si segnala un unico caso di malattia professionale in Finlandia.

Ambiente – consumi di energia ed emissioni di Gruppo

GRI 103-3, 302-1, 305-1, 305-2

2017	udm	Nord America	Europa	Totale
Punti vendita inclusi		101	580	
Consumo totale di energia diretta	GJ	249.681,8	150.982,2	400.663,9
Da fonti non rinnovabili:				
Gas naturale	m ³	6.091.829,5	1.816.720,1	7.908.549,6
Gasolio	l	0,0	1.151.971,8	1.151.971,8
LPG		0,0	284.798,3	284.798,3
Propano	kg	0,0	828,0	828,0
Da veicoli di proprietà (flotta):				
Benzina	l	0,0	6.614,0	6.614,0
Gasolio	l	0,0	658.939,0	658.939,0
Consumo totale di energia indiretta	GJ	348.998,0	855.872,5	1.204.870,5
Elettricità				
Da fonti non rinnovabili	MWh	96.943,9	237.539,3	334.483,2
Da fonti rinnovabili	MWh	0,0	203,1	203,1
Emissioni		61.114,4	88.264,8	149.379,2
Emissioni totali dirette		12.792,7	8.934,3	21.727,0
Da fonti non rinnovabili:	t CO ₂ e	12.792,7	7.217,1	20.009,9
Da veicoli di proprietà (flotta):	t CO ₂ e	0,0	1.717,1	1.717,1
Emissioni totali di energia indiretta		48.321,7	79.330,5	127.652,1
Elettricità	t CO ₂ e	48.321,7	79.330,5	127.652,1

I dati inerenti ai consumi di energia, diretti e indiretti, si riferiscono prevalentemente alle sedi e ai punti vendita lungo le autostrade, dove le utenze sono gestite direttamente dal Gruppo. I dati dell'Area International, riconducibili unicamente ad attività in aeroporti e stazioni ferroviarie, e del Nord America, relativi agli aeroporti, non sono inclusi nel perimetro, poiché le utenze sono a carico dei gestori delle infrastrutture.

I fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni sono stati pubblicati dal *Department for Business, Energy & Industrial Strategy* (BEIS) nel 2015.

Ambiente – rifiuti prodotti e modalità di smaltimento

GRI 306-2

2017	udm	Europa
Modalità di smaltimento		
Rifiuti pericolosi:		16,5
Riciclo	t	8,5
Inceneritore	t	7,8
Discarica	t	0,2
Rifiuti non pericolosi:		19.464,0
Riciclo	t	5.661,9
Inceneritore	t	6.566,5
Discarica	t	7.235,6

I dati inerenti la produzione e lo smaltimento dei rifiuti si riferiscono prevalentemente a punti vendita lungo le autostrade e riguardano solo le *location* dove il Gruppo dispone di un operatore privato per la gestione dei propri rifiuti. Pertanto i dati dell'Europa non includono le *location* di Germania, Slovenia e Spagna. I dati dell'Area International, riconducibili unicamente ad attività in aeroporti e stazioni ferroviarie, e del Nord America non sono inclusi nel perimetro, poiché la gestione dei rifiuti è a carico dei gestori delle infrastrutture.

Criteri di redazione

GRI 102-4, 102-10, 102-13, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-51, 102-52, 102-54, 103-2, 103-3

Standard di rendicontazione applicati

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Autogrill (nel seguito anche “Dichiarazione”), redatta secondo quanto previsto dall’art. 3 e dall’art. 4 del D.lgs. 254/2016 (nel seguito anche “Decreto”), contiene informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, nella misura utile ad assicurare la comprensione delle attività svolte dal Gruppo Autogrill (di seguito anche “il Gruppo”), del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto prodotto dalle stesse. Inoltre, i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell’impresa sono descritti nel paragrafo “Principali rischi e incertezze cui il Gruppo Autogrill è esposto” nella Relazione sulla Gestione.

La Dichiarazione, approvata per la prima volta dal Consiglio di Amministrazione in data 08 marzo 2018, sarà pubblicata con periodicità annuale ed è redatta secondo i “*GRI Sustainability Reporting Standards*” definiti nel 2016 dal GRI-Global Reporting Initiative, secondo l’opzione *Core* (il Gruppo è inoltre membro della Gold Community del GRI). I GRI Standards, ad oggi gli standard più diffusi e riconosciuti a livello internazionale in materia di rendicontazione non finanziaria, è stato identificato da Autogrill quale “standard di riferimento” per assolvere agli obblighi del D.lgs. 254/2016. Al fine di agevolare il lettore nel rintracciare le informazioni all’interno del documento alle pagine 67-72 è riportato il GRI Content Index.

La rendicontazione non finanziaria presentata nella Dichiarazione riflette il principio di materialità o rilevanza, elemento previsto dalla normativa di riferimento e caratterizzante i GRI Standards: i temi trattati all’interno della Dichiarazione sono quelli che, a seguito di un’analisi e valutazione di materialità, descritta a pagina 39 della Dichiarazione, sono stati considerati rilevanti in quanto in grado di riflettere gli impatti sociali e ambientali delle attività del Gruppo o di influenzare le decisioni dei suoi *stakeholder*. Stante l’attività del Gruppo, il consumo idrico non è stato identificato come impatto ambientale significativo nello svolgimento dell’attività di analisi di materialità e, di conseguenza, non è incluso tra i temi trattati nella Dichiarazione. Nello sviluppo dell’analisi di materialità, il tema dei diritti umani non è emerso tra quelli maggiormente rilevanti, ma risulta comunque un tema di forte attenzione per il Gruppo, soprattutto rispetto alla selezione e valutazione dei fornitori, al rapporto con i propri dipendenti e con le comunità. Aspetti infatti che sono regolati da *policy* e procedure specifiche come il Codice Etico di Gruppo e le *Supply Chain Sustainability Guidelines*. Inoltre, come previsto dal Decreto, in sede di prima applicazione della normativa è stato fornito un raffronto solo sommario e qualitativo rispetto agli esercizi precedenti.

Perimetro di reporting

Le informazioni quali-quantitative contenute nella Dichiarazione si riferiscono alla *performance* di Gruppo per l’esercizio chiuso il 31 dicembre 2017. Come previsto dal D.Lgs.254/2016, art. 4, la presente Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario comprende i dati della società madre (Autogrill S.p.A.) e delle sue società figlie consolidate integralmente, salvo diversamente indicato, dettagliate per i tre settori operativi del Gruppo.

Il perimetro dei dati economici risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2017 del Gruppo. Il perimetro dei dati e delle informazioni non finanziarie risulta essere composto dalle società facenti parte del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2017 consolidate con il metodo integrale all’interno del Bilancio Consolidato di Gruppo, ad eccezione delle società non operative, delle società in liquidazione e delle acquisizioni perfezionate in corso d’anno. Tuttavia si segnala che le *location* (sedi e punti vendita) in cui il Gruppo non ha la gestione diretta delle utenze e quindi non ha la possibilità di monitorarne puntualmente il consumo - prevalentemente centri commerciali, stazioni ferroviarie e aeroporti - non sono incluse nel perimetro di rendicontazione dei dati ambientali. Tale

limitazione riguarda principalmente le Aree Geografiche Nord America e International. Inoltre, i dati inerenti alla produzione e smaltimento dei rifiuti si riferiscono prevalentemente a punti vendita lungo le autostrade e riguardano solo le *location* dove il Gruppo dispone di un operatore privato per la gestione dei propri rifiuti. Pertanto i dati dell'Area International, riconducibili unicamente ad attività in aeroporti e stazioni ferroviarie, e dell'Area Nord America non sono inclusi nel perimetro poiché la gestione dei rifiuti è a carico dei gestori delle infrastrutture. Eventuali ulteriori limitazioni a tale perimetro sono opportunamente indicate all'interno del documento. All'interno del perimetro non sono stati inseriti i dati socio-ambientali della società Stellar Partners, Inc. la cui acquisizione si è perfezionata a fine 2016.

Processo di rendicontazione

La predisposizione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Autogrill per il 2017 si è basata su un processo di *reporting* strutturato che ha previsto:

- il coinvolgimento di tutte le strutture/Direzioni aziendali responsabili degli ambiti rilevanti e dei relativi dati e informazioni oggetto della rendicontazione non finanziaria del Gruppo. E' stato richiesto loro un contributo nell'analisi e consolidamento dei dati, con il compito di verificare e validare tutte le informazioni riportate nella Dichiarazione, ciascuno per la propria area di competenza. In particolare, i dati e le informazioni inclusi nella presente Dichiarazione derivano dal sistema informativo aziendale utilizzato per la gestione e la contabilità del Gruppo e da un sistema di *reporting* non finanziario (schede raccolta dati) appositamente implementato per soddisfare i requisiti del D.Lgs.254/2016 e dei GRI Standards. I dati sono stati elaborati mediante estrazioni e calcoli puntuali e, laddove specificatamente indicato, mediante stime (si veda ad esempio il capitolo "Sviluppo risorse umane e valutazione delle competenze"). I dati e le informazioni di natura economico-finanziaria derivano dal Bilancio Consolidato 2017;
- l'approvazione della Dichiarazione da parte del Consiglio di Amministrazione, convocato per l'approvazione del Bilancio Consolidato 2017, dopo essere stata valutata dal Comitato Controllo Rischi e *Corporate Governance*;
- il rilascio di un giudizio di conformità sulla Dichiarazione da parte di Deloitte & Touche nella forma di un esame limitato;
- la pubblicazione della Dichiarazione sul sito internet della Società al fine di renderla disponibile in maniera trasparente a tutti gli *stakeholder*.

Tabella di raccordo GRI – materialità

GRI 103-1

AREA	TEMATICHE	TEMATICHE GRI	CONFINI (dove la tematica ha impatto)	
Economic & Governance	Efficacia e trasparenza dei processi decisionali ³¹	N/A	Gruppo Autogrill	
	Creazione di valore economico	Performance economiche	Gruppo Autogrill	
	Pratiche concorrenziali	Pratiche competitive anticoncorrenziali, conformità socio-economica	Gruppo Autogrill	
People	Qualità dei rapporti con i collaboratori	Occupazione	Gruppo Autogrill	
	Salute e sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza	Gruppo Autogrill	
	Sviluppo risorse umane e valutazione delle competenze	Formazione e addestramento	Gruppo Autogrill	
	Relazioni sindacali	Lavoro/Gestione delle relazioni	Gruppo Autogrill	
	Diversity e pari opportunità	Diversity e pari opportunità, Non-discriminazione	Gruppo Autogrill	
Product	Informazioni e comunicazione di prodotto	Marketing ed etichettatura	Gruppo Autogrill	Consumatori
	Gestione della catena di fornitura	Valutazione ambientale del fornitore, valutazione dei fornitori per criteri sociali	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura
	Accessibilità e qualità dei servizi ³²	N/A	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura, Consumatori
	Qualità e sicurezza dei prodotti	Salute e sicurezza del cliente	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura, Consumatori
Planet	Efficienza energetica ed emissioni	Energia, emissioni, conformità ambientale	Gruppo Autogrill	Catena di fornitura
	Gestione rifiuti	Rifiuti	Gruppo Autogrill	Consumatori, comunità

³¹ Per l'aspetto materiale Efficacia e trasparenza dei processi decisionali, non direttamente collegato ad un aspetto previsto dai GRI Standard, Autogrill riporta nel documento l'approccio di gestione adottato.

³² Per l'aspetto materiale Accessibilità e qualità dei servizi, non direttamente collegato ad un aspetto previsto dai GRI Standard, Autogrill riporta nel documento l'approccio di gestione adottato.

GRI Content Index

GRI 102-54, 102-55

GRI Content Index Service
organizational mark

La Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo Autogrill è stata redatta in conformità ai GRI Standards: Core option. La tabella che segue riporta le informazioni di Gruppo basate sui GRI Standards pubblicati nel 2016 dal Global Reporting Iniziative con riferimento all'analisi di materialità di Autogrill e inerenti all'esercizio 2017. A seguito dell'estensione del perimetro di rendicontazione non è infatti stato possibile fornire un riscontro sugli anni precedenti.

Universal Standards		
GRI Standard	N. pagina	Informazione
GRI 102: General Disclosure		
Profilo dell'organizzazione		
102-1	RG, Struttura societaria semplificata, pag. 6.	Nome dell'organizzazione.
102-2	RG, Il Gruppo Autogrill, pag. 4.	Principali marchi, prodotti e/o servizi.
102-3	Centro Direzionale Milanofiori. Palazzo Z, Strada 5, 20089 Rozzano (MI) – Italia	Sede principale.
102-4	RG, Presenza territoriale, pag. 5; Criteri di redazione, pagg. 64-65.	Numero dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la propria attività operativa e Paesi in cui l'organizzazione ha attività o in cui l'attività svolta ha un specifico rilievo rispetto agli elementi di sostenibilità trattati nel relativo Rapporto di Sostenibilità.
102-5	RG, Struttura societaria semplificata, pag. 6, RG, Struttura organizzativa al 28 febbraio 2018, pag. 7.	Assetto proprietario e forma legale.
102-6	RG, Presenza territoriale, pag. 5, RG, Andamento del Gruppo pag. 8, RG, Settori operativi pag. 21.	Mercati coperti (inclusa la copertura geografica, settori di attività e tipologia di clienti e destinatari).
102-7	RG, Il Gruppo Autogrill, pag. 4; RG, Conto economico sintetico del Gruppo pag. 12; RG, Ricavi pag. 15.; Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata riclassificata pag.18	Dimensione dell'organizzazione.
102-8	Le Persone del Gruppo Autogrill, pag. 41; I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 60.	Numero di dipendenti suddiviso per contratto e genere.
102-9	Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58.	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione
102-10	Criteri di redazione, pagg. 64-65; RG, Variazioni di perimetro e altre operazioni societarie pagg. 9-10.	Cambiamenti significativi avvenuti nel periodo di riferimento nelle dimensioni e nella struttura dell'organizzazione o nella filiera.
102-11	La Sostenibilità per il Gruppo Autogrill pag. 37, Analisi di materialità, pag. 38, RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill pagg. 77-86.	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale.
102-12	Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58.	Adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali.
102-13	Diversità e pari opportunità, pag. 44; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, pagg. 47-48; Criteri di redazione, pagg. 64-65.	Appartenenza a associazioni o organizzazioni nazionali o internazionali di promozione della sostenibilità
Strategia		
102-14	RG, Lettera agli Azionisti	Dichiarazione da parte del top manager che guida l'organizzazione.
102-15	Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill pagg. 77-86.	Descrizione dei principali impatti, dei rischi e opportunità.
Etica e integrità		
102-16	Diversità e pari opportunità, pag. 44; Codice Etico, http://www.autogrill.com/it/governance/modello-organizzativo-e-codice-etico .	Valori, principi, standard e regole di comportamento adottate dall'organizzazione.
Governance		
102-18	RCG, pagg. 21, 54, 56, 58, 66.	Struttura di governo dell'organizzazione.
Stakeholder Engagement		
102-40	Stakeholder engagement, pag.37.	Elenco degli stakeholder coinvolti dall'organizzazione.
102-41	Rapporti con i sindacati, pag. 45.	Percentuale di dipendenti coperti da contratto collettivo nazionale.
102-42	Stakeholder engagement, pag. 37.	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere.
102-43	Creazione di Valore Economico, pag. 35; Stakeholder engagement, pag. 37; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, pag. 47-48; Consumatori: centralità del cliente, pagg. 54.	Approccio dell'organizzazione rispetto al concetto di stakeholder engagement, inclusa la frequenza di coinvolgimento per tipologia e gruppo di stakeholder e indicazione sull'attività di coinvolgimento e l'interazione nel processo di rendicontazione.
102-44	Stakeholder engagement, pag. 37; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Consumatori: centralità del cliente, pagg. 54.	Temi rilevanti sollevati attraverso il coinvolgimento degli stakeholder e come l'organizzazione ha risposto, inclusa la redazione del rapporto. Elenco dei gruppi di stakeholder che hanno sollevato i temi oggetto di analisi.
Specifiche di rendicontazione		
102-45	Bilancio Consolidato, elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni, pagg.156-158	Entità incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o documenti equivalenti.
102-46	Criteri di redazione, pagg. 64-65.	Processo per la definizione del perimetro di rendicontazione e delle limitazioni.
102-47	Analisi di materialità, pagg. 38-39.	Aspetti materiali identificati nel processo di analisi per la definizione del perimetro di rendicontazione.
102-48	Criteri di redazione, pagg. 64-65.	Modifiche di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche
102-49	Criteri di redazione, pagg. 64-65.	Cambiamenti significativi dell'obiettivo e delle limitazioni rispetto al precedente periodo di rendicontazione.

102-50	Criteri di redazione, pag. 64.	Periodo di rendicontazione (anno finanziario o anno solare)
102-51	Criteri di redazione, pag. 64.	Data dell'ultimo rapporto (se disponibile).
102-52	Criteri di redazione, pag. 64.	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale).
102-53	Direzione IA&CSR. Tel (+39) 0248263490	Contatti e indirizzi utili per chiedere informazioni sul bilancio.
102-54	Criteri di redazione, pag. 64, GRI Content Index, pag. 67.	Specificare l'opzione di conformità con i GRI Standards scelta dall'organizzazione.
102-55	GRI Content Index, pagg. 67-73.	GRI Content Index
102-56	Relazione della società di revisione, pag. 74-76.	Attestazione esterna

Topic Specific Standards			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
GRI 200: ECONOMIC SERIES			
Performance economica			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Creazione di Valore Economico, pag. 35.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Creazione di Valore Economico, pag. 35; Comunità sviluppo e coinvolgimento, pag. 47-48.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 201: Performance economica			
201-1	Creazione di Valore economico, pag. 35; Comunità sviluppo e coinvolgimento, pag. 47-48.		Valore economico direttamente generato e distribuito.
Anticorruzione			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione, pag. 36.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione, pag. 36.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 205: Anti corruzione			
205-3	Nel corso del 2017 non si sono registrati provvedimenti definitivi nei confronti dei dipendenti inerenti a casi di corruzione attiva o passiva.		Eventuali episodi di corruzione e azioni intraprese
Pratiche competitive anticoncorrenziali			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Governance e Compliance, pag. 36; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill pagg. 77-86.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Governance e Compliance, pag. 36; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill pagg. 77-86.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 206: Comportamento anti-concorrenziale			
206-1	Nel corso del 2017 non sono state intraprese azioni legali contro il Gruppo per comportamenti anti-concorrenziali, antitrust e pratiche di monopolio.		Numero di azioni legali intraprese per comportamenti anti concorrenziali, antitrust e pratiche di monopolio e risultati.
GRI 300: ENVIRONMENTAL SERIES			
Energia			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, pagg. 49-51; Criteri di Redazione, pagg. 64-65.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, pagg. 49-51; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 63; Criteri di Redazione, pagg. 64-65.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 302: Energia			
302-1	Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, pagg. 50-51; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 63.		Consumi energetici interni all'organizzazione
Emissioni			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, pagg. 49-51; Criteri di Redazione, pagg. 64-65.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Gestione dell'energia e delle emissioni in		Valutazione sull'approccio del management.

	atmosfera, pagg. 49-51; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 63; Criteri di Redazione, pagg. 64-65.		
GRI 305: Emissioni			
305-1	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 63.		Emissioni dirette generate
305-2	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 63.		Emissioni indirette generate*
Rifiuti			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Gestione dei rifiuti, pagg. 52-53; Criteri di Redazione, pag. 65.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Gestione dei rifiuti, pagg. 52-53; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 63; Criteri di Redazione, pag. 65.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 306: Scarichi e rifiuti			
306-2	Gestione dei rifiuti, pagg. 52-53; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 63.		Peso totale di rifiuti divisi per tipo e metodo di smaltimento.
Conformità ambientale			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Planet: la tutela ambientale, pagg. 49-51.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; Planet: la tutela ambientale, pagg. 49-51.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 307: Conformità ambientale			
307-1	Nel corso del 2017 non si sono registrate multe o sanzioni significative.		Valore delle multe e numero delle sanzioni per violazione di leggi e regolamenti in materia.
Valutazione ambientale dei fornitori			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Planet: la tutela ambientale, pagg. 49-50; Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Planet: la tutela ambientale, pagg. 49-50; Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori			
308-1	Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58.	Le procedure di selezione e valutazione dei fornitori si basano su specifiche procedure applicate a livello di area geografica, per le quali è richiesto a tutti i fornitori il tassativo rispetto delle normative locali e delle procedure stabilite nell'ambito dei controlli qualità. Nella maggior parte dei paesi in cui opera in Europa, il Gruppo richiede ai propri fornitori di rispettare e sottoscrivere il Codice Etico del Gruppo, le Condizioni generali di Acquisto o, in Nord America, il rispetto del Supplier Code of Conduct. Nel 2017, inoltre, sono state pubblicate le Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines, che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori. A valle dell'implementazione a livello locale delle Linee Guida, sarà possibile fornire un'indicazione puntuale del numero di fornitori valutati.	Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa implementazione di criteri ambientali.
GRI 400: SOCIAL SERIES			
Occupazione			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pag. 40-41; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, pagg. 42-43; Diversità e pari opportunità, pag. 44; Remunerazione, pag. 45.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pag. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pag. 40-41; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, pagg. 42-43; Diversità e pari opportunità,		Valutazione sull'approccio del management.

	pag. 44; Remunerazione, pag. 45; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 61.		
GRI 401: Occupazione			
401-1	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 61.		Nuovi assunti e tassi di turnover
401-2	Remunerazione, pag. 45.		Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno e non previsti per i lavoratori part time e a termine suddivisi per principali attività.
Lavoro/Gestione delle relazioni			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Rapporto con i sindacati, pagg. 45-46.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Rapporto con i sindacati, pagg. 45-46.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 402: Lavoro/gestione delle relazioni			
402-1	Rapporto con i sindacati, pagg. 45-46.		Periodi minimi di preavviso per cambiamenti nelle attività, inclusa l'eventuale specifica nei relativi contratti collettivi di lavoro.
Salute e sicurezza			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Salute e sicurezza sul lavoro pagg. 46-47.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Salute e sicurezza sul lavoro pagg. 46-47; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 62.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro			
403-2	Salute e sicurezza sul lavoro pagg. 46-47; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 62.	Gli indici di assenteismo non sono rendicontati a causa dell'indisponibilità del dato delle ore lavorabili. Il Gruppo si impegna a definire un sistema di raccolta di tale dato entro l'anno di rendicontazione 2020. I dati relativi al personale esterno non sono attualmente disponibili.	Percentuale di infortuni e infortuni sul lavoro, malattia, giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere.
Formazione e addestramento			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, pagg. 42-43.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, pagg. 42-43; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pagg. 60-61.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 404: Formazione			
404-1	Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, pagg. 43; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 60.		Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per genere e categoria.
404-2	Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, pagg. 42-43.		Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera.
404-3	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pag. 61.		Percentuale dei dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance.
Diversity e pari opportunità			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.

	persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Diversità e pari opportunità, pag. 44.		
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41. Diversità e pari opportunità, pag. 44.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 405: Diversità e pari opportunità			
405-1	People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, pagg. 59-60; RCG, pagg. 25-33, 100-104.		Composizione dei dipendenti e degli organi di governo
Non discriminazione			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Diversità e pari opportunità, pag. 44; Tutela dei diritti umani, pag. 47.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; People: le persone del Gruppo Autogrill, pagg. 40-41; Diversità e pari opportunità, pag. 44; Tutela dei diritti umani, pag. 47.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 406: Non discriminazione			
406-1	Nel corso del 2017 non si sono registrati episodi di discriminazione significativi. Eventuali segnalazioni ricevute attraverso gli appositi canali sono state tempestivamente gestite dalle Direzioni preposte.		Eventuali episodi di discriminazione riscontrati
Valutazione sociale dei fornitori			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58; Tutela dei diritti umani, pag. 47.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58; Tutela dei diritti umani, pag. 47.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 414: Valutazione dei fornitori sulle pratiche sociali			
414-1	Gestione responsabile della catena di fornitura, pag. 58.	Le procedure di selezione e valutazione dei fornitori si basano su specifiche procedure applicate a livello di area geografica, per le quali è richiesto a tutti i fornitori il tassativo rispetto delle normative locali e delle procedure stabilite nell'ambito dei controlli qualità. Nella maggior parte dei paesi in cui opera in Europa, il Gruppo richiede ai propri fornitori di rispettare e sottoscrivere il Codice Etico del Gruppo, le Condizioni generali di Acquisto o, in Nord America, il rispetto del Supplier Code of Conduct. Nel 2017, inoltre, sono state pubblicate le Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines, che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori. A valle dell'implementazione a livello locale delle Linee Guida, sarà possibile fornire un'indicazione puntuale del numero di fornitori valutati	Nuovi fornitori valutati in base a criteri sociali
Salute e sicurezza del cliente			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Qualità e sicurezza dei prodotti, pag. 56.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Qualità e sicurezza dei prodotti, pag. 56.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 416: Salute e sicurezza del cliente			
416-1	Qualità e sicurezza dei prodotti, pag. 56.		Percentuale di categorie di prodotti e servizi valutati sulla salute e sicurezza
Marketing ed etichettatura			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Informazione e comunicazione di prodotto, pag. 57.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Informazione		Valutazione sull'approccio del management.

	e comunicazione di prodotto, pag.57.		
GRI 417: Marketing e etichettatura			
417-3	Nel corso del 2017 non si sono registrati casi di non-conformità relativi al marketing e alla comunicazione di prodotti e servizi.		Incidenti o non compliance riguardo l'informazione e l'etichettatura
Conformità socioeconomica			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Governance e Compliance, pag. 36; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill pagg. 77-86.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Governance e Compliance, pag. 36; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill pagg. 77-86.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 419: Conformità socioeconomica			
419-1	Nel corso del 2017 non si sono registrate multe o sanzioni significative per violazione di leggi e regolamenti in ambito economico e sociale.		Valore delle multe e numero delle sanzioni per violazione di leggi e regolamenti in ambito economico e sociale.
Efficacia e trasparenza dei processi decisionali			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Governance e Compliance, pag. 36; RCG, Sistema di controllo interno e di Gestione dei rischi, pagg. 69-84.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Governance e Compliance, pag. 36; RCG, Sistema di controllo interno e di Gestione dei rischi, pagg. 69-84.		Valutazione sull'approccio del management.
Accessibilità e qualità dei servizi			
GRI 103: Management Approach			
103-1	Analisi di materialità, pagg. 38-39; Tabella di raccordo GRI materialità, pag. 66.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Accessibilità e qualità dei servizi, pag. 55; Informazioni e comunicazioni di prodotto, pag. 57.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, pagg. 33-34; Accessibilità e qualità dei servizi, pag. 55; Informazioni e comunicazioni di prodotto, pag. 57.		Valutazione sull'approccio del management.

*Le emissioni indirette Scope 2, in linea con quanto previsto dal GHG Protocol, sono calcolate secondo la metodologia "location based". I fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni sono stati pubblicati dal Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS) nel 2015. Il calcolo con il metodo "market based" non si ritiene applicabile in quanto per i contratti di fornitura elettrica, gestiti a livello di singolo Paese, il Gruppo fa riferimento ai relativi mix di mercato.

Relazione della società di revisione GRI 102-56

Deloitte

Deloitte & Touche S.p.A.
Via Tortona, 25
20144 Milano
Italia

Tel: +39 02 83322111
Fax: +39 02 83322112
www.deloitte.it

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10 DEL D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 20267

Al Consiglio di Amministrazione di Autogrill 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, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Autogrill S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo Autogrill" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 8 marzo 2018 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*" definiti nel 2016 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.

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.

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 Milano n. 03049560166 - R.F.A. Milano n. 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'informazione 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.



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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

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

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF 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 Autogrill S.p.A. e con il personale di Nuova Sidap S.r.l., HMSHost Corporation e Holding de Participations Autogrill S.a.S. e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.



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

- a livello di capogruppo e società controllate:
 - 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 le seguenti società, divisioni e siti, sede di Milano per Autogrill S.p.A., sede di Bethesda (Maryland, Stati Uniti) per HMSHost Corporation e sede di Marsiglia per Holding de Participations Autogrill S.a.S. 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 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 Autogrill relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai *GRI Standards*.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Ernesto Lanzillo
Socio

Milano, 12 aprile 2018

1.6 Altre informazioni

1.6.1 Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill

Il Gruppo Autogrill è esposto a rischi e incertezze esterne, derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico del settore operativo in cui vengono sviluppate le attività, ai mercati finanziari, all'evoluzione del quadro normativo nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e legati ai processi operativi di gestione.

La Funzione di *Enterprise Risk Management* di Gruppo ha l'obiettivo di assicurare l'organicità della gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative nelle quali si articola il Gruppo. Autogrill ha elaborato un modello basato sulla sistematica e strutturata identificazione, analisi e valutazione delle aree di rischio in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Tale Modello contribuisce alla valutazione dell'esposizione complessiva dell'Azienda ai rischi e all'indirizzo delle necessarie azioni di mitigazione, con la finalità di ridurre il grado di volatilità degli obiettivi prefissati.

Di seguito si illustrano le principali aree di rischio suddivise fra rischi strategici, operativi e finanziari.

La presente analisi include anche i rischi connessi alla responsabilità sociale che sono richiamati e più ampiamente sviluppati nella Sezione 1.5 della Relazione sulla Gestione in adempimento delle previsione dagli articoli 3 e 4 del D.lgs 254/2016 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

RISCHI	FATTORI DI MITIGAZIONE
RISCHI STRATEGICI	
Contesto esterno e di mercato	
<p>L'attività del Gruppo è influenzata da fattori esogeni, quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico e sulla propensione alla mobilità e alla spesa delle persone in viaggio. Tra questi sono compresi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'andamento della situazione economica generale e le sue tendenze, la fiducia dei consumatori, i livelli di disoccupazione e l'inflazione, quando non può essere trasferita sui prezzi - l'aumento del prezzo del petrolio e, in generale, l'incremento del costo del trasporto - il cambiamento di abitudini nelle modalità di effettuazione del viaggio, anche influenzate dalla progressiva attenzione a tematiche socio-ambientali - il cambiamento di gusti e di esigenze di consumo dei viaggiatori e la crescente attenzione verso tematiche legate alla nutrizione in generale e verso prodotti sempre più salubri e rispettosi della tutela dell'ambiente (ad es. prodotti biologici, "km zero") - i fattori climatici in grado di influenzare la mobilità - le evoluzioni normative o regolamentari relative ai canali nei quali il Gruppo opera o al regime in concessione - l'introduzione di procedure, regolamenti e controlli più restrittivi, in grado di influenzare la propensione all'acquisto da parte del consumatore, canale specie in ambito 	<p>Un fattore di mitigazione strategico del rischio in questione è la diversificata presenza del Gruppo in termini di canali (aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie) e aree geografiche.</p> <p>Inoltre il Gruppo dispone di un sistema di monitoraggio costante delle performance, del mercato di riferimento e del comportamento dei consumatori per reagire tempestivamente, attraverso l'aggiornamento costante dell'offerta e del livello di servizio, a segnali di mutamento dei fattori esogeni evidenziati.</p>

aeroportuale - l'evoluzione del contesto competitivo dell'industria del trasporto aereo e mutamenti nelle proprie politiche operative.	
Contratti di concessione	
<p>L'attività svolta dal Gruppo è prevalentemente esercitata in forza di contratti pluriennali di concessione, aggiudicati tramite processi competitivi e aventi ad oggetto il diritto di operare in alcune aree commerciali all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie. Le concessioni costituiscono pertanto l'asset fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici.</p> <p>I rischi ad esse legati riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la capacità del Gruppo di rinnovarle o di aggiudicarsene di nuove - la possibilità che i contratti aggiudicati si rivelino meno profittevoli di quanto previsto in fase di aggiudicazione, così comportando una riduzione del ritorno sul capitale investito e finanche possibili perdite, tenuto conto che generalmente molti contratti di concessione prevedono l'obbligo di corrispondere un canone annuale con un minimo, determinato a prescindere dai ricavi effettivamente realizzati in forza del relativo contratto - la possibilità che i contratti vengano risolti o vengano comunque meno per diverse ragioni – alcune delle quali al di fuori del controllo del Gruppo – tra le quali, a titolo esemplificativo, l'annullamento da parte delle autorità o dei tribunali competenti, la perdita delle autorizzazioni, licenze o delle certificazioni richieste dalle normative nazionali applicabili o il mancato rilascio, da parte delle controparti, della preventiva approvazione in caso di operazioni straordinarie - la presenza nei contratti di pattuizioni che possono comportare limitazioni alla gestione delle attività di Autogrill nelle relative aree e che potrebbero impedire, tra l'altro, di adattare la gamma dei prodotti offerti e le relative condizioni di vendita alle mutevoli esigenze e preferenze della clientela - la facoltà generalmente prevista per i concedenti, anche in assenza di un inadempimento contrattuale da parte del concessionario, di modificare unilateralmente alcune condizioni della concessione (talvolta senza che a ciò corrisponda un diritto del concessionario a ricevere alcun indennizzo), invocando motivazioni legate all'interesse pubblico o alla sicurezza. 	<p>Il Gruppo mitiga i rischi in questione mediante un approccio mirato a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione e di partnership con il concedente, anche attraverso lo studio di soluzioni, in termini di concept e di offerta commerciale, costantemente aggiornate quanto a contenuti innovativi, mirate a ottimizzare lo sfruttamento commerciale dell'infrastruttura a beneficio di entrambe le parti.</p>
Portafoglio marchi e concetti	
<p>Il Gruppo opera attraverso concetti proprietari e concetti e marchi di terzi, questi ultimi sia di rilevanza locale sia internazionalmente riconosciuti.</p> <p>I principali rischi collegati riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la perdita di <i>partnership</i> significative o l'incapacità di accedere a partnership nuove riconosciute attrattive dalla clientela - la diminuzione di attrattività di concetti o brand in 	<p>Il principale fattore di mitigazione è rappresentato dall'ampiezza del portafoglio contratti gestito dal Gruppo, che limita la propria dipendenza da ogni singolo <i>brand</i> di terzi. Inoltre sono presenti strutture organizzative dedicate al rinnovo continuo dell'offerta, attraverso</p>

<p>portafoglio, entrambi con impatti sulla capacità di competere nei processi di gara, e quindi di raggiungere gli obiettivi di crescita fissati.</p>	<p>l'ideazione di nuovi concetti allineati ai trend emergenti e il monitoraggio dei marchi emergenti, la revisione costante del portafoglio di marchi partner, al fine di disporre dei marchi più innovativi e attraenti presenti nel mercato.</p> <p>Inoltre l'approccio mirato a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione con i partner più rilevanti e i cui <i>brand</i> hanno maggiore diffusione contribuisce a mitigare il rischio in questione.</p>
Competizione	
<p>Il settore in cui il Gruppo opera è in crescita, e questo lo rende attraente sia per operatori già consolidati sia per operatori più nuovi e/o medio-piccoli.</p> <p>Inoltre la crescente richiesta di brand locali rispetto a quelli internazionali configura un quadro più favorevole per gli operatori locali, che hanno maggiori probabilità di concludere accordi con brand locali rispetto a quelli maggiori e internazionalmente riconosciuti.</p> <p>Questi elementi determinano una maggiore competizione (reale o solo potenziale), che potrebbe limitare la crescita del Gruppo o la redditività del business.</p> <p>.</p>	<p>Il Gruppo dispone di un riconosciuta reputazione presso i concedenti, fattore di valutazione rilevante nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni da parte dei concedenti. Inoltre l'ampia gamma di brand interni e di terzi, sia locali sia internazionali, gestiti dal Gruppo lo mettono in grado di continuare a competere con successo nell'aggiudicazione di spazi commercialmente validi e profittevoli.</p> <p>In ogni caso il Gruppo dispone di sistemi di analisi dei trend della <i>industry</i> e dei canali nei quali opera, per metterlo in grado di monitorare il posizionamento del Gruppo.</p>
Innovazione	
<p>La capacità del Gruppo di mantenere un continuo processo di innovazione dei prodotti e concetti e dei servizi offerti ai propri clienti consente di reagire tempestivamente alle modifiche nei consumi, gusti ed esigenze della clientela e rappresenta pertanto un elemento chiave rispetto all'obiettivo di migliorare la soddisfazione della clientela e dei concedenti.</p> <p>Il rischio è pertanto rappresentato dal venir meno di tale capacità, a sua volta influenzata dalla velocità con cui si manifestano i nuovi trend, ultimamente anche orientati dalla crescente attenzione alle tematiche di nutrizione consapevole, sicura e rispettosa dell'ambiente.</p>	<p>Il Gruppo dispone di presidi organizzativi dedicati a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio delle performance operative (livello di servizio, posizionamento, attrattività dell'offerta commerciale proposta e del portafoglio di brand e concept gestiti); - rinnovo continuo dell'offerta, in termini di prodotti, concetti e servizi con attenzione all'adeguamento alle tecnologie più moderne ed in particolare quelle digitali - revisione costante del portafoglio di marchi partner, al fine di disporre dei marchi più innovativi presenti sul mercato e riconosciuti attraenti dai consumatori - sviluppo di meccanismi di fidelizzazione del cliente di analisi di <i>client satisfaction</i>; - periodiche attività di formazione per garantire alti standard di servizio.
Reputazione	

<p>I principali <i>stakeholder</i> da questo punto di vista sono, oltre ai clienti, i concedenti e i licensors. La “reputazione” costituisce, tra l'altro, uno dei fattori di valutazione rilevanti nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni da parte dei concedenti.</p> <p>Pertanto i rischi legati ad un significativo danno reputazionale sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lesione della continuità delle relazioni con i concedenti o i <i>licensor</i> - minaccia delle prospettive di rinnovo - perdita di attrattività nei confronti della clientela <p>Le cause possono essere principalmente riconducibili alla riduzione della qualità percepita del servizio prestato, all'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente con i concedenti e i <i>licensor</i> e all'incapacità di far evolvere il proprio business model per rispondere efficacemente alle aspettative degli <i>stakeholder</i> sui temi della sostenibilità socio-ambientale.</p> <p>Possono peraltro sussistere anche cause indirette, e quindi non controllabili, di perdita di reputazione. In particolare, in Italia l'identificazione dell'area di servizio con la denominazione del Gruppo (“...fermarsi all'autogrill”) può esporre le attività svolte dal Gruppo nel canale autostradale al rischio reputazionale causato da eventuali carenze causate da servizi erogati da concorrenti ed erroneamente attribuite al Gruppo.</p> <p>Allo stesso modo, per quelle attività per le quali il Gruppo opera attraverso l'utilizzo in licenza di marchi di terzi o attraverso <i>partnership</i> commerciali (modello quest'ultimo utilizzato in particolare nei mercati emergenti), eventuali danni reputazionali in capo al <i>licensor</i> o al partner espongono il Gruppo a potenziali perdite di vendite per cause non controllabili.</p> <p>Inoltre l'ormai significativo e ancora crescente utilizzo dei canali di informazione e comunicazione web (siti internet, <i>social media</i>, ecc) se da un lato rappresenta un potente strumento di comunicazione, in quanto permette di raggiungere in tempi veloci un importante numero di destinatari, dall'altro può amplificare la risonanza di notizie diffamatorie o pretestuose, creando il rischio di situazioni c.d. di crisi che richiedono azioni di intervento specialistiche.</p>	<p>Il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al cliente (con riferimento al livello di soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto), al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti nei contratti) e ai <i>licensor</i> (con riferimento al rispetto degli standard operativi e di sviluppo) anche, per i marchi più sensibili e rilevanti, attraverso figure centrali di <i>Brand Champion</i>, dedicate al supporto delle organizzazioni locali.</p> <p>Inoltre adeguate operazioni di tutela del marchio in Italia sono poste in essere in caso di inappropriata attribuzione di disservizi.</p> <p>L'attenzione alle tematiche di sostenibilità socio-ambientali è sancita dai valori attestati nel Codice Etico di Gruppo.</p> <p>In particolare sul tema ambientale il Gruppo si impegna a promuovere comportamenti responsabili a tutela dell'ambiente, consapevole che sia una priorità globale che coinvolge persone, organizzazioni e istituzioni di tutto il mondo.</p> <p>Per quanto attiene alla gestione della <i>web reputation</i>, Il Gruppo ha definito presidi specifici, basati su un sistema di policy preposte da un lato a regolare l'interazione con la <i>web community</i> e dall'altro a disciplinare le modalità di gestione di eventuali crisi.</p>
<p>Sviluppo nei mercati emergenti</p> <p>Il Gruppo Autogrill opera in alcuni mercati emergenti attraverso <i>partnership</i> con operatori locali che in alcuni casi prevedono anche il coinvolgimento attivo di questi ultimi nella gestione dei punti vendita; le prospettive future contemplano l'espansione anche in altri mercati emergenti.</p> <p>Oltre ai rischi tipici di tali mercati, possibili fenomeni di instabilità politica o sociale e di istituzione/applicazione di restrizioni agli scambi commerciali, il Gruppo è esposto al rischio di mancato rispetto da parte dei partner di impegni assunti contrattualmente anche in termini di standard operativi per garantire l'adeguato livello di qualità e</p>	<p>Il Gruppo persegue e privilegia accordi che assicurino il mantenimento del controllo delle operations e degli aspetti commerciali dell'iniziativa. In ogni caso è contrattualmente previsto il diritto da parte di Autogrill di effettuare audit volti a verificare il rispetto degli standard di qualità e servizio.</p>

servizio, con conseguenti impatti sulla redditività delle <i>operation</i> o sulla reputazione.	
Rischi legati al capitale umano	
<p>Autogrill ritiene che una politica di responsabilità trasparente nei confronti dei propri collaboratori possa tradursi in un vantaggio competitivo per l'azienda, poiché essi costituiscono il capitale umano dell'organizzazione stessa: l'insieme di abilità, competenze e professionalità che la contraddistinguono.</p> <p>Pertanto la capacità del Gruppo di attrarre, motivare e trattenere risorse chiave rappresenta un fattore critico che, qualora dovesse deteriorarsi, esporrebbe il Gruppo al rischio di perdita di risorse in posizioni chiave o in possesso di <i>know how</i> critico. Inoltre, benché fin dal processo di selezione e lungo tutto il percorso di carriera, Autogrill promuova comportamenti improntati alla dignità, alla tutela e al rispetto dei diritti di ogni persona, non si può escludere il rischio di verificarsi di comportamenti discriminatori all'interno dei luoghi di lavoro, in grado di compromettere il clima lavorativo e di influire negativamente sulla <i>retention</i> dei dipendenti, oltre a creare potenziali danni reputazionali</p>	<p>A presidio di tali rischi il Gruppo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adotta politiche retributive basate su sistemi di incentivazione pensati per riconoscere l'impegno e i meriti dei propri collaboratori, così favorendo il senso di appartenenza, e che assicurano il costante confronto con società multinazionali e italiane operanti nel settore del largo consumo con livelli di complessità, capillarità distributiva e investimenti paragonabili ad Autogrill. Per garantire un più equo allineamento tra le varie società, il Gruppo diffonde linee guida internazionali sui differenti aspetti della remunerazione, fermo restando il pieno rispetto delle legislazioni e delle differenze locali. Inoltre vengono adottate politiche ed iniziative gestionali volte a motivare e trattenere i talenti - ha messo a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera un numero dedicato o indirizzi email a cui inviare eventuali denunce di comportamenti non conformi ai principi di lealtà, correttezza, trasparenza, onestà, integrità etica e legalità. Inoltre è stata creata una piattaforma europea che permette di segnalare in modo diretto sia qualsiasi comportamento non in linea con il Codice Etico, sia comportamenti particolarmente virtuosi verificatisi sul luogo di lavoro, tutelando la riservatezza delle informazioni e la <i>privacy</i> delle persone - ha previsto una politica di gestione delle risorse umane, basata sui principi sanciti dal Codice Etico del Gruppo, che stimola il Gruppo a porre in essere relazioni virtuose con i propri collaboratori, sviluppando le capacità dei singoli e sostenendo lo sviluppo delle competenze - è impegnato, come sancito dal Codice Etico, a promuovere un ambiente di lavoro salubre e sicuro, privo di discriminazione e che possa favorire l'espressione del potenziale

	di ciascuno
RISCHI OPERATIVI	
Business interruption	
<p>Il rischio di interruzione di attività per periodi più o meno prolungati è tipicamente legato a fenomeni non controllabili quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - disastri naturali e climatici - atti terroristici o minacce degli stessi - pandemie - ostilità o guerre - scioperi - instabilità politica. <p>Tali fenomeni possono pertanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - colpire direttamente i punti vendita determinandone la chiusura - bloccare o ridurre drasticamente la riduzione del traffico - colpire punti critici della catena di fornitura e approvvigionamento (fornitori o partner con interdipendenze nell'attività di Autogrill) - danneggiare o influenzare il corretto funzionamento dei sistemi informativi e delle infrastrutture di rete a supporto dei processi chiave di business. <p>Con riferimento ai sistemi informativi, causa di interruzione di attività può essere anche l'attacco informatico</p>	<p>A presidio dei rischi di business interruption il Gruppo dispone di sistemi di sicurezza e prevenzione e, in caso di accadimento degli eventi, di piani di emergenza e di mitigazione degli impatti sul business, specifici per le tipologie di eventi citati.</p> <p>L'azienda inoltre può fare affidamento su un programma assicurativo a livello di Gruppo e locale, con primarie Compagnie, che include fra le principali coperture "danni materiali e da interruzione di attività" e "responsabilità civile".</p> <p>Inoltre i contratti di concessione prevedono in molti casi gradi di tutela in caso di accadimento di fenomeni "di forza maggiore" che determinino la chiusura delle infrastrutture, e quindi interruzione di attività.</p>
Sicurezza Informatica	
<p>La crescente fruizione e distribuzione di beni e servizi su reti globali, e con connessioni sempre più vaste, nonché l'utilizzo di tecnologie informatiche in grado di assicurare comunicazione e trasferimento di dati in tempo reale con soggetti localizzati in ogni parte del mondo fanno crescere l'esposizione a rischi informatici (cosiddetto "<i>Cyber risk</i>").</p> <p>In particolare i rischi riguardano principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attacchi informatici fraudolenti attraverso i c.d. "programmi malevoli" che in molti casi includono la richiesta di riscatto - violazione o contraffazione di e-mail aziendali per sottrarre informazioni o per dare disposizioni di pagamento a soggetti non titolati. <p>Gli impatti spaziano da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - danni reputazionali derivanti da un attacco mirato al furto di dati sensibili o all'appropriazione dolosa dell'identità - perdita dei dati dei consumatori e violazione della <i>privacy</i> degli stessi - problemi di gestione dell'attività ordinaria quando l'attacco mira a impedire l'accesso a sistemi informativi a supporto del business da parte degli utenti effettivamente autorizzati (i.e. gestione della <i>supply chain</i>) - sanzioni in caso di trattamenti di dati non conformi alle nuove direttive internazionali in tema. 	<p>Il Gruppo ha avviato campagne di informazione e sensibilizzazione, rivolte al personale, sui rischi legati all'utilizzo di internet, dei <i>social media</i> e della posta elettronica ed un percorso, progressivo sui diversi sistemi aziendali, di valutazione delle minacce e del grado di resilienza dei sistemi di protezione in essere ad attacchi informatici, anche attraverso l'esecuzione di test di vulnerabilità.</p>
Fattore lavoro	
<p>Il lavoro rappresenta un fattore rilevante per l'attività del Gruppo, caratterizzata da una forte componente di servizio al consumatore. Inoltre l'esigenza di mantenere alti livelli di</p>	<p>La politica di gestione delle risorse umane si basa sui principi sanciti dal Codice Etico, che stimola il Gruppo a</p>

<p>servizio, coerenti con le aspettative del cliente e del concedente, così come la complessità delle regolamentazioni che caratterizzano i molti Paesi nei quali il Gruppo opera, determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro</p> <p>I principali profili di rischio a ciò collegati riguardano possibili incrementi significativi del costo unitario del lavoro determinati dai trend del mercato del lavoro, sia di ordine congiunturale sia di natura normativa e regolamentare, con conseguente riduzione della produttività. A titolo di esempio, la recente applicazione in alcuni Stati degli Stati Uniti d'America della c.d. "<i>Living wage law</i>", che prevede l'innalzamento della tariffa minima salariale e verrà estesa progressivamente ad altri Stati.</p>	<p>porre in essere relazioni virtuose con i propri collaboratori, sviluppando le capacità dei singoli e sostenendo lo sviluppo delle competenze</p> <p>In quest'ottica le azioni di mitigazione al rischio in questione si basano sul continuo aggiornamento dei processi e delle procedure di gestione, finalizzate a valorizzare la forza lavoro e la sua efficienza attraverso la continua riqualificazione professionale, anche facendo leva sulla tecnologia digitale.</p>
Qualità, salute, sicurezza e ambiente	
<p>Il settore in cui il Gruppo opera è soggetto ad alta regolamentazione da un punto di vista della gestione delle attività, della salute e sicurezza del personale e del cliente; questo sia con riferimento alla tutela della persona sia della qualità del prodotto, dalla materia prima al prodotto finito, per garantire idonei standard nei processi di preparazione e utilizzando ingredienti di qualità, nel rispetto di tutte le normative locali e gli standard approvati in termini di sicurezza alimentare e dell'ambiente.</p> <p>Il mancato adempimento o la non conformità alle prescrizioni di tali regolamentazioni a livello locale, nazionale e sovra-nazionale particolarmente articolate con riferimento alle attività sia di concessionario sia di gestore del business <i>oil</i> - espone il Gruppo al rischio di contenziosi, sanzioni penali, civili e/o amministrative e può determinare perdita di reputazione.</p>	<p>Il Gruppo ha in essere su base geografica sistemi di assicurazione qualità per garantire standard elevati per tutti i prodotti e servizi. Sono basati sulla prevenzione dei rischi attraverso processi di <i>risk assessment</i> - valutazione e qualifica preventiva - delle materie prime, dei prodotti e dei relativi fornitori per accertare il grado di rispetto degli standard di qualità definiti dalla società secondo le procedure H.A.C.C.P., di sistematico monitoraggio e controllo, basato su specifici KPI, e sulla verifica dell'efficacia di tali azioni attraverso diverse tipologie di audit condotti periodicamente da professionisti del settore, sia interni sia esterni. Sul tema salute e sicurezza Il Gruppo è impegnato ad assicurare i più elevati standard di sicurezza ai collaboratori, innanzitutto tramite misure organizzative e gestionali (l'aggiornamento costante delle politiche e delle procedure in materia), ma anche attraverso interventi tecnici, il continuo allineamento alle nuove tecnologie, dispositivi di protezione individuale, nonché lo sviluppo di corsi di formazione. Sono inoltre stati predisposti in tutti i principali Paesi in cui opera il Gruppo specifici Comitati a cui prendono parte (in relazione alle politiche di ciascun Paese)</p>

	<p>management e rappresentanti dei collaboratori, per monitorare regolarmente il rispetto della normativa in vigore e perseguire azioni volte all'azzeramento o, ove non possibile, alla mitigazione del rischio infortunio.</p> <p>In tema ambientale il Gruppo si è dotato di standard di sicurezza e pratiche operative di elevata qualità e affidabilità, per assicurare il rispetto della legislazione vigente in materia ambientale, gestire adeguatamente le potenziali situazioni di emergenza con impatto sull'ambiente al fine di tutelare l'integrità delle persone, dell'ambiente, delle attività della proprietà e delle comunità interessate. il Gruppo è impegnato nella costante ricerca di modalità operative finalizzate alla riduzione degli impatti ambientali, migliorando le proprie performance energetiche e definendo per i nuovi concept commerciali soluzioni innovative, secondo ispirate a principi di efficienza e sostenibilità energetica, con conseguente riduzione delle emissioni in atmosfera, nel rispetto delle normative ambientali vigenti in tutti i contesti in cui opera. Oltre all'impegno per il miglioramento delle proprie performance, il Gruppo promuove un utilizzo responsabile delle risorse anche attraverso campagne di sensibilizzazione interne. Le funzioni interne pertanto, coadiuvate da esperti nelle varie materie specialistiche, mantengono un costante aggiornamento sulle evoluzioni normative e ne riflettono gli adeguamenti nelle procedure e nei sistemi di controllo, sviluppando tempestivamente <i>training</i> al personale per rendere tali adeguamenti operativi.</p> <p>E' infine presente un sistema di monitoraggio continuo e <i>auditing</i> sia della qualità del servizio reso rispetto alle aspettative del cliente sia rispetto ai requisiti contrattuali e di legge nonché ai parametri di controllo del raggiungimento degli obiettivi in termini di riduzione degli infortuni.</p>
--	--

Catena di approvvigionamento	
<p>I rischi connessi alla catena di approvvigionamento sono riconducibili a due fattori principali: da un lato il verificarsi di eventi in grado di interferire sul buon funzionamento e sulla continuità della rete di approvvigionamento e logistica a garanzia di un assortimento completo, bilanciato ed efficace rispetto alle aspettative del consumatore e, dall'altro lato l'incremento dei prezzi delle principali materie prime.</p> <p>Il verificarsi di eventi in grado di influire negativamente sulla capacità di uno dei fornitori principali di produrre e/o di distribuire prodotti al Gruppo potrebbe avere ripercussioni sull'approvvigionamento dei suoi punti vendita. Tale effetto potrebbe risultare amplificato, se riferito a fornitori di prodotti c.d. non sostituibili, ai fornitori di servizi logistici o ai fornitori rispetto ai quali il Gruppo presenta una maggiore esposizione.</p> <p>Allo stesso modo, il verificarsi di eventi in grado di interferire sul funzionamento della catena logistica interna del Gruppo potrebbe determinare ripercussioni sull'approvvigionamento dei punti vendita.</p> <p>Inoltre, anche in virtù della crescente globalizzazione, un'ulteriore area di rischio riguarda la mancata adozione da parte dei fornitori di comportamenti socialmente responsabili nei rapporti commerciali e di norme e principi internazionali in tema di dignità individuale, condizioni di lavoro, salute, sicurezza e ambiente.</p>	<p>Con riferimento agli eventi con impatto sulla catena di approvvigionamento il Gruppo dispone di piani di continuità come citati nella sezione "Business Interruption".</p> <p>Per quanto riguarda il prezzo delle materie prime, le funzioni interne specialistiche perseguono costantemente obiettivi di efficienza attraverso negoziazioni e accordi con fornitori chiave e, per le materie prime strategiche, gli accordi possono prevedere indicizzazioni che riducono, almeno temporaneamente, l'esposizione a picchi di prezzo.</p> <p>A presidio dei temi di sostenibilità e rispetto dei diritti umani il Gruppo prevede che i propri fornitori si attengano ai principi sanciti dal Codice Etico di Gruppo.</p> <p>Inoltre, oltre a processi e procedure interne di selezione dei fornitori basati su logiche di risk assessment, il Gruppo ha adottato le "Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines" che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori e i principi base che caratterizzano l'approccio del Gruppo per una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento indirizzare le società del Gruppo a lavorare con fornitori che condividono i principi di sostenibilità e gestiscono il proprio business in modo etico e responsabile, rispettando le persone e l'ambiente. I requisiti per i fornitori previsti dal documento si basano sui più rilevanti accordi, convenzioni e standard internazionali e sono allineati alle disposizioni del nostro Codice Etico</p>
Corruzione	
<p>Violazioni del Codice Etico e di leggi e regolamenti, incluse le norme in materia di anticorruzione, da parte di Autogrill, dei suoi partner commerciali, agenti o altri soggetti che agiscono in suo nome o per suo conto, possono esporre il Gruppo e i suoi dipendenti al rischio di sanzioni penali e civili e potrebbero danneggiare la reputazione della Società</p>	<p>Il Gruppo ha in vigore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il proprio Codice Etico che richiede a tutte le società del Gruppo Autogrill, ai loro vertici, al management e a tutti i dipendenti di assumere comportamenti sempre conformi ai principi di legalità, lealtà e correttezza - una <i>Policy</i> Anti-Corruzione che indica a tutti gli amministratori,

	<p>manager, dipendenti e membri di organi di controllo di società del Gruppo e a tutti coloro che operano, in Italia e all'estero, in nome o per conto di Autogrill, i principi e le regole da seguire per garantire il rispetto della normativa anticorruzione. Attraverso questo documento il Gruppo sancisce e uniforma il proprio impegno a ripudiare e proibire la corruzione senza alcuna eccezione (sia nei confronti di controparti pubbliche che di soggetti privati) e si impegna a rispettare le leggi anticorruzione di tutti i Paesi in cui opera</p>
RISCHI FINANZIARI	
<p>Per quanto riguarda la gestione da parte del Gruppo dei rischi di natura finanziaria, legati principalmente all'oscillazione dei tassi di cambio e di interesse e al rischio di liquidità, si rimanda allo specifico paragrafo delle Note Illustrative.</p>	<p>Autogrill gestisce i propri rischi finanziari attraverso la definizione di linee guida di Gruppo alle quali deve essere ispirata la gestione finanziaria delle proprie unità operative, nell'ambito di una politica di autonomia finanziaria.</p> <p>La Direzione Finanziaria di Gruppo assicura l'armonizzazione delle politiche di gestione dei rischi finanziari, provvedendo ad indicare gli strumenti finanziari più idonei e a monitorare i risultati conseguiti.</p> <p>In particolare il Gruppo Autogrill esclude il ricorso a strumenti finanziari derivati di tipo speculativo.</p> <p>Inoltre, il Gruppo persegue il mantenimento di una adeguata flessibilità finanziaria, espressa mediante la disponibilità di liquidità e di linee di credito sindacate committed che consentano la copertura delle esigenze di rifinanziamento almeno dei successivi 12-18 mesi.</p>

1.6.2 Corporate Governance

Per ogni informazione in tema di corporate governance si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, redatta ai sensi dell'art. 123 bis del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società contestualmente alla Relazione sulla Gestione e messa a disposizione presso la sede legale e la sede secondaria della Società, presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato 1Info (www.1info.it), nonché sul sito internet del Gruppo (www.autogrill.com – sezione Governance/Relazione di Corporate Governance).

1.6.3 Direzione e coordinamento

In data 18 gennaio 2007, il Consiglio di Amministrazione aveva valutato che non sussistevano, in capo alla Società, i presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis cod. civ., ad attività di direzione e coordinamento da parte della controllante Schematrentaquattro S.r.l. (che con effetto dal 18 novembre 2013 si è trasformata in società per azioni, assumendo la denominazione di Schematrentaquattro S.p.A.). In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nella sopra richiamata seduta consiliare, aveva accertato la non rilevanza di indicatori della soggezione ad attività e coordinamento da parte del socio di controllo alla luce dell'ampia autonomia gestionale, organizzativa e amministrativa di Autogrill e dell'assenza di istruzioni e direttive, da parte di Schematrentaquattro S.p.A..

Durante l'Esercizio 2017, la Società ha avviato un processo di valutazione della permanenza dei presupposti della delibera del 18 gennaio 2007, che aveva escluso la sussistenza di attività di direzione e coordinamento sulla Società stessa. In esito a tale valutazione con delibera del 28 settembre 2017, il Consiglio di Amministrazione ha confermato l'assenza di elementi che possano far ritenere sussistente l'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento sulla Società da parte della controllante diretta Schematrentaquattro o della controllante indiretta Edizione S.r.l..

1.6.4 Rapporti con Parti Correlate

Le operazioni effettuate con parti correlate del Gruppo non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nella normale attività della Società. Tali operazioni sono effettuate nell'interesse della Società e del Gruppo a normali condizioni di mercato.

Si rinvia al precedente paragrafo 1.2.2 - riguardo alla riorganizzazione societaria perfezionata nel dicembre 2017 con efficacia dal 1° gennaio 2018 - nonché alla sezione "Altre informazioni" delle Note Illustrative al Bilancio consolidato, per ulteriori informazioni in merito ai rapporti intrattenuti con parti correlate, anche in relazione alle informazioni da fornire a norma del regolamento emanato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, successivamente modificato con delibera n. 17389 del 23 giugno 2010. La "Procedura operazioni con parti correlate" è disponibile sul sito internet della Società (www.autogrill.com – sezione Governance/Parti Correlate).

1.6.5 Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 8, del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.

In relazione all'art. 15 del regolamento emanato dalla Consob con delibera n. 20249 del 28/12/2017, 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 consolidato, si segnala che rientrano nella previsione regolamentare due società del Gruppo (HMSHost Corp. e Host International Inc.), che sono state adottate procedure adeguate per

assicurare l'ottemperanza alla predetta normativa e che sussistono le condizioni di cui al citato articolo 15.

1.6.6 Attività di ricerca e sviluppo

In relazione alla natura dell'attività, il Gruppo investe nell'innovazione, nell'evoluzione del prodotto e nello sviluppo della qualità del servizio dei sistemi operativi.

Non svolge, invece, un'attività di ricerca tecnologica propriamente qualificabile come tale.

1.6.7 Azioni Proprie

L'Assemblea degli Azionisti del 25 maggio 2017 ha autorizzato, previa revoca della delibera adottata il 26 maggio 2016, ai sensi degli artt. 2357 e seguenti del Codice Civile, l'acquisto e la successiva eventuale alienazione di azioni ordinarie nel numero massimo non superiore a 12.720.000.

Al 31 dicembre 2017 Autogrill S.p.A. detiene n° 181.641 azioni proprie (n° 365.212 al 31 dicembre 2016) per un valore di carico pari a € 720k ed un valore di carico medio pari a € 3,96 per azione. Nel corso del 2017 sono state cedute azioni proprie per n. 183.571 a seguito dell'esercizio delle opzioni da parte dei beneficiari del piano di stock option 2010.

Autogrill S.p.A. non possiede e non ha posseduto in corso d'anno, né direttamente né per il tramite di società controllate, fiduciarie o per interposta persona, azioni o titoli rappresentativi del capitale delle società controllanti.

1.6.8 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Fatta salva la riorganizzazione societaria perfezionata nel dicembre 2017 con efficacia dal 1° gennaio 2018, nel corso dell'esercizio 2017 non si sono verificati eventi od operazioni significative non ricorrenti, così come definiti dalla Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 e dalla Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

1.6.9 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Nel corso dell'esercizio 2017 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

1.6.10 Informazioni ai sensi degli articoli 70 e 71 del Reg. Consob n. 11971/1999

Il Consiglio di Amministrazione di Autogrill S.p.A., in data 24 gennaio 2013, ha deliberato di avvalersi della facoltà, prevista dalla delibera Consob n. 18079 del 20 gennaio 2012, di derogare all'obbligo di mettere a disposizione del pubblico il documento informativo previsto dagli articoli 70 e 71 del Regolamento Consob n. 11971/1999 in ipotesi di operazioni significative di fusione, scissione, aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizione e cessione.

In considerazione della rilevanza dell'operazione di riorganizzazione societaria realizzata dalla Capogruppo e commentata al paragrafo 1.2.2 della presente relazione, in data 28 dicembre 2017 Autogrill ha pubblicato, su base volontaria, un documento informativo redatto in conformità all'allegato 3B (schema 3) del suddetto regolamento Consob, richiamato dal sopra citato art. 71.

1.6.11 Prospetto di riconciliazione tra il Patrimonio Netto della Capogruppo e il Patrimonio Netto Consolidato

(k€)	Patrimonio netto 31/12/2016	Variazioni patrimoniali	Risultato netto Esercizio 2017**	Patrimonio netto 31/12/2017
Bilancio separato di Autogrill S.p.A. (*)	481.097	(39.805)	59.392	500.684
Effetto del consolidamento dei bilanci delle controllate e relative imposte differite	90.188	(647)	36.784	126.325
Riserva di conversione	72.323	(49.438)	-	22.885
Bilancio consolidato di Gruppo	643.608	(89.890)	96.176	649.894
Patrimonio Netto di terzi	43.997	(15.486)	16.860	45.371
Bilancio Consolidato	687.605	(105.376)	113.036	695.265

* Le variazioni patrimoniali includono i dividendi distribuiti da Autogrill S.p.A. (40.675k€).

** L'ammontare del risultato netto include l'effetto combinato della contribuzione delle società controllate al risultato consolidato pari a 124.373 k€ e lo storno dei dividendi distribuiti alla Capogruppo da alcune società controllate e pari a 87.589 k€.

2. Bilancio consolidato

2.1 Prospetti Contabili Consolidati

2.1.1 Situazione patrimoniale-finanziaria

Note	(k€)	31.12.2017	di cui con parti correlate	31.12.2016	di cui con parti correlate
ATTIVITA'					
	Attività correnti	511.642		496.761	
I	Cassa e altre disponibilità liquide	169.590		158.744	
II	Altre attività finanziarie	31.213		38.563	
III	Crediti per imposte sul reddito	15.373		3.268	
IV	Altri crediti	130.292	16.223	118.625	14.314
V	Crediti commerciali	48.972	2.081	58.105	2.781
VI	Rimanenze	116.202		119.456	
	Attività non correnti	1.837.260		1.922.782	
VII	Immobili, impianti e macchinari	880.916		896.533	
VIII	Aviamento	795.928		869.318	
IX	Altre attività immateriali	75.679		81.289	
X	Partecipazioni	3.506		4.610	
XI	Altre attività finanziarie	33.344	6.285	18.325	3.792
XII	Attività per imposte differite	37.815		41.644	
XIII	Altri crediti	10.072		11.063	
	Attività operative cessate	-		-	
	TOTALE ATTIVITA'	2.348.902		2.419.543	
PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO					
	PASSIVITA'	1.653.637		1.731.938	
	Passività correnti	942.194		1.004.886	
XIV	Debiti commerciali	351.168	27.964	359.832	31.529
XV	Debiti per imposte sul reddito	3.566		8.619	
XVI	Altri debiti	343.773	3.146	356.728	2.121
XIX	Debiti bancari	218.244		108.046	
XVII	Altre passività finanziarie	7.202		11.716	
XXI	Obbligazioni	0		143.177	
XXIII	Fondi per rischi e oneri	18.241		16.768	
	Passività non correnti	711.443		727.052	
XV	Debiti per imposte sul reddito	4.916		-	
XVIII	Altri debiti	33.230		38.980	
XIX	Finanziamenti al netto della quota corrente	235.442		181.989	
XX	Altre passività finanziarie	6.000		7.603	
XXI	Obbligazioni	290.413		330.381	
XII	Passività per imposte differite	28.517		34.342	
XXII	Piani a benefici definiti	80.110		90.835	
XXIII	Fondi per rischi e oneri	32.815		42.922	
	Passività operative cessate	-		-	
XXIV	PATRIMONIO NETTO	695.265		687.605	
	- attribuibile ai soci della controllante	649.894		643.608	
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	45.371		43.997	
	TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO	2.348.902		2.419.543	

2.1.2 Conto economico

Note	(k€)	Esercizio 2017	di cui con parti correlate	Esercizio 2016	di cui con parti correlate
XXV	Ricavi	4.990.594	44	4.940.989	41
XXVI	Altri proventi operativi	95.965	685	100.745	1.420
	Totale ricavi e altri proventi operativi	5.086.559		5.041.734	
XXVII	Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	1.796.885	164	1.809.451	141
XXVIII	Costo del personale	1.519.776	7.412	1.495.748	6.771
XXIX	Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo marchi	828.201	75.479	803.533	74.984
XXX	Altri costi operativi	542.707	4.893	536.094	4.601
XXXI	Ammortamenti	212.662		204.423	
XXXI	Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	1.079		6.143	
XXXII	Plusvalenza da cessione attività operative	0		14.669	
	Risultato operativo	185.249		201.011	
XXXIII	Proventi finanziari	1.316	91	1.344	24
XXXIII	Oneri finanziari	(28.626)	0	(32.904)	(483)
	Proventi (oneri) su partecipazioni	797		859	
	Risultato ante imposte	158.736		170.310	
XXXIV	Imposte sul reddito	(45.700)		(54.551)	
XXXV	Risultato dell'esercizio - attività operative continuative	113.036		115.759	
XXXV	Risultato da attività operative cessate	0		(1.237)	
	Risultato dell'esercizio	113.036		114.522	
	Risultato attribuibile a:				
	- soci della controllante	96.176		98.228	
	- interessenze di pertinenza di terzi	16.860		16.294	
XXXV	Risultato per azione (in centesimi di €)				
	- base	37,8		38,7	
	- diluito	37,8		38,7	

2.1.3 Conto economico complessivo

Note	(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016
	Risultato dell'esercizio	113.036	114.522
	Componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio		
XXIV	Rivalutazione delle (passività)/attività nette sull'obbligazione per benefici definiti	1.352	832
XXIV	Effetto fiscale sulle componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato del periodo	(377)	(228)
		975	604
	Componenti del conto economico complessivo che possono essere riclassificate successivamente nel risultato dell'esercizio		
XXIV	Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	(242)	179
XXIV	Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	(53.384)	16.954
XXIV	Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti	(449)	(187)
XXIV	Effetto fiscale sulle componenti del conto economico complessivo che possono essere riclassificate successivamente nel risultato del periodo	112	44
		(53.963)	16.990
	Totale conto economico complessivo dell'esercizio	60.048	132.116
	- attribuibile ai soci della controllante	47.713	114.877
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	12.335	17.239

2.1.4 Variazioni del Patrimonio netto

(nota XXIV)

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura	Riserva di conversione	Altre riserve e utili indivisi	Azioni proprie in portafoglio	Riserva da valutazione di attività finanziarie disponibili per la vendita	Risultato netto del periodo	Patrimonio Netto attribuibile ai soci della controllante	Patrimonio Netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi
(k€)										
31.12.2016	68.688	13.738	-	72.323	392.078	(1.447)	-	98.228	643.608	43.997
Conto economico complessivo del periodo										
Risultato del periodo								96.176	96.176	16.860
Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	-	-	-	(48.859)	-	-	-	-	(48.859)	(4.525)
Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	(337)	-	-	-	-	(337)	-
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	-	-	-	(242)	-	-	-	-	(242)	-
Rivalutazione delle passività/(attività) nette sull'obbligazione per benefici definiti al netto dell'effetto fiscale (XXII)	-	-	-	-	975	-	-	-	975	-
Totale conto economico complessivo dell'esercizio	-	-	-	(49.438)	975	-	-	96.176	47.713	12.335
Operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto										
Contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci										
Esercizio piani di stock option					34	727			761	-
Destinazione utile netto 2016 a riserve	-	-	-	-	61.773	-	-	(61.773)	-	-
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.539
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	(4.220)	-	-	(36.455)	(40.675)	(25.362)
Totale contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci	-	-	-	-	57.587	727	-	(98.228)	(39.914)	(9.823)
Variazioni nell'interessenza partecipativa in controllate										
Effetto acquisizione di partecipazioni non totalitarie					(1.513)				(1.513)	(1.138)
Totale operazioni con soci	-	-	-	-	56.074	727	-	(98.228)	(41.427)	(10.961)
31.12.2017	68.688	13.738	-	22.885	449.127	(720)	-	96.176	649.894	45.371

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura	Riserva di conversione	Altre riserve e utili indivisi	Azioni proprie in portafoglio	Riserva da valutazione di attività finanziarie disponibili per la vendita	Risultato netto del periodo	Patrimonio Netto attribuibile ai soci della controllante	Patrimonio Netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi
(k€)										
31.12.2015	68.688	13.738	-	56.278	358.162	(1.447)	-	64.153	559.572	40.400
Conto economico complessivo dell'esercizio										
Risultato dell'esercizio								98.228	98.228	16.294
Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	-	-	-	16.009	-	-	-	-	16.009	945
Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	(143)	-	-	-	-	(143)	-
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	-	-	-	179	-	-	-	-	179	-
Rivalutazione delle passività/(attività) nette sull'obbligazione per benefici definiti al netto dell'effetto fiscale (XXII)	-	-	-	-	604	-	-	-	604	-
Totale conto economico complessivo dell'esercizio	-	-	-	16.045	604	-	-	98.228	114.877	17.239
Operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto										
Contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci										
Destinazione utile netto 2015 a riserve	-	-	-	-	33.669	-	-	(33.669)	-	-
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.620
Distribuzione dividendi	-	-	-	-	-	-	-	(30.484)	(30.484)	(24.366)
Totale contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci	-	-	-	-	33.669	-	-	(64.153)	(30.484)	(12.746)
Variazioni nell'interessenza partecipativa in controllate										
Effetto acquisizione di partecipazioni non totalitarie					(357)				(357)	(896)
Totale operazioni con soci	-	-	-	-	33.312	-	-	(64.153)	(30.841)	(13.642)
31.12.2016	68.688	13.738	-	72.323	392.078	(1.447)	-	98.228	643.608	43.997

2.1.5 Rendiconto finanziario

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali	128.698	108.845
Risultato ante imposte e oneri finanziari netti del periodo	186.046	201.871
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni (nota XXXI)	213.742	210.566
Rettifiche di valore e plusvalenze su realizzo di attività finanziarie	(797)	(859)
Plusvalenze da realizzo di immobilizzazioni (nota VII)	(1.197)	(3.621)
Plusvalenza da cessione attività operative (nota XXXII)	-	(14.669)
Variazione del capitale di esercizio	11.161	(9.482)
Variazione netta delle attività e passività non correnti non finanziarie	(11.675)	8.078
Flusso monetario da attività operativa	397.280	391.884
Imposte pagate	(57.054)	(45.399)
Interessi netti pagati	(26.650)	(28.056)
Flusso monetario netto da attività operativa	313.576	318.429
Investimenti pagati in immobili, impianti e macchinari e in attività immateriali	(278.061)	(220.168)
Prezzo di realizzo delle immobilizzazioni cedute	4.216	5.643
Acquisto di partecipazioni minori	(6.537)	(3.819)
Cessioni di partecipazioni minori	1.809	-
Acquisizioni/cessioni (*)	-	4.601
Variazione netta delle attività finanziarie non correnti	(6.863)	3.182
Flusso monetario da attività di investimento	(285.436)	(210.561)
Rimborsi di obbligazioni	(132.779)	-
Accensione di finanziamenti a medio-lungo termine	150.000	-
Utilizzo di linee di credito disponibili a medio-lungo termine	202.376	-
Rimborsi di finanziamenti a medio-lungo termine	(200.478)	(39.339)
Accensione di finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi	17.023	(9.021)
Pagamento di dividendi	(40.675)	(30.484)
Esercizio stock option piano 2010	761	-
Altri movimenti (**)	(11.498)	(7.727)
Flusso monetario da attività di finanziamento	(15.270)	(86.571)
Flusso monetario del periodo delle attività operative continuative	12.870	21.297
Flusso monetario netto da attività operativa delle attività operative cessate	-	2.518
Flusso monetario da attività di investimento delle attività operative cessate	-	(734)
Flusso monetario da attività di finanziamento delle attività operative cessate	-	(531)
Flusso monetario del periodo delle attività operative cessate	-	1.253
Differenze cambio su disponibilità liquide nette	125	(2.697)
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali	141.693	128.698

(k€)		
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali al 1° gennaio 2017 e al 1° gennaio 2016	128.698	108.845
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	158.744	161.834
Scoperti di conto corrente	(30.046)	(52.989)
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016	141.693	128.698
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016	169.590	158.744
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	(27.897)	(30.046)

* Si rinvia al paragrafo "2.2.2 Attività operative cessate"

** Include anche la distribuzione di dividendi ai soci di minoranza delle società consolidate, al netto degli aumenti di capitale

2.2 Note Illustrative

Attività del Gruppo

Il Gruppo Autogrill svolge attività di ristorazione principalmente negli aeroporti, presso aree di servizio autostradali e nelle stazioni ferroviarie, in virtù di contratti comunemente detti di concessione.

2.2.1 Principi contabili e criteri di consolidamento

Principi generali

Il presente bilancio è stato redatto in conformità ai principi contabili internazionali IFRS emessi dall'International Accounting Standards Board (IASB) e omologati dall'Unione Europea. Con il termine IFRS si intendono gli International Financial Reporting Standards (IFRS) e gli International Accounting Standards (IAS) integrati dalle interpretazioni emesse dall'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC), precedentemente denominato Standing Interpretations Committee (SIC).

Inoltre il bilancio è stato predisposto in conformità ai provvedimenti adottati dalla CONSOB in merito agli schemi di bilancio in applicazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 e delle altre norme e disposizioni CONSOB in materia di bilancio.

Il bilancio è redatto nella prospettiva della continuità aziendale e adotta l'Euro come valuta di presentazione. I prospetti di bilancio ed i valori indicati nelle Note Illustrative, salvo dove diversamente indicato, sono rappresentati in migliaia di Euro (k€).

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2017:

- Modifiche al principio contabile IAS 12 Imposte sul reddito: chiarisce le modalità di contabilizzazione delle attività fiscali differite relative a strumenti di debito valutate a *fair value*.
- Modifiche al principio contabile IAS 7 Rendiconto finanziario: il principio ha l'obiettivo di fornire alcuni chiarimenti per migliorare l'informativa sulle passività finanziarie. In particolare, le modifiche richiedono di fornire un'informativa che permetta agli utilizzatori del bilancio di comprendere le variazioni delle passività derivanti da operazioni di finanziamento, ivi incluse le variazioni derivanti da movimenti monetari e variazioni derivanti da movimenti non monetari. Tuttavia, le modifiche introdotte richiedono che un'entità debba fornire una riconciliazione tra il saldo iniziale e il saldo finale per le passività derivanti da operazioni finanziarie. Non è richiesta la presentazione delle informazioni comparative relative ai precedenti esercizi. Il Gruppo in ottemperanza al disposto dell'emendamento, ha inserito nelle Note illustrative al bilancio consolidato il prospetto di riconciliazione richiesto.

L'applicazione dei principi e interpretazioni sopra elencati non ha determinato effetti significativi sul bilancio del Gruppo da evidenziare nelle presenti Note Illustrative.

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano il, o successivamente al, 1° gennaio 2018 e non adottati in via anticipata al 31 dicembre 2017:

- IFRS 9: Strumenti finanziari.
- IFRS 15: Ricavi provenienti da contratti con i clienti.
- Modifiche all'IFRS 15: Ricavi provenienti da contratti con i clienti.
- IFRS 16: Leasing (applicabile dal 1° gennaio 2019).

Il nuovo principio IFRS 9 è destinato a sostituire il principio IAS 39 – Strumenti finanziari: rilevazione e valutazione; i principali impatti riguardano la classificazione valutazione delle attività e passività finanziarie e impairment delle attività finanziarie, nonché l'hedge accounting e il trattamento delle modifiche alle passività finanziarie.

Il nuovo principio IFRS 15 è destinato a sostituire i principi IAS 18 – Ricavi e IAS 11 – Lavori su ordinazione, nonché le interpretazioni IFRIC 13 – Programmi di fidelizzazione della clientela, IFRIC 15 – Accordi per la costruzione di immobili, IFRIC 18 – Cessioni di attività da parte della clientela e

SIC 31 – Ricavi – Operazioni di baratto comprendenti servizi pubblicitari. Il principio disciplina i criteri di riconoscimento dei ricavi (e dei costi) da contratti con i clienti (fornitori) e, in particolare, le modalità di determinazione dell'allocazione delle varie componenti di ricavo (beni e servizi associati – c.d. performance obligation) e di costo.

Si ritiene che, per l'attuale composizione dello Stato Patrimoniale del Gruppo Autogrill (attività e passività finanziarie) e le caratteristiche dell'attività del Gruppo stesso (con ricavi per vendita di prodotti di consumo e con incasso quasi esclusivamente a pronti), i nuovi IFRS 9 e IFRS 15 non avranno impatti significativi nel bilancio 2018, sia da un punto di vista di classificazione che di determinazione delle grandezze, tali da essere quantificati nelle note illustrative al bilancio 2017.

Il nuovo principio contabile IFRS 16 richiede il riconoscimento patrimoniale di attività e passività per tutte le locazioni in essere (che implica la determinazione del "net present value" al 1° gennaio 2019, mediante l'attualizzazione dei canoni fissi minimi garantiti), sulla base di metodi alternativi di contabilizzazione previsti dal principio contabile che possono avere differenti effetti sulle attività e passività iscritte in sede di prima applicazione del principio stesso. In considerazione del significativo volume di impegni futuri per leasing operativi, il Gruppo ha posto in essere uno specifico programma di studio per la determinazione dei relativi impatti contabili ad esso connessi, mediante un'approfondita analisi dei contratti e delle clausole in essi contenute, nonché per una possibile fase di implementazione e/o adeguamento dei processi amministrativi e del sistema contabile, qualora ritenuto necessario. Si segnala, infine, che l'adozione di tale principio non avrà effetto, per pattuizioni contrattuali stabilite con gli istituti finanziari, sulla determinazione dei covenant finanziari dei contratti in essere.

Struttura, forma e contenuto del bilancio consolidato

Il bilancio è stato redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale-finanziaria, il risultato economico e i flussi di cassa del Gruppo. Il bilancio è stato redatto in costanza di schemi e principi.

Ai sensi dello IAS 1 par. 24 e 25 si conferma che il Bilancio consolidato è stato redatto utilizzando principi contabili di funzionamento in quanto il Gruppo opera in continuità aziendale.

Gli schemi del bilancio consolidato previsti dallo IAS 1 e dallo IAS 7 e utilizzati nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 sono i seguenti:

- Situazione patrimoniale-finanziaria, con attività e passività distinte fra correnti e non correnti;
- Conto economico, con classificazione dei costi per natura;
- Conto economico complessivo;
- Prospetto delle variazioni di Patrimonio netto;
- Rendiconto finanziario, con determinazione del flusso da attività operativa con il metodo indiretto.

Si segnala che nel corso dell'esercizio 2017 è stato implementato un nuovo sistema di reporting per tutte le società del Business International (controllate da HMSHost Corp). Tale attività ha comportato un'analisi di dettaglio dei conti contabili utilizzati dalle partecipate e ha determinato una differente classificazione di alcuni di essi rispetto all'esercizio comparativo. Le variazioni, rispetto all'esercizio precedente, di alcune poste della Situazione Patrimoniale-finanziaria, potrebbero pertanto non risultare immediatamente intelleggibili in quanto risentono di riclassifiche non riportate nel dato comparativo essendo non rilevanti nella rappresentazione complessiva della situazione patrimoniale-finanziaria di Gruppo.

I bilanci di ciascuna società all'interno dell'area di consolidamento vengono preparati nella valuta dell'area geografica primaria in cui detta società opera (valuta funzionale). Ai fini della presentazione del bilancio consolidato le attività e le passività delle società estere consolidate con valute funzionali diverse dall'Euro, incluso l'avviamento e gli adeguamenti al fair value generati dall'acquisizione di un'impresa estera, sono convertite ai cambi correnti alla data di chiusura dell'esercizio. I ricavi e proventi e i costi ed oneri sono convertiti ai cambi medi dell'esercizio che approssimano quelli di svolgimento delle relative operazioni. Le differenze cambio sono rilevate tra

le componenti di Conto economico complessivo e presentate nel prospetto delle variazioni del Patrimonio netto nella “Riserva di conversione”. Gli utili e le perdite su cambi derivanti da crediti o debiti monetari verso gestioni estere, il cui incasso o pagamento non è né pianificato né probabile nel prevedibile futuro, vengono considerati parte dell’investimento netto in gestioni estere e sono contabilizzati tra le altre componenti di Conto economico complessivo e presentati nel prospetto delle variazioni del Patrimonio netto nella “Riserva di conversione”.

Si espongono di seguito i tassi di cambio applicati per la conversione in Euro dei bilanci delle principali controllate denominati in altre divise:

	2017		2016	
	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio
Dollaro USA	1,1993	1,1297	1,0541	1,1069
Dollaro canadese	1,5039	1,4647	1,4188	1,4659
Franco svizzero	1,1702	1,1117	1,0739	1,0902
Sterlina inglese	0,8872	0,8767	0,8562	0,8195

Area e metodi di consolidamento

L’area di consolidamento include le società controllate per le quali, ai sensi dell’IFRS 10, il Gruppo è esposto a rendimenti variabili, o detiene diritti su tali rendimenti, derivanti dal proprio rapporto con le medesime e nel contempo ha la capacità di incidere su tali rendimenti esercitando il proprio potere su tali entità. Le società considerate ai fini del processo di consolidamento sono elencate nell’allegato alle presenti Note Illustrative.

Il bilancio consolidato include i bilanci dell’esercizio 2017 di Autogrill S.p.A. e di tutte le società nelle quali la Capogruppo detiene o ha detenuto nell’esercizio direttamente o indirettamente il controllo. In particolare rientrano nell’area di consolidamento anche alcune società non interamente possedute, operative in Francia, ed altre appartenenti alla controllata statunitense HMSHost Corporation (in entrambi i casi dettagliate nell’allegato “Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni”) e controllate nonostante l’interessenza risulti pari o inferiore al 50% del capitale sociale in virtù di un contratto che conferisce al Gruppo la gestione dell’attività.

Il consolidamento delle situazioni contabili delle imprese controllate è stato effettuato secondo il metodo del consolidamento integrale, attraverso l’assunzione dell’intero importo delle attività e delle passività alla chiusura dell’esercizio, dei costi e dei ricavi delle singole società per l’anno intero o per frazioni di anno per le quali è stato mantenuto il controllo, e mediante l’eliminazione del valore contabile delle partecipazioni consolidate detenute a fronte del relativo Patrimonio netto.

La quota attribuibile alle interessenze di terzi nelle attività nette delle controllate consolidate è identificata separatamente rispetto al Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante. Tali interessenze sono determinate in base alla percentuale detenuta dagli stessi nei fair value delle attività e passività, iscritte alla data dell’acquisizione originaria (si veda “Aggregazioni di imprese”), e nelle variazioni del Patrimonio netto attribuibile alle partecipazioni di terzi dopo tale data.

Gli utili e le perdite non realizzati alla data di riferimento del bilancio che derivano da operazioni fra imprese rientranti nell’area di consolidamento sono eliminati, se rilevanti, così come tutte le partite di ammontare significativo che danno origine a debiti e crediti, costi e ricavi fra le imprese del Gruppo. Tali rettifiche, come le altre rettifiche di consolidamento, tengono conto, ove applicabile, del relativo effetto fiscale differito.

I risultati economici delle imprese controllate acquisite o cedute nel corso dell’esercizio sono inclusi nel Conto economico consolidato dalla data di acquisizione fino alla data di cessione del controllo, con approssimazioni temporali limitate nel caso in cui tali date non coincidano con quelle delle chiusure contabili mensili. Qualora necessario, sono effettuate rettifiche alle situazioni contabili delle imprese controllate per allineare i criteri contabili utilizzati a quelli adottati dal Gruppo.

In caso di perdita del controllo, il Gruppo elimina le attività e le passività della controllata, le eventuali partecipazioni di terzi e le altre componenti di Patrimonio netto relative alle controllate. L’utile o perdita derivante dalla perdita del controllo viene rilevato nell’utile o perdita dell’esercizio. Qualsiasi partecipazione mantenuta nella ex controllata viene valutata al fair value alla data della

perdita del controllo. Successivamente viene valutata secondo il metodo del Patrimonio netto o come un'attività finanziaria in base al livello di influenza mantenuto.

Si segnala che HMSHost Corporation e le sue controllate, secondo la prassi in vigore nei paesi anglosassoni, chiudono l'esercizio il venerdì più prossimo al 31 dicembre e lo suddividono in 13 periodi di 4 settimane ciascuno, a loro volta raggruppati in "trimestri" di 12 settimane, ad eccezione dell'ultimo trimestre che è di 16. Di conseguenza, le rispettive situazioni contabili incluse nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2017 sono riferite al periodo 31 dicembre 2016 – 29 dicembre 2017, mentre quelle di confronto sono relative al periodo 2 gennaio 2016 – 30 dicembre 2016. Tale prassi non determina effetti significativi sulla rappresentazione della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2017 e del risultato dell'esercizio.

Si ricorda che in data 9 giugno 2016 Autogrill S.p.A. (tramite la sua controllata francese Holding de Participations Autogrill S.a.s.) ha perfezionato l'operazione di cessione, in favore del Gruppo Elior, dell'intera partecipazione in Autogrill Restauration Services S.a.s., che gestiva le attività di ristorazione in alcune stazioni ferroviarie francesi, per un corrispettivo di 27,5m€, realizzando una plusvalenza pari a 14,7m€ registrata nel conto economico alla voce "Plusvalenza da cessione attività operative". Nei primi cinque mesi del 2016 l'ammontare dei ricavi realizzati dal ramo d'attività ceduto era stato pari a 26,4m€, mentre il risultato operativo realizzato ammontava a 1,1m€.

Inoltre Autogrill S.p.A., in data 3 novembre 2016, ha perfezionato l'operazione di cessione dell'intera partecipazione detenuta in Autogrill Nederland B.V. e delle sue controllate. Di conseguenza, in accordo con il principio contabile IFRS 5 "Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate", i saldi economici e i flussi di cassa relativi all'esercizio 2016 sono presentati rispettivamente nella voce "Risultato netto del periodo da attività operative cessate" e "Flusso monetario del periodo da attività operative cessate", coerentemente con la presentazione data nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2016.

Il Gruppo, attraverso la controllata statunitense HMSHost Corporation, ha effettuato nel corso del 2016 le seguenti operazioni di acquisizione:

- nell'ambito della strategia di continuo rafforzamento della presenza del Gruppo nel settore dei servizi di ristorazione aeroportuale in Nord America, in data 20 agosto 2016 il Gruppo Autogrill ha perfezionato l'operazione di acquisizione delle attività di ristorazione aeroportuale della società Concession Management Services, Inc. ("CMS") per un corrispettivo di 37,9m\$;
- nell'ambito dell'ampliamento delle proprie attività in Nord America, in data 10 ottobre 2016 il Gruppo Autogrill ha perfezionato l'operazione di acquisizione di Stellar Partners Inc., specializzata nel *convenience retail* aeroportuale per un corrispettivo di 16,2m\$, di cui 2,3m\$ dilazionati.

Le acquisizioni di Concession Management Service, Inc. e di Stellar Partners Inc. hanno comportato il consolidamento nei risultati dell'esercizio 2017 del Gruppo delle nuove realtà per l'intero esercizio mentre nel 2016, anno di perfezionamento delle acquisizioni, il consolidamento aveva riguardato rispettivamente quattro e tre mesi.

Complessivamente nell'esercizio 2017 CMS e Stellar Partners hanno generato ricavi per 91,4m€ (24,9m\$ nel 2016).

Infine si segnala che nel mese di novembre del 2017 il Gruppo ha ceduto tutte le attività operative della società Autogrill Polska Sp. Zo.o., che nel 2017 hanno generato ricavi per €3,2m (rispetto a €3,5m nel 2016).

Principi contabili e criteri di valutazione

Il Gruppo applica il criterio generale del costo storico, ad eccezione delle voci di bilancio che secondo gli IFRS sono rilevate al fair value, e specificate nei criteri di valutazione delle singole voci di seguito riportati.

Aggregazioni d'impresa

Aggregazioni di imprese effettuate dal 1° gennaio 2008

Dal 1° gennaio 2008 il Gruppo contabilizza le acquisizioni aziendali in conformità all'IFRS 3 (rivisto nel 2008) - Aggregazioni aziendali.

L'acquisizione di imprese controllate è contabilizzata secondo il metodo dell'acquisizione. Il corrispettivo trasferito in un'aggregazione aziendale include il fair value, alla data di acquisizione, delle attività e delle passività trasferite e delle interessenze emesse dal Gruppo, così come il fair value dell'eventuale corrispettivo potenziale e degli incentivi riconosciuti nei pagamenti basati su azioni riconosciuti dall'acquisita che sono sostituiti obbligatoriamente nell'ambito dell'aggregazione aziendale. Se l'aggregazione aziendale comporta l'estinzione di un rapporto pre-esistente tra il Gruppo e l'acquisita, l'ammontare minore tra l'importo di estinzione, come stabilito dal contratto, e il valore fuori mercato dell'elemento viene dedotto dal corrispettivo trasferito e rilevato tra gli altri costi.

Le attività acquisite e le passività assunte identificabili sono valutate ai rispettivi fair value alla data di acquisizione.

Una passività potenziale dell'acquisita è assunta in un'aggregazione aziendale solo se questa passività rappresenta un'obbligazione attuale che deriva da eventi passati e quando il suo fair value può essere determinato con attendibilità.

Per ogni aggregazione aziendale, viene valutata qualsiasi partecipazione di minoranza nell'acquisita al fair value oppure in proporzione alla quota della partecipazione di minoranza nelle attività nette identificabili dell'acquisita.

L'avviamento, che deriva dall'acquisizione, è iscritto come attività e valutato inizialmente come eccedenza fra il corrispettivo trasferito e il valore netto alla data di acquisizione delle attività acquisite identificabili e delle passività assunte identificabili.

Nel caso di aggregazione aziendale realizzata in più fasi, viene ricalcolata l'interessenza detenuta in precedenza nell'acquisita al rispettivo fair value alla data di acquisizione e rilevato nel Conto economico l'eventuale utile o perdita risultante.

I costi correlati all'acquisizione sono rilevati nel Conto economico nei periodi in cui tali costi sono sostenuti e i servizi sono ricevuti, con un'unica eccezione per i costi di emissione di titoli di debito o di titoli azionari.

Aggregazioni di imprese effettuate dal 1° gennaio 2004 al 31 dicembre 2007

L'acquisizione di imprese controllate è contabilizzata secondo il metodo dell'acquisizione. Il costo dell'acquisizione è determinato dalla sommatoria dei valori correnti, alla data di scambio, delle attività cedute, delle passività sostenute o assunte e degli strumenti finanziari emessi dal Gruppo in cambio del controllo dell'impresa acquisita, a cui vanno aggiunti i costi direttamente attribuibili all'aggregazione.

Le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'impresa acquisita, che rispettano le condizioni per l'iscrizione secondo l'IFRS 3, sono iscritte ai loro valori correnti - ovvero al fair value - alla data di acquisizione.

L'avviamento, che deriva dall'acquisizione, è iscritto come attività e valutato inizialmente al costo, rappresentato dall'eccedenza del costo dell'acquisizione rispetto alla quota di competenza del Gruppo nei valori correnti delle attività, passività e passività potenziali identificabili iscritte.

L'interessenza degli azionisti di minoranza nell'impresa acquisita è inizialmente valutata in misura pari alla loro quota dei valori correnti delle attività, passività e passività potenziali iscritte.

Aggregazioni di imprese effettuate prima del 1° gennaio 2004

In sede di prima adozione degli IFRS (1° gennaio 2005), il Gruppo ha scelto di non applicare l'IFRS 3, "Aggregazioni di imprese", in modo retroattivo alle acquisizioni di aziende avvenute prima del 1° gennaio 2004, data di transizione agli IFRS. Di conseguenza, l'avviamento generato da acquisizioni effettuate prima di tale data è stato mantenuto al precedente valore determinato secondo i prevalenti principi contabili locali, previa verifica e rilevazione di eventuali perdite di valore.

Aggregazioni aziendali sotto comune controllo

Le operazioni di aggregazione di imprese in forza delle quali le società partecipanti sono definitivamente controllate da una medesima società o dalle medesime società sia prima, sia dopo l'operazione di aggregazione, per le quali il controllo non è transitorio, sono qualificate come operazioni "under common control". Le business combinations under common control non sono

incluse nell'ambito di applicazione dell'IFRS 3 "Business Combination", che disciplina la metodologia di contabilizzazione delle operazioni di aggregazione di imprese, né da altri IFRS. In assenza di un principio contabile di riferimento, si ritiene che la scelta della metodologia di rappresentazione contabile dell'operazione debba comunque garantire quanto previsto dallo IAS 8, assicurando la rappresentazione attendibile e fedele dell'operazione. Inoltre, il principio contabile prescelto per rappresentare le operazioni "under common control" deve riflettere la sostanza economica della transazione, indipendentemente dalla loro forma legale. Il postulato di sostanza economica costituisce pertanto l'elemento chiave che guida la metodologia da seguire per la contabilizzazione delle operazioni in esame. La sostanza economica deve far riferimento a una generazione di valore aggiunto che si concretizzi in significative variazioni nei flussi di cassa delle attività nette trasferite.

Nell'ambito della rilevazione contabile dell'operazione occorre inoltre considerare anche le interpretazioni e gli orientamenti attuali; in particolare si fa riferimento a quanto disciplinato dall'OPI 1 (orientamenti preliminari Assirevi in tema IFRS), relativo al "trattamento contabile delle business combination of entities under common control nel bilancio separato e nel bilancio consolidato".

Il Gruppo Autogrill rileva le attività nette trasferite ai valori contabili risultanti dal bilancio consolidato della società controllante comune e riconosce la differenza risultante tra il prezzo dell'acquisizione ed il valore delle attività nette trasferite a rettifica delle riserve di Patrimonio netto consolidato di competenza del Gruppo Autogrill. Di converso, nel caso di attività cedute, la differenza risultante tra il prezzo di cessione ed il valore delle attività nette trasferite viene rappresentata a rettifica delle riserve di Patrimonio netto consolidato di competenza del Gruppo Autogrill.

Acquisizioni di partecipazioni di terzi

Il Gruppo applica l'IFRS 10 a tutte le acquisizioni di quote di partecipazione effettuate successivamente all'assunzione del controllo. In conformità a tale principio contabile, le acquisizioni di partecipazioni di terzi sono contabilizzate come operazioni effettuate con soci nella loro qualità di soci; pertanto tali operazioni non danno luogo alla rilevazione dell'avviamento. Le rettifiche alle partecipazioni di terzi si basano su un importo proporzionale delle attività nette della controllata. In precedenza, la rilevazione dell'avviamento derivante dall'acquisizione di una partecipazione di terzi in una controllata, rappresentava l'eccedenza del costo dell'investimento aggiuntivo rispetto al valore contabile dell'interessenza nelle attività nette acquisite alla data di scambio.

Partecipazioni in imprese collegate e joint venture

Una collegata è un'impresa sulla quale il Gruppo è in grado di esercitare un'influenza notevole, ma non il controllo né il controllo congiunto, attraverso la partecipazione alle decisioni sulle politiche finanziarie e operative della partecipata; le joint venture sono rappresentate da un accordo tramite il quale il Gruppo vanta diritti sulle attività nette piuttosto che vantare diritti sulle attività ed assumere obbligazioni per le passività.

I risultati economici e le attività e passività delle imprese collegate e delle joint venture sono rilevati, nel bilancio consolidato, utilizzando il metodo del Patrimonio netto, ad eccezione dei casi in cui siano classificate come detenute per la vendita.

Secondo tale metodo, le partecipazioni nelle imprese collegate e nelle joint venture sono rilevate inizialmente al costo. Il costo dell'investimento include i costi di transazione. Il bilancio consolidato comprende la quota di pertinenza del Gruppo degli utili o delle perdite delle partecipate rilevate secondo il metodo del Patrimonio netto fino alla data in cui l'influenza notevole o il controllo congiunto cessano.

Riconoscimento dei ricavi e dei costi

I ricavi dalla vendita e i costi di acquisto di merci sono valutati al fair value del corrispettivo ricevuto o spettante tenendo conto del valore di eventuali resi, abbuoni, sconti commerciali e premi legati alla quantità.

I ricavi sono rilevati nel momento in cui i rischi significativi ed i benefici connessi alla proprietà dei beni sono stati trasferiti all'acquirente, la recuperabilità del corrispettivo è probabile, i relativi costi o l'eventuale restituzione delle merci possono essere stimati attendibilmente, è venuto meno l'esercizio in modo continuativo di attività solitamente associate con la proprietà della merce

venduta e l'importo dei ricavi può essere valutato attendibilmente. Se è probabile che saranno concessi sconti e l'importo può essere valutato attendibilmente, lo sconto viene rilevato a riduzione dei ricavi in concomitanza con la rilevazione delle vendite.

Il momento del trasferimento dei rischi e dei benefici varia a seconda della tipologia di vendita effettuata. Nel caso di vendita al dettaglio, il trasferimento si identifica generalmente con il momento della consegna dei beni o delle merci e la contestuale corresponsione del corrispettivo da parte del consumatore finale. Nel caso delle vendite di prodotti all'ingrosso, il trasferimento, di norma, coincide con l'arrivo dei prodotti nel magazzino del cliente.

I ricavi ed i costi derivanti da prestazioni di servizi sono rilevati in base allo stato di avanzamento della prestazione alla data di chiusura dell'esercizio. Lo stato di avanzamento viene determinato sulla base delle valutazioni del lavoro svolto. Quando i servizi previsti da un unico contratto sono resi in esercizi diversi, il corrispettivo viene ripartito tra i singoli servizi in base al relativo fair value.

Quando il Gruppo agisce in qualità di agente e non di committente di un'operazione di vendita, i ricavi rilevati corrispondono all'importo netto della commissione del Gruppo.

I riaddebiti a terzi di costi sostenuti per loro conto sono rilevati a riduzione del costo a cui si correlano.

Riconoscimento dei proventi ed oneri finanziari

I proventi finanziari comprendono gli interessi attivi sulla liquidità investita (comprese le attività finanziarie disponibili per la vendita), i dividendi spettanti, i proventi derivanti dalla vendita di attività finanziarie disponibili per la vendita, le variazioni del fair value delle attività finanziarie rilevate a Conto economico, i proventi derivanti da un'operazione di aggregazione aziendale per la rivalutazione al fair value dell'eventuale partecipazione già detenuta nell'acquisita, gli utili su strumenti di copertura rilevati nell'utile o perdita dell'esercizio e le riclassifiche degli utili netti precedentemente rilevati nelle altre componenti del Conto economico complessivo. Gli interessi attivi sono rilevati per competenza utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. I dividendi spettanti sono rilevati quando si stabilisce il diritto del Gruppo a riceverne il pagamento.

Gli oneri finanziari comprendono gli interessi passivi sui finanziamenti, il rilascio dell'attualizzazione di fondi e corrispettivi differiti, le perdite derivanti dalla vendita di attività finanziarie disponibili per la vendita, le variazioni del fair value delle attività finanziarie al fair value rilevate a Conto economico e dei corrispettivi potenziali, le perdite per riduzione di valore delle attività finanziarie (diverse dai crediti commerciali), le perdite su strumenti di copertura rilevati nell'utile o perdita dell'esercizio e le riclassifiche delle perdite nette precedentemente rilevate nelle altre componenti del Conto economico complessivo.

Gli utili e le perdite su cambi di attività e passività finanziarie sono esposti al netto tra i proventi o gli oneri finanziari in base alla posizione di utile o perdita netta derivante da operazioni in valuta.

Benefici ai dipendenti

Tutti i benefici ai dipendenti sono contabilizzati e riflessi in bilancio secondo criteri di competenza economica.

Le società del Gruppo garantiscono benefici successivi al rapporto di lavoro attraverso piani a contribuzione definita e/o piani a benefici definiti.

I programmi per benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro sono rappresentati da accordi formalizzati, in virtù dei quali il Gruppo fornisce, a uno o più dipendenti, benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro. Le modalità secondo cui tali benefici sono garantiti variano a seconda delle specificità legali, fiscali ed economiche di ogni Paese in cui il Gruppo opera e sono solitamente basati sulla remunerazione e gli anni di servizio dei dipendenti.

I programmi a contribuzione definita sono piani di benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro, in base ai quali il Gruppo versa contributi predeterminati a un'entità distinta (un fondo) e non ha, o avrà, un'obbligazione legale o implicita a pagare ulteriori contributi qualora il fondo non disponga di attività sufficienti a far fronte alle obbligazioni nei confronti dei dipendenti.

I programmi a benefici definiti sono piani per benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro, diversi dai piani a contribuzione definita. I piani a benefici definiti possono essere non finanziati ("unfunded") oppure interamente o parzialmente finanziati ("funded") dai contributi versati

dall'impresa, e talvolta dal dipendente, ad una società o fondo, giuridicamente distinto dall'impresa che li eroga ai dipendenti.

L'ammontare maturato è proiettato al futuro per stimare l'ammontare da corrispondere al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e successivamente attualizzato, utilizzando il "projected unit credit method", che si caratterizza per la determinazione della passività sulla base della condizioni lavorative in essere alla data di valutazione della stessa.

La passività è iscritta in bilancio al netto del fair value delle eventuali attività a servizio del piano. Qualora il calcolo generi un beneficio per il Gruppo, l'ammontare dell'attività rilevata è pari alla somma dell'eventuale costo relativo alle prestazioni di lavoro passate non rilevato e del valore attuale dei benefici economici disponibili sotto forma di rimborsi dal piano o di riduzioni dei contributi futuri del piano. Un beneficio economico è disponibile per il Gruppo quando è realizzabile lungo la durata del piano o al momento dell'estinzione delle passività del piano.

La valutazione attuariale è affidata ad attuari esterni al Gruppo. Gli utili e le perdite attuariali da modifica delle variabili storiche e per cambiamenti nelle ipotesi economiche e demografiche vengono rilevati nel Conto economico complessivo.

A seguito delle modifiche apportate alla disciplina del Trattamento di Fine Rapporto ("T.F.R.") dalla Legge 27 dicembre 2006, n. 296 e successivi Decreti e Regolamenti ("Riforma Previdenziale") emanati nei primi mesi del 2007:

- Il T.F.R. maturato al 31 dicembre 2006 dai dipendenti delle società italiane del Gruppo è considerato un piano a benefici definiti secondo lo IAS 19. I benefici garantiti ai dipendenti, sotto forma di T.F.R., erogati in coincidenza della cessazione del rapporto di lavoro, sono riconosciuti nel periodo di maturazione del diritto;
- Il T.F.R. maturato successivamente al 1° gennaio 2007 è considerato un piano a contribuzione definita e pertanto i contributi maturati nel periodo sono stati interamente rilevati come costo e, per la quota non ancora versata ai fondi, esposti come debito nella voce "Altri debiti".

Pagamenti basati su azioni

Nel caso di operazioni con pagamento basato su azioni, regolate con strumenti rappresentativi di capitale della Società, il fair value alla data di assegnazione delle opzioni concesse ai dipendenti viene rilevato tra i costi del personale, con un corrispondente aumento del Patrimonio netto nella voce "Altre riserve e utili indivisi", lungo il periodo durante il quale i dipendenti ottengono il diritto incondizionato agli incentivi. La stima del fair value delle opzioni considera tutte le condizioni di maturazione relative al mercato, quali ad esempio l'andamento del titolo Autogrill e di indici di Borsa (*market condition*). Inoltre, affinché l'importo finale rilevato si basi sul numero di incentivi che effettivamente matureranno, il costo viene rettificato per riflettere sia le condizioni di permanenza in servizio, sia il conseguimento di condizioni c.d. "non di mercato" (*non-market condition*).

Nel caso di operazioni con pagamento basato su azioni regolate per cassa (o su azioni o altri strumenti finanziari non emessi dalla Società), il fair value dell'importo da versare ai dipendenti viene rilevato come costo con contropartita un aumento delle passività lungo il periodo durante il quale i dipendenti maturano il diritto incondizionato a ricevere il pagamento. La passività viene valutata a ciascuna data di chiusura dell'esercizio e alla data di estinzione, sulla base della rideterminazione del fair value dei diritti di opzione. Le eventuali variazioni del fair value della passività sono rilevate nell'utile o perdita dell'esercizio tra i costi del personale per benefici ai dipendenti.

Imposte sul reddito

L'onere fiscale dell'esercizio comprende le imposte correnti e differite rilevate nell'utile o perdita dell'esercizio, fatta eccezione per quelle rilevate direttamente nel Patrimonio netto o tra le altre componenti del Conto economico complessivo.

Le imposte correnti sono basate sul reddito imponibile dell'esercizio. Il reddito imponibile si discosta dal risultato riportato nel Conto economico poiché esclude componenti positive e negative che saranno tassabili o deducibili in altri esercizi ed esclude voci che non saranno mai tassabili o deducibili. La passività per imposte correnti è calcolata utilizzando le aliquote vigenti o di fatto vigenti alla data di bilancio nei paesi in cui opera il Gruppo.

Per il triennio 2016-2018 Autogrill S.p.A., unitamente alla società controllata italiana Nuova Sidap S.r.l., ha aderito al consolidato fiscale nazionale della controllante indiretta Edizione S.r.l., sulla base di quanto previsto nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi. Il regolamento sottoscritto dalle parti prevede: il riconoscimento totale dell'importo corrispondente alla moltiplicazione tra l'aliquota IRES e gli utili; il riconoscimento totale dell'importo corrispondente alla moltiplicazione tra l'aliquota IRES e le perdite solo nel momento dell'utilizzo da parte di Edizione S.r.l.; il trasferimento degli eventuali crediti d'imposta. Il credito o il debito netto per imposte correnti dell'esercizio, limitatamente all'IRES, è pertanto rilevato nei confronti di Edizione S.r.l. e perciò non è rappresentato alle voci "Debiti per imposte sul reddito" o "Crediti per imposte sul reddito" bensì alle voci "Altri debiti" o "Altri crediti".

Le passività fiscali differite sono generalmente rilevate per tutte le differenze temporanee imponibili, mentre le attività fiscali differite, relative a differenze temporanee deducibili e al beneficio connesso al riporto a nuovo di perdite fiscali, sono rilevate e mantenute in bilancio nella misura in cui si ritenga probabile che vi saranno risultati fiscali imponibili in futuro, che consentano l'utilizzo di tali attività. In particolare, il valore contabile delle attività fiscali differite è rivisto ad ogni chiusura di bilancio sulla base delle previsioni aggiornate dei redditi imponibili futuri.

Le attività e passività per imposte differite non sono rilevate se le differenze temporanee derivano dall'iscrizione iniziale dell'avviamento o, per operazioni diverse da aggregazioni di imprese, di altre attività o passività in operazioni che non hanno influenza né sul risultato contabile né sul risultato imponibile. Inoltre, le passività fiscali differite sono rilevate sulle differenze temporanee imponibili relative a partecipazioni in imprese controllate, collegate e a controllo congiunto, ad eccezione dei casi in cui il Gruppo sia in grado di controllare l'annullamento di tali differenze temporanee e sia probabile che queste ultime non si annulleranno nel prevedibile futuro.

Le attività e le passività per imposte differite sono calcolate in base all'aliquota fiscale che sarà in vigore al momento del realizzo dell'attività o dell'estinzione della passività, tenendo in considerazione le aliquote fiscali vigenti alla data di chiusura dell'esercizio.

Le attività e le passività fiscali correnti e differite sono compensate quando vi è un diritto legale a compensarle e quando si riferiscono ad imposte dovute alla stessa autorità fiscale.

Attività non correnti

Avviamento

L'avviamento derivante dall'acquisizione di imprese controllate è presentato in apposita voce del prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria.

L'avviamento non è ammortizzato, ma viene sottoposto annualmente, o quando specifici eventi o modificate circostanze indicano la possibilità di aver subito una perdita di valore, a verifiche per identificare eventuali riduzioni di valore. Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo al netto delle eventuali perdite di valore accumulate.

Al momento della cessione di una parte o dell'intera azienda precedentemente acquisita e dalla cui acquisizione era emerso un avviamento, nella determinazione della plusvalenza o della minusvalenza da cessione si tiene conto del corrispondente valore residuo dell'avviamento.

Altre attività immateriali

Le "Altre attività immateriali" sono iscritte al costo di acquisto o di produzione, inclusivo degli oneri accessori, e assoggettate ad ammortamento in base al loro periodo di utilità futura, quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri.

Il Gruppo rivede la stima della vita utile e la metodologia di ammortamento delle "Altre attività immateriali" ad ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia indicazione di una possibile perdita di valore. Qualora risulti una perdita di valore, determinata secondo i criteri descritti nel principio "Perdita di valore delle attività", l'attività viene corrispondentemente svalutata.

Vengono di seguito indicati i periodi di ammortamento adottati per le varie categorie di attività immateriali:

Concessioni, licenze, marchi e similari:	
Licenze d'uso di software applicativo	Da 2 a 10 anni o durata della licenza
Costi delle autorizzazioni alla rivendita di generi di monopolio	Durata della licenza
Diritti contrattuali	Durata dei diritti
Altre:	
Software applicativo su commessa	Da 3 a 6 anni
Altri oneri da ammortizzare	Da 3 a 10 anni, o durata dei contratti sottostanti

Immobili, impianti e macchinari

Gli “Immobili, impianti e macchinari” sono iscritti all’attivo, quando è probabile che l’uso dell’attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell’attività può essere determinato in modo attendibile. Sono iscritti al costo di acquisto o di produzione, comprensivo degli oneri accessori e dei costi diretti e indiretti per la quota ragionevolmente imputabile al bene.

In sede di transizione ai principi contabili internazionali eventuali rivalutazioni effettuate in applicazione di leggi di rivalutazione monetaria sono state mantenute in bilancio in quanto conformi alle previsioni dell’IFRS 1.

Gli “Immobili, impianti e macchinari” sono ammortizzati in ogni esercizio, a quote costanti sulla base di aliquote economico-tecniche determinate in relazione alle residue possibilità di utilizzo dei beni. Il Gruppo rivede la stima della vita utile degli immobili, impianti e macchinari ad ogni chiusura di esercizio. Il costo comprende gli oneri – qualora rispondenti alle previsioni dello IAS 37 – che si prevede, su ragionevoli basi di stima, di sostenere alle scadenze contrattuali, per assicurare lo stato di conservazione contrattualmente pattuito, fermo restando il mantenimento della usuale cadenza e consistenza degli interventi di manutenzione. I componenti di importo significativo (superiore a 500 k€) e con vita utile differente (superiore o inferiore del 50%) rispetto a quella del bene cui il componente appartiene sono considerati individualmente nella determinazione dell’ammortamento.

Vengono di seguito indicati i periodi di ammortamento adottati per le varie categorie di attività materiali:

Immobili, impianti e macchinari	vita utile (anni)		
Fabbricati industriali	5	-	50
Impianti e macchinari	3	-	14
Attrezzature industriali e commerciali	3	-	23
Altri beni	3	-	33

I terreni non sono ammortizzati.

Per i “Beni gratuitamente devolvibili” queste aliquote, se superiori, sono sostituite da quelle risultanti dal piano di ammortamento corrispondente alla durata dei relativi contratti di concessione. La vita utile del bene è soggetta a conferma annuale e viene modificata nel caso in cui, nell’esercizio, siano effettuate manutenzioni incrementative o sostituzioni che ne comportino una variazione apprezzabile.

Nel caso in cui, indipendentemente dall’ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita di valore determinata secondo i criteri descritti nel principio “Perdita di valore delle attività non finanziarie”, l’attività viene corrispondentemente svalutata.

Le spese incrementative e di manutenzione, che producono un significativo e tangibile incremento della capacità produttiva o della sicurezza dei cespiti, o che comportano un allungamento della vita utile degli stessi, vengono capitalizzate e portate a incremento del cespite su cui vengono realizzate e ammortizzate unitamente a questo. I costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono invece imputati direttamente nel Conto economico.

Le migliorie su beni di terzi sono classificate tra gli “Immobili, impianti e macchinari”, in base alla natura del costo sostenuto. Il periodo di ammortamento corrisponde al minore tra la vita utile residua del bene e la durata del contratto.

L’utile o la perdita generati dalla cessione di un elemento di immobili, impianti e macchinari è determinato come differenza tra il corrispettivo netto dalla cessione e il valore contabile del bene, e

viene rilevato nell'utile o perdita di esercizio rispettivamente tra gli "Altri proventi" o "Altri costi operativi".

Beni in Leasing

I contratti di locazione sono classificati come locazioni finanziarie ogni qualvolta i termini del contratto sono tali da trasferire sostanzialmente tutti i rischi e i benefici della proprietà al locatario. Tutte le altre locazioni sono considerate operative. Tutte le altre locazioni, fino al momento di entrata in vigore dell'IFRS 16, sono ad oggi ricadenti nella fattispecie delle locazioni operative.

Le attività oggetto di contratti di locazione finanziaria sono rilevate come attività del Gruppo al loro fair value alla data di inizio della durata del contratto, rettificato degli oneri accessori e degli eventuali oneri sostenuti per il subentro nel contratto, oppure, se inferiore, al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il contratto di locazione. La corrispondente passività verso il locatore è inclusa nella Situazione patrimoniale-finanziaria fra le "Altre passività finanziarie". I pagamenti per i canoni di locazione sono suddivisi fra quota capitale e quota interessi, assumendo un tasso di interesse costante per l'intera durata del contratto. Gli oneri finanziari sono imputati al Conto economico.

I costi per canoni di locazione derivanti da locazioni operative sono determinati in base alla durata del contratto. I benefici ricevuti o da ricevere o corrisposti o da corrispondere, a titolo di incentivo per entrare in contratti di locazione operativa, sono anch'essi iscritti a quote costanti per l'intera durata del contratto (si veda anche il paragrafo 2.2.11 – Leasing operativi).

Perdita o ripristino di valore delle attività non finanziarie

Ad ogni data di redazione del bilancio, il Gruppo verifica l'esistenza di indicatori interni ed esterni della possibile perdita o ripristino di valore di immobili, impianti e macchinari e delle attività immateriali. Qualora queste indicazioni esistano, viene stimato l'ammontare recuperabile di tali attività per determinare l'importo dell'eventuale svalutazione o ripristino di valore. Qualora non sia possibile stimare il valore recuperabile di un'attività individualmente, il Gruppo effettua la stima del valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari a cui l'attività appartiene, identificata come gruppo di attività che genera flussi finanziari ampiamente indipendenti dai flussi finanziari generati da altre attività o gruppi di attività. In particolare per immobili, impianti e macchinari relativi alla rete di vendita, tale unità minima di aggregazione è rappresentata dal punto vendita o dall'aggregazione di punti vendita relativi allo stesso contratto di concessione.

L'avviamento e le attività immateriali in corso vengono verificati ad ogni chiusura di esercizio e ogni qualvolta vi sia l'indicazione di una possibile perdita di valore.

Le unità generatrici di flussi finanziari alle quali è stato allocato l'avviamento sono aggregate, affinché il livello di verifica dell'esistenza di perdite di valore rifletta il livello di maggior dettaglio al quale l'avviamento è monitorato ai fini del reporting interno, comunque rispettando il limite massimo in tale aggregazione che è rappresentato dal settore operativo. L'avviamento acquisito tramite un'aggregazione aziendale viene allocato alle unità generatrici di flussi finanziari che si prevede beneficino delle sinergie dell'aggregazione.

L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il fair value al netto dei costi di dismissione e il valore d'uso. Nella determinazione del valore d'uso, i flussi di cassa futuri stimati sono scontati al loro valore attuale, utilizzando un tasso al lordo delle imposte, che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore del denaro e dei rischi specifici dell'attività. Se l'ammontare recuperabile di un'attività (o di un'unità generatrice di flussi finanziari) è stimato inferiore rispetto al relativo valore contabile, esso è ridotto al minor valore recuperabile. Le perdite di valore sono rilevate nel Conto economico.

Le perdite di valore di unità generatrici di flussi di cassa sono imputate in primo luogo a riduzione del valore contabile dell'eventuale avviamento attribuito all'unità generatrice di flussi finanziari e, per l'eventuale eccedenza, a riduzione delle altre attività dell'unità proporzionalmente al loro valore contabile.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o di un'unità generatrice di flussi finanziari), ad eccezione dell'avviamento, è incrementato al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore al netto del relativo

ammortamento che l'attività avrebbe avuto se la svalutazione non fosse stata effettuata. Il ripristino del valore è rilevato nel Conto economico.

Attività/passività destinate alla vendita e attività operative cessate

Un'attività operativa cessata è un componente del Gruppo le cui operazioni e i cui flussi finanziari sono chiaramente distinguibili dal resto del Gruppo che:

- rappresenta un importante ramo autonomo di attività o area geografica di attività,
- fa parte di un unico programma coordinato di dismissione di un importante ramo autonomo di attività o un'area geografica di attività, o
- è una società controllata acquisita esclusivamente con l'intenzione di rivenderla.

Un'attività operativa viene classificata come cessata al momento della vendita oppure quando soddisfa le condizioni per la classificazione nella categoria 'posseduta per la vendita', se antecedente.

Quando un'attività operativa viene classificata come cessata, il Conto economico complessivo comparativo viene rideterminato come se l'operazione fosse cessata a partire dall'inizio dell'esercizio comparativo.

Le attività/passività relative a gruppi in dismissione sono classificate come destinate alla vendita se il loro valore contabile è stato o sarà recuperato principalmente con un'operazione di vendita, anziché tramite il loro utilizzo continuato. Successivamente alla classificazione delle attività/passività come destinate alla vendita, il relativo valore contabile è valutato al minore tra il loro valore contabile e il relativo fair value al netto dei costi di vendita.

Nei prospetti contabili di bilancio:

- il risultato netto delle attività operative cessate viene esposto separatamente nel Conto economico, al netto degli effetti fiscali e, in caso di avvenuta cessione, dei costi di cessione, unitamente alla plusvalenza o minusvalenza eventualmente realizzata con la cessione; i corrispondenti valori relativi all'esercizio precedente sono riclassificati per fini comparativi;
- le attività e passività finanziarie destinate alla vendita e le attività operative cessate vengono esposte nella Situazione patrimoniale-finanziaria separatamente dalle altre attività/passività e non sono compensate.

Attività correnti e passività correnti e non correnti

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo di acquisto o di produzione e il valore di mercato. Il costo di acquisto o di produzione comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, al netto degli sconti, abbuoni, premi di fine anno e contributi da fornitori ad essi assimilabili, ed è calcolato con il metodo FIFO o con criteri che approssimano il metodo FIFO. Quando il valore di iscrizione delle rimanenze è superiore al valore netto di realizzo, le rimanenze sono svalutate con imputazione degli effetti a Conto economico. La recuperabilità delle rimanenze è verificata ad ogni data di riferimento. Qualora vengano meno i motivi delle svalutazioni effettuate, le rimanenze sono rivalutate sino a concorrenza del costo di acquisto o produzione.

Crediti commerciali e altri crediti

I "Crediti commerciali" e gli "Altri crediti" sono rilevati inizialmente al fair value e, successivamente alla rilevazione iniziale, sono valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. I crediti commerciali e gli altri crediti sono ridotti da un'appropriata svalutazione per riflettere la stima delle perdite di valore, determinata secondo procedure che possono prevedere sia svalutazioni di singole posizioni, se individualmente significative, per le quali si manifesta un'oggettiva condizione di inesigibilità totale o parziale, sia svalutazioni su base collettiva formulate sulla base di dati storici e statistici.

In applicazione dello IAS 39, il credito ceduto è eliminato contabilmente se la cessione prevede il trasferimento totale dei rischi e benefici connessi (diritti contrattuali a ricevere i flussi dell'attività finanziaria). La differenza fra il valore contabile dell'attività ceduta e il corrispettivo ricevuto è rilevata nel Conto economico tra gli oneri finanziari.

Altre attività finanziarie

Le “Altre attività finanziarie” sono rilevate e stornate dal bilancio alla data di negoziazione e sono inizialmente valutate al fair value, inclusivo degli oneri direttamente connessi alla transazione.

Successivamente, le attività finanziarie che il Gruppo ha intenzione e capacità di detenere fino alla scadenza (titoli detenuti fino alla scadenza) sono rilevate al costo ammortizzato, al netto delle svalutazioni effettuate, per riflettere le perdite di valore.

Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono rilevate inizialmente al fair value incrementato degli eventuali costi di transazione direttamente attribuibili alle stesse. Dopo la rilevazione iniziale, sono valutate al fair value e le eventuali variazioni del fair value, diverse dalle perdite per riduzione di valore, sono rilevate tra le altre componenti del Conto economico complessivo e presentate nella riserva di valutazione al fair value. Quando un'attività finanziaria viene eliminata contabilmente, l'importo della perdita o dell'utile cumulativo viene riclassificato dalle altre componenti del Conto economico complessivo all'utile/(perdita) dell'esercizio.

Le attività finanziarie diverse da quelle detenute fino alla scadenza sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita, e sono valutate ad ogni fine esercizio al fair value. Quando le attività finanziarie sono detenute per la negoziazione, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel fair value sono rilevati nel Conto economico dell'esercizio tra i proventi e oneri finanziari.

Si segnala che rispetto al bilancio consolidato relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015, ai fini di una migliore rappresentazione, sono stati riclassificati i crediti verso società emittenti carte di credito dalla voce “Altri crediti correnti”, alla voce “Altre attività finanziarie correnti” per un importo pari a 15.487k€.

Cassa e altre disponibilità liquide

La voce “Cassa ed altre disponibilità liquide” include cassa, conti correnti bancari e postali e depositi rimborsabili a semplice richiesta e altri investimenti finanziari a breve termine ad elevata liquidità, e in ogni caso aventi scadenza pari o inferiore a tre mesi dalla data di acquisizione, che sono prontamente convertibili in cassa e valutati al valore nominale in quanto soggetti ad un rischio non significativo di variazione di valore.

Finanziamenti, obbligazioni, mutui bancari e scoperti bancari

I finanziamenti, le obbligazioni e i mutui bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono rilevati inizialmente al loro fair value che tiene conto degli importi incassati, al netto dei costi dell'operazione e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

Debiti commerciali

I “Debiti commerciali” sono inizialmente rilevati al fair value, normalmente pari al valore nominale, al netto di sconti, resi o rettifiche di fatturazione, e sono successivamente valutati al costo ammortizzato, qualora l'effetto finanziario della dilazione di pagamento sia significativo.

Strumenti finanziari derivati e contabilizzazione delle operazioni di copertura

Le passività del Gruppo sono esposte primariamente ai rischi finanziari connessi a variazioni nei tassi di interesse e di cambio. Il Gruppo utilizza strumenti finanziari derivati per gestire il rischio di fluttuazione del tasso di interesse che rientrano principalmente nelle categorie contrattuali degli Interest Rate Swap, Forward Rate Agreement, Opzioni su tassi, con eventuale combinazione di tali strumenti. L'utilizzo di strumenti finanziari derivati è regolato dalla “Policy per la gestione finanziaria e dei rischi finanziari” e dalla “Strategia Finanziaria Annuale” approvate dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, che definiscono principi e indirizzi della strategia di copertura dei rischi finanziari del Gruppo. I contratti relativi a strumenti finanziari derivati sono stipulati con controparti scelte tra quelle finanziariamente più solide al fine di ridurre al minimo il rischio di inadempienza contrattuale. Le società del Gruppo non utilizzano strumenti finanziari derivati con scopi di mera negoziazione, bensì di copertura economica da rischi individuati.

Per una descrizione dei criteri e delle modalità di gestione dei rischi finanziari si rinvia alla policy descritta al paragrafo 2.2.8.2 “Gestione dei rischi finanziari”.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting solo quando: (i) all'inizio della copertura esiste la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura stessa e si presume che

la copertura sia efficace; (ii) l'efficacia può essere attendibilmente misurata; (iii) la copertura stessa è efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati inizialmente al fair value coerentemente con quanto stabilito dall'IFRS 13 e dallo IAS 39, e i costi di transazione attribuibili sono rilevati a Conto economico nel momento in cui sono sostenuti. Dopo la rilevazione iniziale, gli strumenti finanziari sono valutati al fair value. In particolare, il fair value dei contratti a termine su cambi si basa sul prezzo di mercato quotato, ove disponibile. In assenza di un prezzo di mercato quotato, il fair value viene calcolato attualizzando la differenza tra il prezzo a termine contrattuale e il tasso a pronti corrente per la scadenza del contratto utilizzando un tasso di interesse privo di rischi (basato su titoli di stato) del Paese/valuta dell'utilizzatore dello strumento.

Nel caso dei derivati su tassi d'interesse, il fair value è determinato utilizzando i flussi finanziari attesi stimati sulla base delle condizioni e della scadenza di ciascun contratto e utilizzando i tassi di interesse di mercato di strumenti simili alla data di chiusura dell'esercizio.

Quando gli strumenti finanziari hanno le caratteristiche per essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'hedge accounting, si applicano i seguenti trattamenti contabili:

- **Fair Value Hedge:** se uno strumento finanziario derivato è designato a copertura dell'esposizione alle variazioni del fair value di una attività o di una passività di bilancio, attribuibile ad un particolare rischio che può determinare effetti sul Conto economico, l'utile o la perdita derivante dalle successive valutazioni del fair value dello strumento di copertura sono rilevati nel Conto economico. L'utile o la perdita sulla posta coperta, attribuibili al rischio coperto, modificano il suo valore di carico in bilancio e vengono rilevati nel Conto economico;
- **Cash Flow Hedge:** se uno strumento finanziario derivato è designato a copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa futuri di un'attività o di una passività iscritta in bilancio o di una operazione prevista altamente probabile e che potrebbe avere effetti sul Conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario derivato è rilevata tra le componenti di Conto economico complessivo e presentata nel Patrimonio netto nella "Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura". L'utile cumulato o la perdita cumulata sono riclassificati dal Conto economico complessivo e contabilizzati nel Conto economico, nello stesso esercizio in cui viene rilevato il correlato effetto economico dell'operazione oggetto di copertura. L'utile o la perdita associati a una copertura (o a parte di copertura) divenuta inefficace sono iscritti immediatamente nel Conto economico. Se uno strumento di copertura o una relazione di copertura vengono estinti, ma l'operazione oggetto di copertura non si è ancora realizzata, gli utili e le perdite cumulati, fino a quel momento iscritti nel Conto economico complessivo, sono rilevati nel Conto economico nel momento in cui la relativa operazione si realizza. Se non ci si attende più che l'operazione possa accadere, gli utili o le perdite non ancora realizzati inclusi tra le componenti del Conto economico complessivo sono riclassificati immediatamente nel Conto economico;
- **Hedge of Net Investment:** se uno strumento finanziario è designato a copertura di un investimento netto in una gestione estera, detenuta direttamente o indirettamente tramite una controllante intermedia, la parte efficace dell'utile o della perdita sullo strumento di copertura viene rilevata direttamente tra le componenti del Conto economico complessivo ed è presentata nella "Riserva di conversione" all'interno del Patrimonio netto e la parte non efficace viene rilevata nel Conto economico. L'utile o la perdita sullo strumento di copertura relativo alla parte efficace della copertura cumulativamente rilevato nella "Riserva di conversione", è rilevato nel Conto economico alla dismissione della gestione estera coperta.

Se l'hedge accounting non può essere applicato, gli utili o le perdite derivanti dalla valutazione al fair value dello strumento finanziario derivato sono invece immediatamente rilevati nel Conto economico.

Fondi per rischi e oneri

Gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri sono iscritti in bilancio quando il Gruppo ha un'obbligazione attuale quale risultato di un evento passato, è probabile che sia richiesto l'impiego di risorse atte a produrre benefici economici per adempiere all'obbligazione e l'importo di quest'ultima può essere attendibilmente stimato. Gli accantonamenti sono stanziati sulla base della

miglior stima dei costi richiesti per adempiere all'obbligazione alla data di bilancio e attualizzati quando l'effetto è significativo.

Viene rilevato un fondo per contratti onerosi quando i costi non discrezionali necessari per adempiere alle obbligazioni assunte sono superiori ai benefici economici che si suppone siano ottenibili dal Gruppo in virtù del contratto. Il fondo è determinato sulla base del valore attuale del minore tra il costo di cancellazione del contratto e il costo netto per la prosecuzione del contratto. Prima di rilevare il fondo, il Gruppo rileva le eventuali perdite di valore delle attività associate al contratto.

Viene rilevato un fondo per ristrutturazioni quando un dettagliato programma formale per la ristrutturazione è stato approvato e la ristrutturazione è iniziata o è stata comunicata pubblicamente. Le perdite operative future non sono oggetto di accantonamento.

Capitale sociale e azioni proprie

Il capitale sociale è interamente composto da azioni ordinarie che sono classificate nel Patrimonio netto. I costi incrementativi direttamente attribuibili all'emissione di azioni ordinarie sono rilevati a decremento del Patrimonio netto, al netto degli effetti fiscali.

In caso di acquisto di azioni proprie, il corrispettivo versato, compresi i costi direttamente attribuibili all'operazione, al netto degli effetti fiscali, sono rilevati a riduzione del Patrimonio netto. Le azioni così riacquistate sono classificate come azioni proprie e rilevate a riduzione del Patrimonio netto totale. Il corrispettivo ricevuto dalla successiva disposizione delle azioni proprie viene rilevato ad incremento del Patrimonio netto. L'eventuale differenza positiva o negativa derivante dall'operazione viene trasferita a/da utili portati a nuovo.

Utile per azione

Il Gruppo presenta l'utile base e l'utile diluito per azione relativamente alle proprie azioni ordinarie. L'utile base per azione è calcolato dividendo l'utile o la perdita attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della Società per la media ponderata delle azioni ordinarie in circolazione nell'esercizio rettificata per tener conto delle azioni proprie possedute. L'utile diluito per azione è calcolato rettificando l'utile o la perdita attribuibile ai possessori di azioni ordinarie, nonché la media ponderata delle azioni in circolazione, come sopra definita, per tener conto degli effetti di tutte le potenziali azioni ordinarie con effetto diluitivo e le opzioni su azioni concesse ai dipendenti.

Operazioni in valuta estera

Le operazioni in valuta estera sono convertite nella valuta funzionale al tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Gli elementi monetari in valuta estera alla data di chiusura dell'esercizio sono convertiti nella valuta funzionale utilizzando il tasso di cambio alla medesima data. Le differenze di cambio per effetto della conversione sono rilevate nel Conto economico tra i proventi e oneri finanziari.

Uso di stime

La redazione del bilancio consolidato e delle relative Note Illustrative richiede, da parte della Direzione del Gruppo, l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività dei costi e dei ricavi rilevati in bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di chiusura dell'esercizio. I risultati a consuntivo potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare gli effetti delle aggregazioni aziendali, le perdite o ripristini di valore delle attività, il fair value degli strumenti derivati, gli accantonamenti per rischi su crediti, per obsolescenza di magazzino, gli ammortamenti, i benefici ai dipendenti, le imposte e gli accantonamenti a fondi per rischi e oneri. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflessi nel Conto economico degli esercizi futuri in cui è effettuata la variazione delle stime. I criteri di stima adottati nell'esercizio non differiscono da quelli adottati nell'esercizio comparativo, salvo dove non espressamente indicati.

2.2.2 Attività operative cessate

In applicazione dell'IFRS 5 "Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate", i saldi economici e i flussi di cassa relativi ad Autogrill Nederland B.V. e delle sue controllate dei primi dieci mesi del 2016 sono stati presentati rispettivamente nella voce "Risultato del periodo da Attività operative cessate" e "Flusso monetario del periodo da Attività operative cessate".

Di seguito si espongono il Conto economico e il Rendiconto finanziario delle attività operative cessate dei primi dieci mesi del 2016 (Nota XXXV).

Conto economico

(k€)	Primi dieci mesi 2016
Ricavi	28.270
Altri proventi operativi	1.161
Totale ricavi e altri proventi operativi	29.431
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	4.826
Costo del personale	9.840
Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo marchi	3.107
Altri costi operativi	7.162
Ammortamenti	2.229
Risultato operativo	2.267
Oneri finanziari	(210)
Risultato ante imposte	2.057
Imposte sul reddito	9
Risultato del periodo	2.066

Rendiconto finanziario

(k€)	Primi dieci mesi 2016
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali	542
Risultato ante imposte e oneri finanziari netti del periodo	2.267
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni	2.229
Variazione del capitale di esercizio	(1.818)
Flusso monetario da attività operativa	2.678
Interessi netti pagati	(160)
Flusso monetario netto da attività operativa	2.518
Investimenti pagati in immobili, impianti e macchinari e in attività immateriali	(734)
Flusso monetario netto da attività di investimento	(734)
Accensione di finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi	(531)
Flusso monetario netto da attività di finanziamento	(531)
Flusso monetario del periodo	1.253
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali	1.795

Riconciliazione cassa e altre disponibilità liquide nette

(k€)	
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali al 1° gennaio 2016	542
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali al 31 ottobre 2016	1.795

2.2.3 Note alle voci patrimoniali

Attività correnti

I. Cassa e altre disponibilità liquide

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Conti correnti e depositi bancari	124.053	107.914	16.139
Denaro e valori in cassa	45.537	50.830	(5.293)
Totale	169.590	158.744	10.846

La voce “Denaro e valori in cassa” comprende sia la fisiologica dotazione di contanti presso i punti vendita, sia le somme in corso di accredito sui depositi bancari. L’importo della voce può variare anche in misura rilevante in relazione alla cadenza dei prelievi degli incassi presso i punti di vendita, generalmente affidati a soggetti terzi specializzati.

Il Rendiconto finanziario evidenzia la natura delle fonti e degli impieghi di liquidità che hanno concorso alla variazione della voce, unitamente al saldo degli scoperti di conto corrente.

II. Altre attività finanziarie

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Crediti finanziari verso terzi	13.665	22.066	(8.401)
Crediti verso società emittenti carte di credito	15.157	14.801	356
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	536	1.018	(482)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	1.855	678	1.177
Totale	31.213	38.563	(7.350)

La voce “Crediti finanziari verso terzi” è prevalentemente composta da crediti a breve termine verso gli azionisti di minoranza di alcune delle società controllate nordamericane e la variazione riflette principalmente gli incassi realizzati nel corso dell’esercizio.

La voce “Crediti verso società emittenti carte di credito” risulta in linea rispetto al 31 dicembre 2016.

La voce “Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura” include la quota corrente del fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di interesse in essere al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016, per valori nozionali complessivi di 100m\$. La quota non corrente è iscritta nelle “Altre passività finanziarie” non correnti per 533k€ (Nota XX).

La voce “Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura” accoglie la valutazione al fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di cambio al 31 dicembre 2017, riferite all’acquisto e/o alla vendita a termine di valuta e collegate a finanziamenti e pagamenti di dividendi infragruppo.

III. Crediti per imposte sul reddito

La voce ammonta a 15.373k€, rispetto a 3.268k€ al 31 dicembre 2016, e si riferisce ad acconti e a crediti per imposte sul reddito. L’incremento è dovuto ai maggiori acconti versati negli Stati Uniti durante l’esercizio 2017 sulla base della normativa fiscale vigente al momento del versamento, rispetto a quanto effettivamente dovuto a seguito delle modifiche legislative approvate a dicembre 2017, in particolare in relazione al maggior livello di ammortamento fiscalmente deducibile nell’anno dell’investimento.

IV. Altri crediti

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Fornitori	40.377	32.702	7.675
Canoni anticipati di locazione e concessione	16.420	15.784	636
Erario e pubbliche amministrazioni	21.920	11.177	10.743
Crediti verso concedenti per investimenti	2.864	2.795	69
Subconcessionari	1.750	1.459	291
Crediti verso controllante per consolidato fiscale	12.599	12.457	142
Personale	648	504	144
Altri	33.714	41.747	(8.033)
Totale	130.292	118.625	11.667

La voce “Fornitori” è riferita a crediti per contributi promozionali e per premi da fornitori in attesa di liquidazione, nonché ad anticipi a fornitori per servizi.

La voce “Canoni anticipati di locazione e concessione” si riferisce a canoni di locazione corrisposti ai concedenti in via anticipata, per effetto di previsioni contrattuali.

La voce “Erario e pubbliche amministrazioni” è relativa prevalentemente a crediti per imposte indirette. L’incremento è principalmente legato al passaggio a una posizione IVA creditoria in Italia, rispetto alla situazione debitoria del 31 dicembre 2016.

La voce “Crediti verso concedenti per investimenti” è connessa a investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti, per effetto di previsioni contrattuali.

La voce “Subconcessionari” è riferita ai crediti verso terzi per attività date in sub-concessione, ed accoglie principalmente i crediti vantati in relazione agli affitti.

La voce “Crediti verso controllante per consolidato fiscale” si riferisce al credito verso Edizione S.r.l., vantato da parte delle società italiane del Gruppo che hanno aderito al consolidato fiscale nazionale (paragrafo 2.2.12 – Altre informazioni – Rapporti con parti correlate).

La voce “Altri” include principalmente risconti di canoni di manutenzione, polizze assicurative e relativi rimborsi, nonché anticipi per imposte locali. La riduzione della voce è principalmente connessa ad una diversa calendarizzazione dei pagamenti rispetto all’esercizio precedente.

V. Crediti commerciali

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Crediti verso terzi	53.649	62.823	(9.174)
Fondo svalutazione crediti	(4.677)	(4.718)	41
Totale	48.972	58.105	(9.133)

I “Crediti verso terzi” sono prevalentemente relativi a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale e la variazione riflette gli incassi del periodo. Si segnala, con riferimento alla prima applicazione dell’IFRS 9 prevista a partire dal 1 gennaio 2018, che la stima del rischio di esigibilità dei crediti sia già effettuata, come in esercizi precedenti, tenendo conto del rischio generico di inesigibilità dei crediti non scaduti alla data di riferimento, desumibile dalla esperienza storica.

Di seguito si espone la movimentazione del “Fondo svalutazione crediti”:

(k€)	
Fondo svalutazione crediti al 31 dicembre 2016	4.718
Accantonamenti, al netto dei rilasci	2.076
Altri movimenti e differenze cambio	(103)
Utilizzi	(2.014)
Fondo svalutazione crediti al 31 dicembre 2017	4.677

Gli accantonamenti netti al fondo, pari ad 2.076k€ per il 2017, sono stati effettuati per tener conto delle valutazioni aggiornate circa l'esigibilità dei crediti in contenzioso e del rischio generico di inesigibilità applicabile ai crediti non scaduti.

In particolare gli utilizzi relativi all'esercizio 2017, pari a 2.014k€, sono riconducibili alla chiusura nel corso dell'anno di contenziosi per i quali negli esercizi precedenti erano stati previsti accantonamenti a copertura dei rischi di inesigibilità al tempo identificati.

VI. Rimanenze

L'ammontare delle rimanenze, pari a 116.202k€ al 31 dicembre 2017, in lieve riduzione rispetto a 119.456k€ al 31 dicembre 2016, è esposto al netto del fondo svalutazione di 1.382k€ (1.430k€ al 31 dicembre 2016), determinato in base alle valutazioni aggiornate di recuperabilità del valore delle rimanenze sulla base delle strategie di smaltimento di prodotti a lento rigiro. Le rimanenze del Gruppo sono maggiormente concentrate in Italia, ove il Gruppo si avvale di magazzini centrali per gestire le attività di logistica, e negli Stati Uniti e si riferiscono prevalentemente a materie prime alimentari, bevande, prodotti confezionati e generi di monopolio.

Attività non correnti

VII. Immobili, impianti e macchinari

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione della voce "Immobili, impianti e macchinari" al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016.

(k€)	Terreni e fabbricati	Migliorie su beni di terzi	Impianti e macchinari	Attrezzature industriali e commerciali	Beni gratuitamente devolvibili	Altri beni	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
Valore lordo								
Saldo al 1° gennaio 2016	162.425	1.107.934	203.158	847.096	398.209	51.011	109.752	2.879.585
Acquisizioni	0	15.352	0	2.213	0	24	130	17.719
Cessioni	(31.047)	-	(8.834)	(25.871)	(42.692)	(1.164)	(1.364)	(110.972)
Differenze cambio	594	28.205	901	8.148	-	268	3.288	41.404
Incrementi	995	13.406	3.104	15.099	11.057	1.065	175.796	220.522
Decrementi	(1.256)	(45.316)	(6.708)	(42.036)	(32.036)	(565)	(717)	(128.634)
Altri movimenti	1.271	87.134	3.348	50.142	9.044	1.834	(153.549)	(776)
Saldo al 31 dicembre 2016	132.982	1.206.715	194.969	854.791	343.582	52.473	133.336	2.918.848
Acquisizioni	-	1.495	-	397	-	-	-	1.892
Cessioni	-	(1.642)	(44)	(1.322)	-	(200)	(62)	(3.270)
Differenze cambio	(5.462)	(99.355)	(9.066)	(47.615)	-	(1.474)	(11.766)	(174.738)
Incrementi	565	56.005	4.858	46.523	19.351	2.478	116.603	246.383
Decrementi	(395)	(64.501)	(5.806)	(48.603)	(33.606)	(504)	(4)	(153.419)
Altri movimenti	1.548	69.906	15.232	38.030	(3.371)	(146)	(121.929)	(730)
Saldo al 31 dicembre 2017	129.238	1.168.623	200.143	842.201	325.956	52.627	116.178	2.834.966
Ammortamenti e Svalutazioni								
Saldo al 1° gennaio 2016	(87.764)	(722.385)	(172.647)	(651.131)	(323.322)	(46.352)	-	(2.003.601)
Cessioni	12.331	-	6.716	20.753	30.952	1.083	-	71.835
Differenze cambio	(419)	(16.804)	(826)	(6.352)	-	(212)	-	(24.613)
Incrementi	(3.346)	(85.551)	(9.691)	(69.805)	(17.448)	(2.606)	-	(188.447)
Svalutazioni	(350)	(2.209)	(94)	(1.598)	(1.423)	(42)	-	(5.716)
Decrementi	1.201	45.229	6.653	41.654	32.035	546	-	127.318
Altri movimenti	-	3.646	977	(2.854)	(851)	(9)	-	909
Saldo al 31 dicembre 2016	(78.347)	(778.074)	(168.912)	(669.333)	(280.057)	(47.592)	-	(2.022.315)
Cessioni	-	421	27	940	-	160	-	1.548
Differenze cambio	3.859	60.198	7.706	33.269	-	1.251	-	106.283
Incrementi	(2.561)	(90.229)	(9.322)	(69.429)	(16.561)	(2.505)	-	(190.607)
Svalutazioni	(267)	(1.054)	(27)	(466)	776	(3)	-	(1.041)
Decrementi	-	62.945	5.797	48.435	33.602	504	-	151.283
Altri movimenti	(1)	(1.882)	(1.001)	(3.676)	6.738	621	-	799
Saldo al 31 dicembre 2017	(77.317)	(747.675)	(165.732)	(660.260)	(255.502)	(47.564)	-	(1.954.050)
Valore netto								
Saldo al 31 dicembre 2016	54.635	428.641	26.057	185.458	63.525	4.881	133.336	896.533
Saldo al 31 dicembre 2017	51.921	420.948	34.411	181.941	70.454	5.063	116.178	880.916

Nel corso dell'esercizio 2017 sono stati effettuati investimenti per 246.383k€, mentre il valore netto contabile delle dismissioni è stato pari a 2.136k€; su tali dismissioni sono state rilevate plusvalenze nette per 1.197k€. Un'analisi di dettaglio degli investimenti dell'anno è contenuta nella Relazione sulla gestione a cui si rimanda.

Le voci “Acquisizioni” e “Cessioni” separatamente esposte nel prospetto di movimentazione delle immobilizzazioni 2016 sopra riportato sono relative alle acquisizioni di CMS e Stellar negli Stati Uniti e la cessione delle attività nelle stazioni olandesi, mentre la voce “Cessioni” relativa al 2017 si riferisce alla cessione delle attività operative in Polonia. La voce “Altri movimenti” è relativa principalmente alle riclassifiche delle immobilizzazioni in corso al momento del completamento delle stesse. Infine, il significativo impatto delle differenze cambio della movimentazione tra i due esercizi è connesso alla maggiore variazione del cambio medio USD/€ nel 2017 rispetto al 2016.

Oltre ad ammortamenti per 190.607k€, nel periodo sono state effettuate svalutazioni nette pari a 1.041k€ a seguito della verifica dell'esistenza di perdite di valore effettuata a livello di punto vendita, ovvero del venir meno di presupposti di svalutazione di esercizi precedenti, con conseguente ripristino dei valori svalutati nei limiti del costo storico ammortizzato alla data di ripristino. Tale verifica, in coerenza con la metodologia adottata nella redazione del Bilancio consolidato 2016, è basata sulla stima dei flussi di cassa prospettici specifici per punto vendita (senza incorporare ipotesi di maggiore efficienza) attualizzati al costo medio del capitale, che riflette il costo del denaro e del rischio specifico dell'attività attribuibili ad ogni Paese.

La voce “Migliorie su beni di terzi” si riferisce agli oneri sostenuti per realizzare o per adeguare immobili e aziende condotti in locazione o concessione. In particolare la voce include le spese sostenute per realizzare i punti vendita gestiti in ambito aeroportuale e nei centri commerciali nordamericani, nonché molti punti vendita sulle autostrade.

Le immobilizzazioni in corso e acconti sono prevalentemente concentrati negli Stati Uniti ed includono investimenti per nuove aperture e rinnovi contrattuali.

La voce include, secondo la rappresentazione con il metodo finanziario, il valore contrattuale di immobili, impianti e macchinari detenuti in locazione finanziaria, esposto nella tabella che segue:

	31.12.2017			31.12.2016		
	Valore lordo	Fondo amm.to e svalutazioni cumulate	Valore netto	Valore lordo	Fondo amm.to e svalutazioni cumulate	Valore netto
(k€)						
Terreni e fabbricati	5.536	(3.789)	1.747	5.536	(3.706)	1.830
Beni gratuitamente devolvibili	-	0	-	5.108	(3.541)	1.567
Attrezzature ind. e commerciali	608	(445)	163	660	(455)	205
Totale	6.144	(4.234)	1.910	11.304	(7.702)	3.602

Il valore del debito finanziario relativo ai beni detenuti in locazione finanziaria è pari a 4.492k€ ed è esposto nelle voci “Altre passività finanziarie” del passivo corrente per 292k€ (551k€ al 31 dicembre 2016) e “Altre passività finanziarie” del passivo non corrente per 4.200k€ (4.484k€ al 31 dicembre 2016) (Note XVII e XX). I canoni contrattuali futuri da corrispondere successivamente al 31 dicembre 2017 sono pari a 6.904k€ (7.773k€ al 31 dicembre 2016).

La natura e localizzazione degli investimenti è analizzata nella relazione sulla gestione nel contesto del commento dell'andamento dei settori operativi del Gruppo.

VIII. Avviamento

Al 31 dicembre 2017 la voce ammonta a 795.928k€ rispetto a 869.318k€ al 31 dicembre 2016. Le unità generatrici di flussi finanziari (Cash Generating Unit o “CGU”) sono identificate sulla base dei settori operativi, secondo una logica geografica/gestionale, coerentemente con il livello minimo a cui l'avviamento viene monitorato ai fini gestionali interni.

Anche in considerazione del progetto di riorganizzazione societaria perfezionatasi a fine 2017 (si veda a tale proposito il paragrafo 2.2.1 Operazione di riorganizzazione societaria del bilancio di esercizio di Autogrill S.p.A.) e considerando la forte integrazione e centralizzazione che caratterizza le attività svolte in Italia, Europa Continentale ed Europa del Sud si è deciso di aggregare le Cash Generating Unit europee, considerate separatamente nel 2016, in un'unica CGU “Altri Paesi Europei” (che include Francia, Svizzera, Belgio, Germania, Spagna, Austria, Grecia, Repubblica Ceca, Polonia e Slovenia). Si è invece ritenuto che l'Italia, pur nel contesto di direzione unitaria da

parte della struttura organizzativa europea, debba mantenere la qualifica di CGU autonoma, tenuto conto delle dimensioni e caratteristiche distintive dell'attività autostradale in concessione.

I valori contabili dell'avviamento articolati per CGU in applicazione della nuova aggregazione sopra illustrata sono esposti di seguito:

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Nord America	422.784	479.412	(56.628)
International	58.297	63.886	(5.589)
Europa			
Italia	83.631	83.631	0
Altri paesi europei	231.216	242.389	(11.173)
Totale	795.928	869.318	(73.390)

Il decremento rispetto all'anno precedente è da ascrivere unicamente alle differenze cambio ad eccezione dell'aggregazione di CGU sopra citata.

La recuperabilità del valore dell'avviamento allocato a ciascuna CGU è verificata tramite stima del valore d'uso della stessa, inteso come il valore attuale dei flussi finanziari attesi, attualizzati ad un tasso differenziato per area geografica e che riflette i rischi specifici delle singole CGU alla data di valutazione. Per la determinazione del tasso di attualizzazione si è fatto riferimento al Capital Assets Pricing Model basato su indicatori e parametri osservabili sul mercato.

I flussi finanziari attesi sono stati determinati sulla base del Budget 2018 e di previsioni finanziarie 2019-2022 (anni di previsione esplicita) opportunamente rettificato per tenere conto delle previsioni dello IAS 36. I flussi finanziari successivi al periodo coperto dal piano sono stati stimati normalizzando le informazioni contenute nei piani e applicando tassi di crescita nominali ("g rate") che non eccedono le stime di crescita di lungo termine del settore e del Paese in cui ogni CGU opera (coerenti con le stime di inflazione a medio-lungo termine elaborate dal Fondo Monetario Internazionale), ed utilizzando la rendita perpetua come metodologia per il calcolo del valore terminale.

Nella tabella che segue sono riportate le principali assunzioni di base impiegate nell'effettuazione dell'impairment test, segnalando che il tasso di attualizzazione è variato, rispetto al 31 dicembre 2016, per riflettere le diverse condizioni di mercato al 31 dicembre 2017 e i rischi di esecuzione del piano:

	Tasso di crescita previsto "g"	Tasso di attualizzazione 2017	Tasso di attualizzazione 2016
Nord America	2,0%	6,0%	5,4%
International	2,4%	7,1%	5,9%
Italia	1,0%	6,9%	5,8%
Altri Paesi europei	1,4%	5,6%	4,4%

Per la stima dei flussi finanziari relativi al periodo 2018-2022 il management ha fatto ricorso a diverse assunzioni, tra le quali particolare rilevanza rivestono le stime dei volumi di traffico aereo e autostradale, dei futuri andamenti nelle vendite, dei costi operativi e degli investimenti.

Nel seguito si riportano le principali ipotesi utilizzate per la stima dei flussi finanziari, articolate per settore di attività:

- Nord America: si è ipotizzata una crescita media annua delle vendite coerente con le attese di aumento del traffico sul canale aeroportuale (basata su stime della Federal Aviation Administration). Il tasso di rinnovo dei contratti esistenti è stato stimato in base alle medie storiche. La leva operativa derivante dalle maggiori vendite e le specifiche azioni di efficienza contribuiscono alla riduzione dell'incidenza dei costi operativi.
- International: si è ipotizzata una crescita sostenuta sulla base di stime del traffico fornite da Airport Council International e, ove non disponibili, sulla base di stime interne. Tale crescita risulta superiore rispetto a quella media dei mercati in cui opera il Gruppo ma coerente con i trend storici di andamento delle specifiche attività. La leva operativa derivante dalle maggiori

vendite più che compensa i costi necessari per sostenere l'ampliamento delle attività e la fase di avvio dei nuovi progetti, in relazione ai rinnovi e ai nuovi contratti aggiudicati.

- Italia: si è ipotizzata, con stime interne, una crescita moderata del traffico autostradale, in linea con l'esperienza storica. La dichiarata strategia selettiva negli investimenti futuri porta ad una riduzione del perimetro di attività, seppur limitato. Il miglioramento dell'offerta di prodotti e le specifiche azioni di efficienza più che compensano gli effetti della riduzione del perimetro di attività.
- Altri Paesi europei: le proiezioni delle vendite sono state sviluppate su ipotesi di crescita del traffico autostradale e aeroportuale differenziate nei Paesi di presenza, basate su stime fornite da Airport Council International e, ove non disponibili, su stime interne. L'incidenza dei costi operativi è stimata in calo grazie a specifiche azioni di efficienza. Il tasso di rinnovo dei contratti esistenti è stato stimato in base alle medie storiche.

Per tutte le CGU gli investimenti di sviluppo sono correlati alle scadenze contrattuali, mentre gli investimenti di manutenzione sono stati assunti in linea con le medie storiche.

In base alle assunzioni sopra descritte si è riscontrata l'integrale recuperabilità del valore dell'avviamento attribuito a ciascuna CGU.

La tabella seguente evidenzia i livelli dei parametri di tasso di attualizzazione o di tasso di crescita ai quali si avrebbe un annullamento del differenziale esistente tra il valore d'uso della CGU ed il suo valore contabile.

	Tasso di attualizzazione al netto delle imposte	g
Nord America	15,9%	(24,7%)
International	23,0%	n.d.
Italia	8,2%	(0,8%)
Altri Paesi europei	8,3%	(2,4%)

Tale simulazione rende evidente che, sulla base delle attuali aspettative sull'andamento delle variabili endogene ed esogene, non è ipotizzabile alcun rischio di svalutazione.

A integrazione delle analisi di sensitività sopra richiamate, sono state effettuate alcune ulteriori simulazioni quali:

- un'analisi di sensitività, considerando sia specifici fattori di rischio dei piani nei diversi paesi e CGU sia le variazioni del tasso di attualizzazione e del tasso di crescita "g";
- il confronto tra i valori d'uso delle CGU calcolati al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016 con la relativa analisi degli scostamenti.

Anche le analisi sopra menzionate hanno confermato la ragionevolezza delle assunzioni utilizzate a supporto dell'integrale recuperabilità degli avviamenti.

Come stabilito dal principio contabile internazionale IAS 36, essendo intervenuta una variazione nella configurazione delle CGU, la verifica che il valore d'uso sia superiore ai valori iscritti a bilancio è stata effettuata anche con la precedente configurazione di CGU; tale verifica ha confermato, anche in questo caso, l'integrale recuperabilità degli avviamenti disaggregati per paese.

IX. Altre attività immateriali

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione della voce "Altre attività immateriali" al 31 dicembre 2017 ed al 31 dicembre 2016.

(k€)	Concessioni, licenze, marchi e similari	Altre	Immobilizzazio i in corso e acconti	Totale
Valore lordo				
Saldo al 1° gennaio 2016	143.593	75.635	5.713	224.941
Acquisizioni	28.294	-	-	28.294
Cessioni	(2.969)	(265)	-	(3.234)
Differenze cambio	3.339	(4)	-	3.335
Incrementi	5.056	1.576	6.179	12.811
Decrementi	(3.106)	(23)	(102)	(3.231)
Altri movimenti	(1.776)	5.298	(5.217)	(1.695)
Saldo al 31 dicembre 2016	172.431	82.217	6.573	261.221
Acquisizioni	411	-	-	411
Cessioni	(1.064)	(76)	-	(1.140)
Differenze cambio	(8.894)	(10)	-	(8.904)
Incrementi	12.094	3.901	5.656	21.651
Decrementi	(4.856)	(29)	-	(4.885)
Altri movimenti	(5.130)	12.081	(6.170)	781
Saldo al 31 dicembre 2017	164.993	98.084	6.059	269.136
Ammortamenti e Svalutazioni				
Saldo al 1° gennaio 2016	(105.089)	(62.975)	-	(168.064)
Cessioni	2.726	265	-	2.991
Differenze cambio	(906)	-	-	(906)
Incrementi	(11.914)	(6.291)	-	(18.205)
Svalutazioni	(427)	-	-	(427)
Decrementi	3.094	23	-	3.117
Altri movimenti	1.827	(265)	-	1.562
Saldo al 31 dicembre 2016	(110.689)	(69.243)	-	(179.932)
Cessioni	690	29	-	719
Differenze cambio	3.864	22	-	3.886
Incrementi	(13.727)	(8.328)	-	(22.055)
Svalutazioni	(38)	-	-	(38)
Decrementi	4.780	29	-	4.809
Altri movimenti	1.778	(2.624)	-	(846)
Saldo al 31 dicembre 2017	(113.342)	(80.115)	-	(193.457)
Valore netto				
Saldo al 31 dicembre 2016	61.742	12.974	6.573	81.289
Saldo al 31 dicembre 2017	51.651	17.969	6.059	75.679

Nel 2017 sono stati effettuati investimenti per 21.651k€, relativi principalmente a software gestionali e diritti di concessione, mentre gli ammortamenti sono stati pari a 22.055k€. Le acquisizioni avvenute nel corso del 2016 sono connesse, come precedentemente descritto, ai sensi del principio contabile IFRS 3, al differenziale tra il corrispettivo pagato e il fair value degli attivi netti rilevati con le acquisizioni di CMS e Stellar Partners. La voce “Cessioni” dell’esercizio 2016 è relativa alle attività nelle stazioni olandesi, mentre nel 2017 si riferisce alla cessione delle attività operative in Polonia. La voce “Altri movimenti” è relativa principalmente alle riclassifiche delle immobilizzazioni in corso al momento del completamento delle stesse.

Il significativo impatto delle differenze cambio della movimentazione dell’esercizio 2017 rispetto al 2016 è connesso alla maggiore variazione del cambio medio USD/€ nel 2017 rispetto al 2016.

Nell’esercizio sono state effettuate svalutazioni nette pari a 38k€ a seguito della verifica dell’esistenza di perdite di valore effettuata a livello di punto vendita, effettuata congiuntamente a quella eseguita con riferimento agli immobili, impianti e macchinari, descritta alla Nota VII.

Tutte le “Altre attività immateriali” sono a vita utile definita.

X. Partecipazioni

La voce include prevalentemente partecipazioni in società collegate e in joint-venture, valutate con il metodo del Patrimonio netto. Il decremento rispetto all'esercizio precedente è quindi connesso all'effetto cambio e all'utile dell'esercizio di competenza del Gruppo.

Laddove presente, il maggior valore di carico delle partecipazioni rispetto al Patrimonio netto pro-quota è rappresentativo della redditività futura insita nelle partecipazioni.

Per completezza si segnala che in applicazione del metodo di valutazione del Patrimonio netto, nell'esercizio sono state rilevate rettifiche positive di valore per 797k€, iscritte nel Conto economico alla voce "Proventi (oneri) su partecipazioni" e rettifiche negative relative alle differenze cambio per 242k€ che hanno interessato il Conto economico complessivo.

Di seguito il dettaglio delle partecipazioni al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016:

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	Ricavi	Totale attività	Totale passività	Utile/(perdita) dell'esercizio	Valore di carico
					in valuta/000			in Euro/000	
Dewina Host Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	Malesia	49%	MYR	32.872	13.673	4.235	15	952
HKSC Developments L.P.	Winnipeg	Canada	49%	CAD	10.024	4.088	1.141	1.812	957
HSCK Opco L.P.	Winnipeg	Canada	49%	CAD	69	122	41	21	26
Autogrill Middle East, LLC	Abu Dhabi	Emirati Arabi Uniti	50%	AED	28.656	60.825	39.784	(732)	550
Arab Host for Services, LLC	Abu Dhabi	Emirati Arabi Uniti	49%	AED	4.502	32.744	49.251	-	-
Caresquick N.V.	Anversa	Belgio	50%	EUR	7.936	2.732	715	0	1.008
Altre								(319)	12
Totale 31 dicembre 2017								797	3.506

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	Ricavi	Totale attività	Totale passività	Utile/(perdita) dell'esercizio	Valore di carico
					in valuta/000			in Euro/000	
Dewina Host Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	Malesia	49%	MYR	28.276	11.648	2.358	(157)	962
HKSC Developments L.P.	Winnipeg	Canada	49%	CAD	10.010	9.946	7.057	1.181	999
HSCK Opco L.P.	Winnipeg	Canada	49%	CAD	68	119	1	20	41
Autogrill Middle East, LLC	Abu Dhabi	Emirati Arabi Uniti	50%	AED	26.823	41.770	26.713	180	1.411
Arab Host for Services, LLC	Abu Dhabi	Emirati Arabi Uniti	49%	AED	-	24.226	28.405	-	-
Caresquick N.V.	Anversa	Belgio	50%	EUR	7.364	2.805	789	(85)	1.008
Altre								(281)	189
Totale 31 dicembre 2016								859	4.610

XI. Altre attività finanziarie

	31.12.2017	31.12.2016	variazione
(k€)			
Disponibilità fruttifere presso terzi	5.431	2.860	2.571
Depositi cauzionali	15.420	7.811	7.609
Crediti finanziari verso terzi	12.493	7.654	4.839
Totale	33.344	18.325	15.019

La voce "Disponibilità fruttifere presso terzi" è relativa a depositi cauzionali fruttiferi.

L'incremento della voce "Depositi cauzionali" è connesso prevalentemente a depositi effettuati a fronte di nuove aggiudicazioni di contratti, in particolare nell'area International.

La voce "Crediti finanziari verso terzi" è prevalentemente composta da crediti non correnti verso gli azionisti di minoranza di alcune delle società controllate nordamericane e società non controllate per anticipazioni del capitale e tiene conto della capacità degli stessi di rimborso tramite il realizzo di utili futuri.

XII. Attività e passività per imposte differite

Le "Attività per imposte differite" non compensabili ammontano a 37.815k€ al 31 dicembre 2017 (41.644k€ al 31 dicembre 2016). Al 31 dicembre 2017 le "Passività per imposte differite" non compensabili con le attività ammontano a 28.517k€ (34.342k€ al 31 dicembre 2016).

Le passività per imposte differite e le attività per imposte anticipate si analizzano come segue:

	31.12.2017	31.12.2016
Passività per imposte differite	75.449	97.754
Attività per imposte anticipate compensabili	(46.931)	(63.413)
Passività per imposte differite nette non compensabili	28.517	34.342
Attività per imposte anticipate non compensabili	37.815	41.644

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione lorda delle imposte differite al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016.

(k€)	31.12.2016	iscritte a conto economico	riconosciute nel conto economico	differenze cambio	variazioni perimetro	31.12.2017
Attività per imposte anticipate:						
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali	22.506	(1.708)	0	(977)	-	19.822
Crediti commerciali	5.805	(1.332)	-	(526)	-	3.947
Altre attività	303	(15)	-	-	-	288
TFR e altri fondi relativi al personale	40.971	(11.380)	(377)	(3.563)	-	25.651
Fondi per rischi ed oneri	2.135	318	-	2	-	2.455
Altre passività	9.378	(1.434)	112	(1.015)	-	7.042
Perdite fiscali portate a nuovo	23.959	1.542	-	39	-	25.540
Totale	105.057	(14.008)	(265)	(6.040)	-	84.746
Passività per imposte differite:						
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali	68.934	(9.653)	-	(5.566)	-	53.715
Altre attività	22.460	(5.341)	-	(2.291)	-	14.828
Fondi per rischi ed oneri	287	(7)	-	(23)	-	257
TFR e altri fondi relativi al personale	886	240	-	(85)	-	1.041
Altre riserve e utili indivisi	2.872	1.173	-	(10)	-	4.036
Altre passività	2.315	(589)	-	(155)	-	1.571
Totale	97.754	(14.177)	-	(8.129)	-	75.449

(k€)	31.12.2015	iscritte a conto economico	riconosciute nel conto economico	differenze cambio	variazioni perimetro	31.12.2016
Attività per imposte anticipate:						
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali	24.394	(2.379)	-	491	0	22.506
Crediti commerciali	6.462	(808)	-	151	-	5.805
Altre attività	1.218	(804)	-	(69)	(42)	303
TFR e altri fondi relativi al personale	40.073	1.331	(228)	1.118	(1.323)	40.971
Fondi per rischi ed oneri	2.483	(149)	-	(47)	(151)	2.135
Altre passività	7.713	1.273	0	392	-	9.378
Perdite fiscali portate a nuovo	20.604	3.610	-	(255)	-	23.959
Totale	102.947	2.074	(228)	1.781	(1.516)	105.057
Passività per imposte differite:						
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali	71.159	(172)	-	1.477	(3.530)	68.934
Altre attività	18.813	2.912	-	735	-	22.460
Fondi per rischi ed oneri	331	-	-	(45)	-	287
TFR e altri fondi relativi al personale	-	873	-	13	-	886
Altre riserve e utili indivisi	6.593	(3.724)	-	3	-	2.872
Altre passività	1.995	266	-	54	-	2.315
Totale	98.892	155	-	2.238	(3.530)	97.754

La passività netta per imposte differite si riduce nel 2017 in particolare per gli effetti della riforma fiscale varata negli Stati Uniti che, grazie alla riduzione dell'aliquota fiscale applicata ai redditi delle società, ha comportato la rideterminazione delle imposte differite passive nette con un effetto positivo a conto economico di 13.034k€.

Il valore delle perdite fiscali esistenti al 31 dicembre 2017 su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate, a causa di andamenti attesi del business non sufficientemente profittevoli per generare utili imponibili per consentirne l'utilizzo, ammonta a 191.647k€. Il corrispondente beneficio fiscale non rilevato sarebbe pari a 46.753k€.

XIII. Altri crediti

L'importo degli "Altri crediti" iscritti nell'attivo non corrente al 31 dicembre 2017, pari a 10.072k€ (11.063k€ al 31 dicembre 2016), si riferisce prevalentemente a canoni di locazione corrisposti in via anticipata.

Passività correnti

XIV. Debiti commerciali

I "Debiti commerciali" al 31 dicembre 2017 sono pari a 351.168k€; il decremento rispetto al saldo al 31 dicembre 2016 di 359.832k€ è principalmente dovuto alle dinamiche dei pagamenti dei fornitori e alle diverse strategie di approvvigionamento stagionale dei prodotti.

XV. Debiti per imposte sul reddito

La voce ammonta a 3.566k€, con un decremento di 5.053k€ rispetto al 31 dicembre 2016, e si riferisce al debito per le imposte maturate nell'anno al netto dei crediti tributari compensabili. Si precisa che il saldo per le imposte sul reddito delle società italiane che hanno aderito al consolidato fiscale nazionale della controllante indiretta Edizione S.r.l. è esposto fra gli "Altri crediti" delle attività correnti.

La quota non corrente, pari a 4.916k€, si riferisce al debito per imposte sul reddito stanziato dalla controllata statunitense a seguito della riforma fiscale.

XVI. Altri debiti

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Personale	140.228	150.176	(9.948)
Fornitori per investimenti	75.048	91.644	(16.596)
Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita	44.543	42.521	2.022
Erario e pubbliche amministrazioni	32.544	29.892	2.652
Ritenute	13.805	12.775	1.030
Altri	37.605	29.720	7.885
Totale	343.773	356.728	(12.955)

La riduzione della voce "Personale" è principalmente dovuta al pagamento degli incentivi relativi all'anno 2016, nonché agli esborsi relativi all'esercizio della Wave 1 e della Wave 2 del piano di Phantom Stock Option 2014 (paragrafo 2.2.12). La voce include, sia per il 2016 che per il 2017, il debito relativo alla Wave 3 del piano di Phantom Stock Option 2014, il cui periodo di vesting è terminato in data 11 febbraio 2018.

La variazione della voce "Fornitori per investimenti" riflette una differente dinamica dei pagamenti degli investimenti la cui realizzazione è concentrata, tipicamente per il Gruppo, nell'ultimo trimestre dell'anno.

La voce "Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita" è relativa principalmente al debito verso gli istituti di previdenza locali ed alle obbligazioni per programmi a contribuzione definita.

La voce "Erario e pubbliche amministrazioni" è relativa prevalentemente a debiti per imposte indirette.

La voce "Altri" include i debiti verso amministratori e sindaci nonché risconti di contributi promozionali da fornitori e ratei di utenze e manutenzione di competenza dell'esercizio.

XVII. Altre passività finanziarie

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Ratei e risconti per interessi su prestiti	6.493	9.237	(2.744)
Debiti verso altri finanziatori per leasing (nota VII)	292	551	(259)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	411	1.925	(1.514)
Altri ratei e risconti finanziari	6	3	3
Totale	7.202	11.716	(4.514)

La voce “Ratei e risconti per interessi su prestiti” si riduce principalmente per effetto del rimborso del prestito obbligazionario con scadenza maggio 2017 pari a 150m\$ e con cedola semestrale al tasso fisso del 5,73% annuo.

La voce “Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio – di copertura” accoglie la valutazione del fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di cambio in essere al 31 dicembre 2017, riferite alla vendita e/o all’acquisto a termine di valuta e collegate a finanziamenti e dividendi infragruppo.

Passività non correnti

XVIII. Altri debiti

L’importo ammonta a 33.230k€ (38.980k€ al 31 dicembre 2016) ed include principalmente debiti verso personale per incentivi pluriennali e per i piani a contribuzione definita.

XIX. Finanziamenti

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Scoperti su conti correnti bancari	27.897	30.046	(2.149)
Debiti bancari non assistiti da garanzie reali	190.434	78.000	112.434
Commissioni su prestiti	(87)	-	(87)
Totale corrente	218.244	108.046	110.198
Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzie reali	236.717	185.000	51.717
Commissioni su prestiti	(1.275)	(3.011)	1.736
Totale non corrente	235.442	181.989	53.453
Totale	453.686	290.035	163.651

L’aumento della voce è dovuto all’utilizzo di una linea di credito utilizzata per il rimborso del prestito obbligazionario di \$150m scaduto a maggio 2017.

La composizione dei “Debiti verso banche per finanziamenti” al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016 è la seguente:

	Scadenza	31.12.2017		31.12.2016	
		Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ ⁽¹⁾	Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ ⁽¹⁾
Revolving Facility Agreement - HMS Host Corporation ⁽²⁾	Marzo 2020	250.146	86.717	284.603	-
Linea 2013		250.146	86.717	284.603	-
Term Amortizing Facility - Autogrill S.p.A. ⁽³⁾	Marzo 2020			200.000	200.000
Revolving Facility - Autogrill S.p.A.	Marzo 2020	400.000	160.000	400.000	45.000
Linee sindacate 2015		400.000	160.000	600.000	245.000
Term Loan Facility - Autogrill S.p.A. ⁽⁴⁾	Agosto 2021	150.000	150.000	-	-
Linea 2017		150.000	150.000	-	-
Totale		800.146	396.717	884.603	245.000
di cui a breve termine		160.000	160.000	60.000	60.000
Totale al netto della quota corrente		640.146	236.717	824.603	185.000

⁽¹⁾ Gli utilizzi in valuta sono valorizzati al tasso di cambio al 31 dicembre 2017 e 31 dicembre 2016.

⁽²⁾ Nel mese di dicembre 2016 la linea è stata estesa da 250m\$ a 300m\$. A marzo 2015 la scadenza della linea è stata estesa da marzo 2016 a marzo 2020.

⁽³⁾ Nel mese di agosto 2017 la linea è stata estinta anticipatamente rispetto alla scadenza originaria di marzo 2020.

⁽⁴⁾ Linea di credito, con scadenza agosto 2021, ottenuta nel mese di agosto 2017 e utilizzata per rimborsare anticipatamente la linea di credito term amortizing di 200m€.

Al 31 dicembre 2017 le linee di credito bancarie “committed” per finanziamenti concesse al Gruppo risultavano utilizzate per il 50% circa.

Nel mese di agosto 2017 la Società ha ottenuto una nuova linea di credito (Term loan) per 150m€ con scadenza agosto 2021, utilizzata per estinguere anticipatamente la linea Term Amortizing, parzialmente utilizzata, di nominali 200m€, con scadenza 2020.

Si segnala che a gennaio 2018 la Società ha ottenuto due nuove linee di credito. La prima, con scadenza a marzo 2023 è articolata in una linea Term Amortizing ed una linea Revolving, rispettivamente di 100m€ e di 200m€. La linea Term Amortizing prevede il rimborso annuale, a partire da gennaio 2021, di 2 rate da 25m€ e l'estinzione alla scadenza del capitale residuo pari a 50m€. La seconda è una linea Revolving (“Revolving Facilities Agreement”) di 100m€ a scadenza nel 2023. Le due linee sono state parzialmente utilizzate per estinguere anticipatamente, nel febbraio 2018, il finanziamento Revolving di nominali 400m€, parzialmente utilizzato, con scadenza originaria a marzo 2020. L'importo rimborsato (160m€) è stato classificato nei “Debiti bancari” al 31 dicembre 2017.

Il contratto di finanziamento di 600m€ (di cui € 400m di linea Revolving e € 200m di linea Term Amortizing), prevedeva il mantenimento entro valori prestabiliti dei seguenti indicatori economico-finanziari: un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario Netto/EBITDA) non superiore a 3,5 volte e un Interest Cover Ratio (EBITDA/Oneri Finanziari Netti) non inferiore a 4,5 volte. Il contratto prendeva a riferimento, nel calcolo dei parametri economico-finanziari, i dati risultanti dalle voci di bilancio consolidato o loro aggregazioni. Al 31 dicembre 2017 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati.

Il contratto di finanziamento di 150m€ (ottenuto ad agosto 2017), prevede il mantenimento entro valori prestabiliti degli stessi indicatori previsti per il contratto di finanziamento di 600m€. Al 31 dicembre 2017 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati. I dati previsionali del 2018 confermano il rispetto dei citati parametri anche nell'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi.

I nuovi contratti di finanziamento per complessivi 400m€ (ottenuti a gennaio 2018), prevedono il mantenimento entro valori prestabiliti degli stessi indicatori previsti per il contratto di finanziamento di 600m€. I dati previsionali del 2018 confermano il rispetto dei citati parametri anche nell'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi.

XX. Altre passività finanziarie

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Debiti verso altri finanziatori per leasing (nota VII)	4.200	4.484	(284)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	533	752	(219)
Debiti verso altri finanziatori	1.267	2.367	(1.100)
Totale	6.000	7.603	(1.603)

La voce “Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura” include la quota non corrente del fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di interesse in essere al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016, per valori nozionali complessivi di 100m\$. La quota corrente è iscritta nelle “Altre attività finanziarie” correnti per 536k€ (Nota II).

I “Debiti verso altri finanziatori” si riferiscono prevalentemente a debiti finanziari verso gli azionisti di minoranza di alcune società controllate.

XXI. Obbligazioni

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Obbligazioni correnti	-	143.252	(143.252)
Commissioni emissione prestiti	-	(75)	75
Totale corrente	-	143.177	(143.177)
Obbligazioni non correnti	291.577	331.900	(40.323)
Commissioni emissione prestiti	(1.164)	(1.519)	355
Totale non corrente	290.413	330.381	(39.968)
Totale	290.413	473.558	(183.145)

La voce “Obbligazioni” si riferisce a titoli obbligazionari non quotati (“Private Placement”) emessi da HMSHost Corporation:

- nel mese di gennaio 2013, per complessivi 150m\$, con scadenza gennaio 2023 e cedole semestrali al tasso fisso del 5,12%;
- nel mese di marzo 2013 per complessivi 200m\$, con cedole semestrali e suddivisi in tranche come riassunto nella tabella seguente:

Valore Nominale (m\$)	Data emissione	Tasso fisso annuo	Data scadenza
25	Marzo 2013	4,75%	Settembre 2020
40	Marzo 2013	4,97%	Settembre 2021
80	Marzo 2013	5,40%	Settembre 2024
55	Marzo 2013	5,45%	Settembre 2025

Complessivamente, al 31 dicembre 2017, la voce “Obbligazioni” ammonta a 290.413k€ rispetto ai 473.558k€ al 31 dicembre 2016, con una variazione che riflette il rimborso del prestito emesso nel 2007 per complessivi 150m\$, con scadenza maggio 2017, mediante l'utilizzo di linee di credito a medio-lungo termine disponibili, e l'effetto della svalutazione del dollaro statunitense.

Sugli strumenti di copertura del rischio tasso di interesse sottoscritti per un importo nozionale di 100m\$ a copertura dei flussi relativi dei prestiti obbligazionari emessi nel 2013 è stato rilevato al 31 dicembre 2017 un'utile di 148k€ (167k\$) ed una perdita di simile importo è stata rilevata sullo strumento di copertura, con un effetto sostanzialmente nullo a Conto economico (nota XXXIII).

Il fair value delle obbligazioni in essere è misurato utilizzando tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato, diversi dalle quotazioni dello strumento finanziario.

Sono perciò classificabili nel livello 2 della gerarchia di fair value (così come definita dall'IFRS 7), invariato rispetto all'esercizio precedente.

I regolamenti dei suddetti prestiti obbligazionari prevedono il mantenimento, entro valori prestabiliti, dei seguenti indicatori economico-finanziari: un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario Lordo/EBITDA) non superiore a 3,5 volte e un Interest Cover Ratio (EBITDA/Oneri Finanziari Netti) non inferiore a 4,5 volte. Tali parametri sono calcolati unicamente sul perimetro societario facente capo a HMSHost Corporation. Si segnala che, per la determinazione del Leverage Ratio e dell'Interest Cover Ratio, i contratti di finanziamento fanno riferimento a definizioni contrattuali di indebitamento finanziario lordo, EBITDA e oneri finanziari, che differiscono dai saldi risultanti dalle voci di bilancio o da loro aggregazioni e che non sono pertanto immediatamente desumibili dalla lettura del bilancio stesso. Al 31 dicembre 2017 tali requisiti contrattuali risultano rispettati. I dati previsionali del 2018 confermano il rispetto dei citati parametri anche nell'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi.

XXII. Piani a benefici definiti

La voce al 31 dicembre 2017 ammonta a 80.110k€ (90.835k€ al 31 dicembre 2016).

Nella tabella che segue si riporta il dettaglio dei piani a benefici ai dipendenti iscritti in bilancio alla voce "Piani a benefici definiti". Si precisa inoltre che la passività legale relativa al T.F.R. italiano è pari a 47.314k€, rispetto all'importo di 51.903k€ determinato su basi attuariali.

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Piani a benefici definiti:			
Trattamento di fine rapporto	51.903	56.508	(4.605)
Piani di assistenza sanitaria	236	345	(109)
Altri piani a benefici definiti	27.971	33.982	(6.011)
Totale	80.110	90.835	(10.725)

Si espone la riconciliazione del valore attuale dell'obbligazione e del fair value delle attività con la passività iscritta in bilancio:

(k€)	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Valore attuale dei piani finanziati	91.481	99.076	116.001	106.491	91.005
Fair value delle attività a servizio dei piani	(68.364)	(70.457)	(82.313)	(77.263)	(74.601)
	23.117	28.619	33.688	29.228	16.404
Valore attuale dei piani non finanziati	56.993	62.216	66.507	72.608	73.932
Passività netta rilevata in bilancio	80.110	90.835	100.195	101.836	90.336

Le ipotesi attuariali utilizzate per il calcolo dei piani a benefici definiti sono riassunte nella tabella che segue:

	Italia		Svizzera		Altri piani	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Tasso di attualizzazione	0,9%	0,9%	0,6%	0,7%	1%-2,8%	1%-2,9%
Tasso di inflazione	1,5%	1,5%	1,0%	1,0%	1%-1,5%	1,5%-2%
Tasso di rendimento atteso delle attività	-	-	1,0%	1,0%	1,9%	-
Tasso atteso di incremento delle retribuzioni	-	-	1,0%	1,0%	1,0%-2,5%	1,0%-2,5%
Tasso atteso di incremento delle pensioni	2,6%	2,6%	-	-	-	-
Tassi tendenziali dei costi di assistenza medica	-	-	-	-	6,8%	7,0%

I tassi di attualizzazione sono determinati sulla base del rendimento di mercato di obbligazioni societarie di alta qualità alla data del presente bilancio.

Gli ammontari rilevati a Conto economico per piani a benefici definiti sono:

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	2.423	2.853	(430)
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	(1.214)	-	(1.214)
Interessi passivi netti	692	1.150	(458)
Totale	1.901	4.003	(2.102)

Gli interessi passivi sono iscritti nel Conto economico fra gli "Oneri finanziari" al netto degli interessi attivi relativi alle attività a servizio del piano, mentre il costo previdenziale è iscritto fra il "Costo del personale".

Di seguito si espone la movimentazione del valore attuale dell'obbligazione per benefici successivi al rapporto di lavoro:

	Italia	Svizzera	Olanda (attività operative cessate)	Altri piani	Totale
(k€)					
Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2015	59.773	94.182	21.819	6.734	182.508
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	-	2.068	-	785	2.853
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	-	-	-	-	-
Interessi passivi	797	754	466	177	2.194
<i>Perdite (utili) attuariale derivante da:</i>					
ipotesi demografiche	-	(2.147)	(199)	3	(2.343)
ipotesi finanziarie	1.167	603	4.563	155	6.488
rettifiche basate sull'esperienza	(452)	23	-	(310)	(739)
Contributi versati dai dipendenti	-	2.554	-	72	2.626
Benefici liquidati	(4.808)	(2.118)	(544)	(361)	(7.831)
Differenze cambio	-	869	-	10	879
Altro*	31	-	-	1.893	1.924
Cessioni	-	-	(26.105)	(1.162)	(27.267)
Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2016	56.508	96.788	-	7.996	161.292
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	-	1.704	-	719	2.423
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	327	-	-	(1.541)	(1.214)
Interessi passivi	461	597	-	137	1.195
<i>Perdite (utili) attuariale derivante da:</i>					
ipotesi demografiche	-	-	-	200	200
ipotesi finanziarie	(44)	275	-	563	794
rettifiche basate sull'esperienza	(76)	478	-	121	523
Contributi versati dai dipendenti	-	2.590	-	64	2.654
Benefici liquidati	(5.359)	(5.781)	-	(346)	(11.486)
Differenze cambio	-	(7.958)	-	(37)	(7.995)
Altro	88	-	-	-	88
Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2017	51.905	88.693	-	7.876	148.474

* la voce "altro" comprende il saldo all'1/1/2016 dei piani a benefici definiti in Belgio

Di seguito si espone la movimentazione del valore attuale delle attività a servizio dei piani:

	Italia	Svizzera	Olanda (attività operative cessate)	Altri piani	Totali
(k€)					
Fair value delle attività al 31 dicembre 2015	-	62.947	19.366	-	82.313
Interessi attivi	-	522	416	56	994
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano, esclusi gli interessi attivi	-	526	3.712	-	4.238
Contributi versati dai dipendenti	-	2.554	-	72	2.626
Contributi versati dal Gruppo	-	3.125	-	383	3.508
Benefici liquidati	-	(2.118)	(544)	(121)	(2.783)
Differenze cambio	-	633	-	-	633
Altro*	-	-	-	1.878	1.878
Cessioni	-	-	(22.950)	-	(22.950)
Fair value delle attività al 31 dicembre 2016	-	68.189	-	2.268	70.457
Interessi attivi	-	436	-	67	503
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano, esclusi gli interessi attivi	-	2.924	-	(55)	2.869
Contributi versati dai dipendenti	-	2.590	-	64	2.654
Contributi versati dal Gruppo	-	3.169	-	396	3.565
Benefici liquidati	-	(5.781)	-	(125)	(5.906)
Differenze cambio	-	(5.778)	-	-	(5.778)
Fair value delle attività al 31 dicembre 2017	-	65.749	-	2.615	68.364

* la voce "altro" comprende il saldo all'1/1/2016 dei piani a benefici definiti in Belgio

Si segnala che sulla base di una modifica normativa a partire dal 1° gennaio 2016 i Piani a contributi definiti esistenti in Belgio sono stati trasformati in piani a benefici definiti.

L'ammontare rilevato tra le Cessioni, con riferimento alla categoria "Altri piani" è connesso alla cessione delle attività ferroviarie francesi.

Le principali categorie di attività a servizio del piano sono:

	Svizzera	Belgio
Cassa	6,3%	100%
Strumenti di capitale	23%	0%
Obbligazioni	40%	0%
Valori immobiliari	19%	0%
Altri valori mobiliari	12%	0%

Per gli strumenti di capitale e le obbligazioni esiste una quotazione ufficiale sui mercati attivi.

Il verificarsi di variazioni ragionevolmente possibili nelle ipotesi attuariali alla data di chiusura dell'esercizio avrebbe avuto un effetto sull'obbligazione a benefici definiti pari agli importi indicati in tabella.

	Italia			Svizzera			Altri piani		
	Incremento	Decremento	Var.	Incremento	Decremento	Var.	Incremento	Decremento	Var.
Tasso di attualizzazione	(930)	961	0,25%	(2.920)	3.102	0,25%	(588)	613	0,50%
Incrementi retributivi attesi	-	-	-	463	n.a.	0,25%	-	-	-
Incrementi futuri delle pensioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasso di inflazione	590	(581)	0,25%	-	-	-	118	(107)	0,25%

Alla data di chiusura dell'esercizio, la durata media ponderata dell'obbligazione a benefici definiti è pari a 16,6 anni per il 2017, invariato rispetto al 2016.

XXIII. Fondi per rischi e oneri

La variazione è connessa agli ordinari accantonamenti e utilizzi dell'esercizio nonché ai rilasci di fondi di seguito descritti.

(k€)	Altri movimenti e differenze cambio		Accantonamenti	Rilasci	Utilizzi	31.12.2017
	31.12.2016					
Fondo per imposte	3.294	(428)	765	-	-	3.630
Fondo rischi diversi	11.384	(2.412)	12.948	-	(9.163)	12.758
Fondo rischi vertenze verso terzi	2.090	(234)	1.267	(75)	(1.194)	1.852
Totale fondi per rischi ed oneri correnti	16.768	(3.074)	14.979	(75)	(10.357)	18.241
Fondo rischi diversi	30.341	(1.270)	1.240	(1.112)	(5.909)	23.290
Fondo rischi vertenze verso terzi	2.376	(258)	830	(266)	(602)	2.081
Fondo ripristino beni di terzi	7.348	(523)	312	(217)	(427)	6.493
Fondo per contratti onerosi	2.858	(123)	-	(1.655)	(128)	952
Totale fondi per rischi ed oneri non correnti	42.922	(2.174)	2.382	(3.250)	(7.065)	32.815

(k€)	Altri movimenti e differenze cambio		Cessioni	Accantonamenti	Rilasci	Utilizzi	31.12.2016
	31.12.2015						
Fondo per imposte	2.642	110	-	542	-	-	3.294
Fondo rischi diversi	13.228	(7.672)	-	15.335	-	(9.506)	11.384
Fondo rischi vertenze verso terzi	3.384	41	-	1.009	(16)	(2.328)	2.090
Fondo per contratti onerosi	2	-	-	-	(2)	0	(0)
Totale fondi per rischi ed oneri correnti	19.256	(7.521)	-	16.886	(18)	(11.834)	16.768
Fondo per imposte	132	-	(36)	-	(38)	(59)	(0)
Fondo rischi diversi	23.219	9.084	(178)	1.463	(444)	(2.803)	30.341
Fondo rischi vertenze verso terzi	2.696	-	(160)	1.043	(174)	(1.030)	2.376
Fondo ripristino beni di terzi	7.309	(15)	-	312	(104)	(155)	7.348
Fondo per contratti onerosi	3.544	42	(65)	985	(990)	(659)	2.858
Totale fondi per rischi ed oneri non correnti	36.900	9.111	(438)	3.803	(1.749)	(4.705)	42.922

Fondo per imposte

La parte corrente è relativa, principalmente, a contenziosi per imposte dirette e indirette statunitensi, stanziati tenendo conto delle valutazioni dei consulenti fiscali che assistono il Gruppo nelle relative controversie.

Fondo rischi diversi

E' relativo quasi esclusivamente al fondo di autoassicurazione statunitense iscritto a fronte delle franchigie sui danni a terzi previste nei programmi assicurativi, liquidati su base annuale. Nel corso del 2017 è stato effettuato un accantonamento al suddetto fondo per 12.948k€, determinato sulla base di serie storiche e stime future sugli infortuni, mentre gli utilizzi per liquidazioni del periodo sono stati pari a 14.408k€ (di cui 5.245k€ relativa alla parte non corrente).

Fondo rischi vertenze verso terzi

Viene iscritto a fronte del rischio di soccombenza in contenziosi che interessano le società del Gruppo, tenendo conto delle valutazioni dei consulenti legali che assistono il Gruppo nelle controversie. Gli utilizzi sono stati effettuati a fronte delle effettive liquidazioni avvenute, in linea con

le previsioni di accantonamento. Gli accantonamenti del periodo al netto dei rilasci per eccedenze connesse a variazioni di stima di rischi preesistenti sono pari a 1.756k€.

Fondo ripristino beni di terzi

Rappresenta la prevedibile passività per assicurare lo stato di conservazione contrattualmente pattuito dei beni oggetto di contratti di locazione.

Fondo per contratti onerosi

Si riferisce a contratti pluriennali di locazione o di “concessione” di unità commerciali con redditività insufficiente a coprire i canoni contrattuali. La stima è stata aggiornata utilizzando le proiezioni di redditività alla data del 31 dicembre 2017.

XXIV. Patrimonio netto

La movimentazione delle voci del Patrimonio netto intervenuta nell'esercizio è evidenziata nell'apposito prospetto.

Capitale sociale

Al 31 dicembre 2017 il capitale sociale di Autogrill S.p.A., interamente sottoscritto e versato, ammonta a 68.688k€ ed è costituito da n. 254.400.000 azioni ordinarie.

Al 31 dicembre 2017 Schematrentaquattro S.p.A., interamente controllata da Edizione S.r.l., detiene azioni pari al 50,1% del Capitale Sociale.

Riserva legale

La “Riserva legale”, pari a 13.738k€, rappresenta la parte di utili della Capogruppo Autogrill S.p.A. non distribuibile a titolo di dividendo, come disposto dall'art. 2430 del Codice Civile italiano.

Riserva di conversione

Le differenze di conversione sono generate dalla conversione in Euro dei bilanci espressi in valuta estera delle società consolidate con il metodo integrale e di quelle valutate con il metodo del Patrimonio netto, al netto del fair value degli strumenti designati come “Net investment hedge”. Il decremento è dato per 48.859k€ dalle differenze di cambio da conversione dei bilanci in valuta estera, per 242k€ della quota delle componenti del Conto economico complessivo per le partecipazioni valutate ad equity (Nota X), e per 337k€ della variazione del fair value degli strumenti designati come “Net investment hedge”, al netto del relativo effetto fiscale.

Altre riserve e utili indivisi

Includono i risultati delle controllate non distribuiti come dividendi nonché l'ammontare imputato a riserva relativamente ai costi iscritti a Conto economico in relazione ai piani di stock option.

Le Altre riserve e utili indivisi includono altresì l'ammontare degli utili e perdite attuariali non realizzati, al netto dell'effetto fiscale, che derivano dalla rimisurazione delle attività e passività relative ai piani a benefici definiti.

La variazione della voce è data principalmente dalla destinazione a riserve dell'utile dell'esercizio 2016 sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea degli azionisti in data 25 maggio 2017 e dalla distribuzione dei dividendi per 40.675k€.

Azioni proprie acquistate

L'Assemblea degli Azionisti del 25 maggio 2017 ha autorizzato, ai sensi degli artt. 2357 e seguenti del Codice Civile e previa revoca della delibera adottata in data 26 maggio 2016, l'acquisto e la successiva eventuale alienazione di azioni ordinarie nel numero massimo non superiore a 12.720.000.

Al 31 dicembre 2017 la Capogruppo detiene n° 181.641 azioni proprie (rispetto alle 365.212 del 31 dicembre 2016) per un valore di carico pari a 720k€ ed un valore di carico medio pari a € 3,96 per azione. Nel corso del 2017 sono state cedute azioni proprie n.183.571 a seguito dell'esercizio delle opzioni da parte dei beneficiari del Piano di Stock Option 2010.

Patrimonio netto di terzi

Il Patrimonio netto di terzi risulta pari a 45.371k€ rispetto a 43.997k€ al 31 dicembre 2016. La variazione è imputabile prevalentemente al risultato dell'esercizio per 16.860k€, a versamenti di capitale per 15.539k€ effettuati principalmente dai soci di minoranza delle società statunitensi, al netto del pagamento dei dividendi per 25.362k€.

Componenti del Conto economico complessivo

Nel prospetto che segue si riporta la composizione delle componenti del Conto economico complessivo e del relativo effetto fiscale:

(k€)	Esercizio 2017			Esercizio 2016		
	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto
Utili/(perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti	1.352	(377)	975	832	(228)	604
Altre componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificati nel risultato dell'esercizio	1.352	(377)	975	832	(228)	604
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	(242)	-	(242)	179	-	179
Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	(53.384)	-	(53.384)	16.954	-	16.954
Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti	(449)	112	(337)	(187)	44	(143)
Altre componenti del conto economico complessivo che saranno riclassificati nel risultato dell'esercizio	(54.075)	112	(53.963)	16.946	44	16.990
Totale componenti del conto economico complessivo consolidato dell'esercizio	(52.723)	(265)	(52.988)	17.778	(184)	17.594

2.2.4 Note alle voci economiche

XXV. Ricavi

Al 31 dicembre 2017 il dettaglio della voce “Ricavi” è il seguente:

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Ricavi di vendita Food&Beverage	4.594.625	4.519.075	75.550
Ricavi di vendita di carburanti	395.969	421.914	(25.945)
Totale	4.990.594	4.940.989	49.605

La variazione riflette la crescita dell'attività del Gruppo, in particolare in Nord America e in alcuni Paesi dell'area gestita da HMSHost International.

I ricavi di vendita di carburanti sono effettuati in prevalenza presso aree di servizio italiane e svizzere e risultano in calo principalmente per la riduzione delle quantità erogate.

Per un'esposizione dettagliata dell'andamento dei ricavi si rinvia al paragrafo 2.2.8 “Informativa di settore” e alla Relazione sulla gestione.

XXVI. Altri proventi operativi

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Contributi promozionali da fornitori	43.943	43.587	356
Canoni di locazione d'azienda	7.745	7.087	658
Canoni di affiliazione	2.298	2.585	(287)
Plusvalenze da cessione di immobili, impianti e macchinari	1.816	3.652	(1.836)
Altri proventi	40.163	43.834	(3.671)
Totale	95.965	100.745	(4.780)

La componente “Altri proventi” include 21.135k€ (21.008k€ nel periodo di confronto) di commissioni relative alla vendita di beni e servizi per le quali il Gruppo opera in qualità di agente (principalmente schede telefoniche, carburanti e lotterie). La voce include anche ricavi per prestazioni di servizi, riaddebiti di costi a terzi e rimborsi assicurativi.

XXVII. Costo delle materie prime, sussidiarie e merci

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Acquisti	1.798.074	1.788.630	9.444
Variazione rimanenze	(1.189)	20.821	(22.010)
Totale	1.796.885	1.809.451	(12.566)

La variazione della voce è correlata principalmente alla crescita dei ricavi realizzati dal Gruppo.

XXVIII. Costo del personale

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Retribuzioni e oneri sociali	1.369.096	1.352.894	16.202
Benefici ai dipendenti	36.356	30.322	6.034
Altri costi	114.324	112.532	1.792
Totale	1.519.776	1.495.748	24.028

L'incremento complessivo della voce riflette l'ampliamento delle attività e, in particolare negli Stati Uniti, l'incremento del costo medio orario.

Si precisa che la voce “Altri costi” include la quota di competenza dell’esercizio del costo dei piani di stock option e i compensi agli Amministratori maturati nell’esercizio, dettagliati al successivo paragrafo 2.2.12, nonché costi di riorganizzazione per 3.910k€ (5.252k€ nell’esercizio di confronto). L’organico medio, espresso in personale a tempo pieno equivalente, è stato di 41.142 unità (39.423 nel 2016).

XXIX. Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Affitti e concessioni	713.226	690.448	22.778
Royalties su utilizzo di marchi	114.975	113.085	1.890
Totale	828.201	803.533	24.668

L’incremento della voce riflette l’ampliamento delle attività realizzato dal Gruppo.

XXX. Altri costi operativi

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Utenze energetiche e idriche	89.119	91.685	(2.566)
Manutenzione	77.986	81.398	(3.412)
Pulizia e disinfestazione	54.008	49.560	4.448
Consulenze e prestazioni professionali	39.392	35.507	3.885
Commissioni su incassi con carte di credito	54.369	50.170	4.199
Costi di trasporto e logistica	17.899	17.538	361
Pubblicità	13.738	13.642	96
Spese di viaggio	28.645	26.723	1.922
Spese postali e telefoniche	18.539	18.214	325
Assicurazioni	5.700	5.191	509
Vigilanza	3.256	3.340	(84)
Trasporto valori	4.739	4.716	23
Servizi bancari	5.074	4.878	196
Altri materiali	37.883	38.568	(685)
Altre prestazioni e servizi	37.888	37.627	261
Costi per materiali e servizi esterni	488.235	478.757	9.478
Svalutazione dei crediti commerciali e degli altri crediti (Nota V)	2.170	2.322	(152)
Per imposte	495	373	122
Per rischi su vertenze	1.756	1.862	(106)
Per contratti onerosi	(1.655)	(7)	(1.648)
Per altri rischi	13.075	16.354	(3.279)
Accantonamenti per rischi (Nota XXIII)	13.671	18.582	(4.911)
Imposte indirette e tasse	25.991	26.029	(38)
Altri costi operativi	12.640	10.404	2.236
Totale	542.707	536.094	6.613

Il decremento della voce “Manutenzione” è concentrato principalmente negli Stati Uniti. L’incremento della voce “Commissioni su incassi con carte di credito” è principalmente dovuta all’aumento dell’utilizzo della moneta elettronica, in particolare in Nord America. Gli “Altri materiali” si riferiscono agli acquisti di attrezzature di basso valore unitario e di materiali di consumo diversi, quali uniformi, cancelleria e materiale pubblicitario.

La voce “Consulenze e prestazioni professionali” include costi per consulenze realizzate principalmente in Italia e negli Stati Uniti e l’incremento è collegato anche i costi legati all’operazione di riorganizzazione societaria.

La voce “Altre prestazioni e servizi” include costi per servizi diversi, quali controlli sanitari, pubbliche relazioni, servizi generali, selezione e formazione del personale.

La voce “Accantonamenti per altri rischi” si decrementa, principalmente, per effetto di minori stanziamenti al fondo di autoassicurazione statunitense, iscritto a fronte delle franchigie sui danni a terzi previste nei programmi assicurativi.

XXXI. Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali

Si dettaglia il totale degli ammortamenti e delle svalutazioni per categoria di beni:

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Altre attività immateriali	22.055	18.178	3.877
Immobili, impianti e macchinari	174.046	169.285	4.761
Beni gratuitamente devolvibili	16.561	16.960	(399)
Totale	212.662	204.423	8.239

Nell’esercizio 2017 sono state rilevate perdite di valore al netto di rivalutazioni per 1.079k€ (6.143k€ nel 2016), a seguito delle verifiche di recuperabilità dei valori contabili effettuate, basate su flussi di cassa prospettici di ciascuna unità generatrice di flussi finanziari.

La seguente tabella ne riassume la ripartizione per categoria di beni:

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Altre attività immateriali	38	427	(389)
Immobili, impianti e macchinari	1.817	4.293	(2.476)
Beni gratuitamente devolvibili	(776)	1.423	(2.199)
Totale	1.079	6.143	(5.064)

Si rinvia alle note VII e IX per il dettaglio sulle ipotesi e i criteri adottati in tali verifiche.

XXXII. Plusvalenza da cessione attività operative

Nel 2016 la voce include la plusvalenza pari a 14.669k€, derivante dalla cessione del business operativo nelle stazioni ferroviarie francesi avvenuta nel mese di giugno 2016.

XXXIII. Proventi e oneri finanziari

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Interessi attivi	918	764	154
Differenze cambio attive	58	-	58
Componente inefficace di strumenti di copertura	1	12	(11)
Altri proventi finanziari	339	568	(229)
Totale	1.316	1.344	(28)

(k€)	Esercizio 2017	Esercizio 2016	variazione
Interessi passivi	25.342	27.948	(2.606)
Attualizzazione di passività a lungo termine	997	1.384	(387)
Differenze cambio passive	-	1.926	(1.926)
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio cambio	704	357	347
Commissioni	1.177	197	980
Altri oneri finanziari	406	1.091	(685)
Totale	28.626	32.904	(4.278)
Totale oneri finanziari netti	(27.310)	(31.560)	4.250

La riduzione degli oneri finanziari netti riflette le minori perdite su cambi rispetto al 2016 nonché la riduzione del costo medio del debito, che è passato dal 4,0% del 2016 al 3,8% del 2017.

XXXIV. Imposte sul reddito

L'importo di 45.700k€ (54.551k€ nel 2016) si riferisce ad imposte correnti per 44.605k€ (rispetto a 52.965k€ nel 2016) e per 169k€ ad imposte differite attive nette (1.796k€ imposte differite attive nette nel 2016).

Le imposte correnti includono una componente netta positiva relativa agli effetti dalla riforma fiscale varata a fine 2017 negli Stati Uniti che prevede, quale elemento principale, la riduzione dell'aliquota fiscale applicata ai redditi delle società. L'effetto netto positivo per 7.361k€, generato nell'esercizio 2017 dagli effetti della riforma fiscale, è così determinato:

- una componente positiva per euro 13.034k€, originata dal rilascio di imposte differite passive stanziare negli anni precedenti in relazione agli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e
- una componente negativa per euro 5.673k€ relativa all'imposizione "una tantum" sugli utili prodotti al di fuori del territorio degli Stati Uniti da parte delle controllate di HMHost Corp. a partire dal 1986.

Nel 2017 l'IRAP, che grava sulle attività italiane ed ha una base sostanzialmente pari alla somma di risultato operativo e costo del lavoro a tempo determinato, è risultata pari a 168k€ rispetto ai 1.848k€ nel 2016. La CVAE, che grava sulle attività francesi ed è calcolata in funzione dei ricavi e del valore aggiunto, è pari a 1.096k€ (1.534k€ nel 2016).

Si segnala che, nel corso del 2017, la Società è stata oggetto di verifiche sulle imposte dirette e indirette da parte dell'Agenzia delle Entrate con riferimento agli esercizi 2012 e 2013. Tali verifiche si sono concluse positivamente, tra la fine dell'esercizio 2017 e l'inizio del 2018, con il pagamento di ammontari di modesta entità da parte della Società.

Si espone di seguito la riconciliazione tra l'onere fiscale iscritto in bilancio consolidato e l'onere fiscale teorico. Quest'ultimo è stato determinato applicando ai risultati ante imposte realizzati in ciascuna giurisdizione l'aliquota teorica applicabile.

(k€)	Esercizio 2017	%	Esercizio 2016	%
Imposte sul reddito teoriche	63.827	40,2%	67.444	39,6%
Minori imposte per la tassazione diretta in capo al partecipante minoritario di joint venture statunitensi consolidate integralmente	(6.441)		(6.024)	
Effetto netto della mancata valorizzazione di perdite fiscali del periodo, dell'utilizzo di perdite fiscali pregresse non iscritte e della revisione di stime sulla recuperabilità/imponibilità di differenze temporanee	2.176		2.206	
Adeguamento aliquota delle imposte sul reddito delle società italiane (IRES)				
Effetto della riforma fiscale americana	(7.361)		-	
Agevolazioni fiscali sul costo lavoro negli Stati Uniti	(7.380)		(7.545)	
Plusvalenza da cessione attività operative non tassabile	-		(4.889)	
Altre differenze permanenti	(385)		(23)	
Imposte iscritte in bilancio escluse IRAP e CVAE	44.436	28,0%	51.169	30,0%
IRAP e CVAE	1.264		3.382	
Imposte iscritte in bilancio	45.700	28,8%	54.551	32,0%

XXXV. Risultato da attività operative cessate

Il risultato negativo, pari a 1.237k€ nel 2016, si riferisce al risultato netto delle attività olandesi cedute a novembre 2016.

XXXVI. Utile base e diluito per azione

L'utile base per azione è determinato come rapporto tra il risultato del periodo di pertinenza del Gruppo e il numero medio ponderato di azioni ordinarie di Autogrill S.p.A. in circolazione nel periodo; sono pertanto escluse dal denominatore le azioni proprie detenute dal Gruppo.

L'utile diluito per azione è determinato tenendo conto, nel calcolo del numero di azioni in circolazione, del potenziale effetto diluitivo derivante dalle opzioni assegnate ai beneficiari dei piani di Stock Option.

Il calcolo dell'utile base e diluito per azione è il seguente:

	Esercizio 2017	Esercizio 2016
Utile netto attribuibile agli azionisti (k€)	96.176	98.228
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n/000)	254.138	254.035
Utile base per azione (€/cent)	37,8	38,7

	Esercizio 2017	Esercizio 2016
Utile netto attribuibile agli azionisti (k€)	96.176	98.228
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n/000)	254.138	254.035
Effetto diluitivo delle azioni asservibili ai piani di stock option (n/000)	(0)	83
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione - diluito (n/000)	254.138	254.118
Utile diluito per azione (€/cent)	37,8	38,7

2.2.5 Posizione finanziaria netta

Si fornisce di seguito il dettaglio della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016:

Note	(m€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
I	A) Cassa	45,5	50,8	(5,3)
I	B) Altre disponibilità liquide	124,1	107,9	16,1
	C) Titoli detenuti per la negoziazione	-	-	-
	D) Liquidità (A)+(B)+(C)	169,6	158,8	10,8
II	E) Crediti finanziari correnti	31,2	38,6	(7,3)
XIX	F) Debiti bancari correnti	(218,2)	(108,0)	(110,2)
XXI	G) Obbligazioni emesse correnti	(0,0)	(143,2)	143,2
XVII	H) Altre passività finanziarie correnti	(7,2)	(11,7)	4,5
	I) Indebitamento finanziario corrente (F+G+H)	(225,4)	(262,9)	37,5
	J) Indebitamento finanziario corrente netto (I+E+D)	(24,6)	(65,6)	41,0
XIX	K) Debiti bancari non correnti	(235,4)	(182,0)	(53,5)
XXI	L) Obbligazioni emesse non correnti	(290,4)	(330,4)	40,0
XX	M) Altre passività finanziarie non correnti	(6,0)	(7,6)	1,6
	N) Indebitamento finanziario non corrente (K+L+M)	(531,9)	(520,0)	(11,9)
	O) Indebitamento finanziario netto (J+N)⁽¹⁾	(556,5)	(585,6)	29,1
XI	P) Attività finanziarie non correnti	12,5	7,7	4,8
	Posizione Finanziaria Netta Totale	(544,0)	(578,0)	33,9

⁽¹⁾ Così come previsto dalla comunicazione CONSOB del 28 luglio 2006 e in conformità con le raccomandazioni ESMA/2011/81

Per gli ulteriori commenti si rinvia a quanto già indicato nelle note richiamate a margine delle corrispondenti voci che compongono la posizione finanziaria netta. La riduzione riflette principalmente la svalutazione del dollaro statunitense, valuta nella quale è denominata una parte significativa dei debiti finanziari a medio-lungo termine.

Al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016 esistono crediti di natura finanziaria con parti correlate (si rimanda al paragrafo “2.2.12 Altre informazioni”).

PROSPETTO DI RICONCiliaZIONE DELLE PASSIVITA' DERIVANTI DA ATTIVITA' FINANZIARIE

Come richiesto dallo IAS 7 (§44A), di seguito si presenta un prospetto contenente la riconciliazione delle variazioni delle passività derivanti da attività di finanziamento, distinguendo tra variazioni derivanti da flussi finanziari ed altre variazioni non monetarie.

(m€)	Valori a Bilancio 01.01.2017	Flusso di cassa ⁽³⁾	Variazioni non monetarie			Valori a Bilancio 31.12.2017
			Differenze di conversione ⁽⁴⁾	Altre variazioni ⁽⁶⁾	Variazioni Totali	
Debiti bancari ^{(1) (2)}	261,2	170,8	(7,0)	1,4	(5,6)	426,3
Obbligazioni ⁽¹⁾	481,6	(132,8)	(50,5)	(2,0)	(52,5)	296,4
Altre passività finanziarie ⁽¹⁾	10,1	(1,4)	(0,5)	(1,5)	(2,0)	6,7
Altre attività finanziarie ⁽⁵⁾	(44,3)	(0,5)	4,8	(1,2)	3,6	(41,2)
Totale	708,5	36,1	(53,1)	(3,3)	(56,5)	688,2

⁽¹⁾ I valori a bilancio al 31 dicembre 2017 della voce "Altre passività finanziarie" includono le voci riportate nella Nota XX per Euro 6M (Euro 7,6M al 1 gennaio 2017) e nella Nota XVII per Euro 7,2M (Euro 11,7M al 1 gennaio 2017) al netto dei ratei per interessi su prestiti, complessivamente pari a Euro 6,5M (Euro 9,2M al 1 gennaio 2017) e riclassificati rispettivamente tra i "Debiti bancari" per Euro 0,5M (Euro 1,1M al 1 gennaio 2017) e le "Obbligazioni" per Euro 6M (Euro 8,1M al 1 gennaio 2017).

⁽²⁾ I valori a bilancio al 31 dicembre 2017 della voce "Debiti bancari" includono le voci riportate nella Nota XIX, al netto degli scoperti di conto corrente pari ad Euro 27,9M (Euro 30M al 1 gennaio 2017).

⁽³⁾ Flussi esposti nel rendiconto finanziario della cassa e delle altre disponibilità liquide nette.

⁽⁴⁾ La principale variazione è riconducibile alla differenza di conversione sul prestito obbligazionario in capo ad HMSHost Corp in US Dollars.

⁽⁵⁾ I valori di bilancio al 31 dicembre 2017 della voce "Altre attività finanziarie" includono le voci riportate nella Nota II per Euro 31,2M (Euro 38,6M al 1 gennaio 2017) e nella Nota XI per Euro 33,3M (Euro 18,3M al 1 gennaio 2017) al netto dei depositi cauzionali per Euro 20,8M (Euro 10,7M al 1 gennaio 2017) e del valore di mercato degli strumenti derivati di copertura per Euro 2,5M (Euro 1,9M al 1 gennaio 2017).

⁽⁶⁾ La colonna "Altre variazioni" include lo stanziamento dei ratei interessi dell'esercizio.

2.2.6 Strumenti finanziari – Fair value e gestione dei rischi

2.2.8.1 GERARCHIA DEL FAIR VALUE

Le tabelle di seguito forniscono una ripartizione delle attività e passività per categoria al 31 dicembre 2017 e 2016 ed analizza gli strumenti finanziari rilevati al fair value, per metodo di valutazione. I differenti livelli sono definiti come segue:

Livello 1 – quotazioni (non aggiustate) rilevate su mercati attivi per identiche attività o passività;

Livello 2 – input diversi dai prezzi quotati di cui al livello 1, che sono osservabili per attività passività direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi);

Livello 3 – input per attività e passività che non sono basati su dati di mercato osservabili (cioè input non osservabili).

(k€)	31.12.2017					Fair value			
	Valore contabile								
	Fair value strumenti di copertura	Finanziamenti e crediti	Attività disponibili per la vendita	Altre passività finanziarie	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Attività finanziarie valutate al fair value									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse	536	-	-	-	536	-	536	-	536
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio	1.855	-	-	-	1.855	-	1.855	-	1.855
	2.391	-	-	-	2.391				
Attività finanziarie non valutate al fair value									
Cassa e altre disponibilità	-	169.590	-	-	169.590	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	48.972	-	-	48.972	-	-	-	-
Altri crediti correnti	-	67.262	-	-	67.262	-	-	-	-
Altri crediti non correnti	-	10.072	-	-	10.072	-	-	-	-
Altre attività finanziarie correnti	-	28.822	-	-	28.822	-	-	-	-
Altre attività finanziarie non correnti	-	33.344	-	-	33.344	-	-	-	-
	-	358.061	-	-	358.061				
Passività finanziarie valutate al fair value									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse	533	-	-	-	533	-	533	-	533
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio	411	-	-	-	411	-	411	-	411
	944	-	-	-	944				
Passività finanziarie non valutate al fair value									
Scoperti di conti correnti bancari	-	-	-	27.897	27.897	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale *	-	-	-	425.789	425.789	-	310.417	-	310.417
Debiti verso altri finanziatori per leasing	-	-	-	4.492	4.492	-	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori	-	-	-	1.267	1.267	-	-	-	-
Obbligazioni	-	-	-	290.413	290.413	-	304.799	-	304.799
Debiti commerciali	-	-	-	351.168	351.168	-	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	-	-	-	75.048	75.048	-	-	-	-
Totale	-	-	-	1.176.074	1.176.074				

* il fair value si riferisce alle linee di credito di Autogrill S.p.A., utilizzate al 31 dicembre 2017 per 310.000k€

(k€)	31.12.2016					Fair value			
	Valore contabile								
	Fair value strumenti di copertura	Finanziamenti e crediti	Attività disponibili per la vendita	Altre passività finanziarie	Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
Attività finanziarie valutate al fair value									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse	1.018	-	-	-	1.018	-	1.018	-	1.018
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio	678	-	-	-	678	-	678	-	678
	1.696	-	-	-	1.696				
Attività finanziarie non valutate al fair value									
Cassa e altre disponibilità	-	158.744	-	-	158.744	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	58.105	-	-	58.105	-	-	-	-
Altri crediti correnti	-	57.711	-	-	57.711	-	-	-	-
Altri crediti non correnti	-	11.063	-	-	11.063	-	-	-	-
Altre attività finanziarie correnti	-	36.867	-	-	36.867	-	-	-	-
Altre attività finanziarie non correnti	-	18.325	-	-	18.325	-	-	-	-
	-	340.815	-	-	340.815				
Passività finanziarie valutate al fair value									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse	752	-	-	-	752	-	752	-	752
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio	1.925	-	-	-	1.925	-	1.925	-	1.925
	2.677	-	-	-	2.677				
Passività finanziarie non valutate al fair value									
Scoperti di conti correnti bancari	-	-	-	30.046	30.046	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale *	-	-	-	259.989	259.989	-	243.336	-	243.336
Debiti verso altri finanziatori per leasing	-	-	-	5.035	5.035	-	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori	-	-	-	2.367	2.367	-	-	-	-
Obbligazioni	-	-	-	473.558	473.558	-	486.315	-	486.315
Debiti commerciali	-	-	-	359.832	359.832	-	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	-	-	-	91.644	91.644	-	-	-	-
Totale	-	-	-	1.222.471	1.222.471				

* il fair value si riferisce alle linee di credito di Autogrill S.p.A., utilizzate al 31 dicembre 2016 per 245.000k€

Sono escluse le informazioni sul fair value delle attività e passività finanziarie, quando il valore contabile rappresenta una ragionevole approssimazione del fair value.

Durante il 2017 non vi sono stati trasferimenti tra differenti livelli gerarchici.

(a) Strumenti finanziari nel livello 1

Il fair value di uno strumento finanziario scambiato in un mercato attivo si basa sui prezzi quotati del mercato alla data del bilancio. Un mercato è considerato attivo se i prezzi quotati sono osservabili e regolarmente disponibili per uno scambio, intermediario, agente, gruppo industriale, servizio di pricing o ente regolatore e tali prezzi rappresentano le transazioni di mercato attuali e ricorrenti avvenute a normali condizioni di mercato. Il prezzo quotato di mercato utilizzato per le attività finanziarie detenute dal Gruppo è il prezzo corrente di offerta.

(b) Strumenti finanziari nel livello 2

Il fair value degli strumenti finanziari non scambiati in un mercato attivo (per esempio, strumenti derivati non quotati) è determinato utilizzando tecniche di valutazione che massimizzano l'utilizzo di dati di mercato osservabili e riducano al minimo il ricorso a specifiche stime da parte dell'entità. Se tutti gli input rilevanti ai fini del fair value di uno strumento finanziario sono osservabili, lo strumento è incluso nel livello 2. Se uno o più input rilevanti non si basano su dati di mercato osservabili allora lo strumento è incluso nel livello 3.

Per il livello 2, le tecniche specifiche di valutazione includono:

- il fair value dei contratti di interest rate swap è stato stimato considerando il valore attuale dei flussi di cassa futuri, sulla base di curve di rendimento osservabili. Tale fair value tiene conto

del rischio di credito della controparte determinato sulla base di dati di mercato osservabili. Esso inoltre tiene conto del rischio di solvibilità del Gruppo determinato sulla base del merito di credito e dei diversi ratio finanziari e analisi di benchmarking. Gli aggiustamenti ai suddetti rischi sono considerati non significativi al 31 dicembre 2017;

- il fair value dei finanziamenti e delle obbligazioni è stato stimato tramite l'attualizzazione dei futuri flussi di cassa ad un tasso di mercato risk free al lordo di uno spread determinato sulla base del rischio di credito del Gruppo, di ratio finanziari e di analisi di benchmarking.

2.2.8.2 GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI

Il Gruppo è esposto ai seguenti rischi derivanti dall'utilizzo di strumenti finanziari:

- rischio di mercato;
- rischio di credito;
- rischio di liquidità.

La responsabilità complessiva per la creazione e la supervisione di un sistema di gestione dei rischi del Gruppo è del Consiglio di Amministrazione della Società, il quale ha istituito al suo interno il Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance. Quest'ultimo ha il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi della Società e del Gruppo.

Le politiche di gestione dei rischi del Gruppo hanno lo scopo di identificare ed analizzare i rischi ai quali il Gruppo è esposto, di stabilire appropriati limiti e controlli e monitorare i rischi e il rispetto di tali limiti. Queste politiche e i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni di mercato e delle attività del Gruppo. Tramite la formazione, gli standard e le procedure di gestione, il Gruppo mira a creare un ambiente dei controlli disciplinato e costruttivo, nel quale i propri dipendenti siano consapevoli dei propri ruoli e delle proprie responsabilità. La funzione Internal Audit affianca il suddetto Comitato nelle attività di controllo, svolgendo verifiche periodiche e ad hoc sui controlli e sulle procedure di gestione dei rischi, riportandone i risultati al Consiglio di Amministrazione.

Nella presente sezione vengono fornite informazioni relative all'esposizione del Gruppo a ciascuno dei rischi elencati in precedenza, agli obiettivi, alle politiche e ai processi di gestione di tali rischi, oltre ai metodi utilizzati per valutarli.

RISCHIO DI MERCATO

Il rischio di mercato è il rischio che il "fair value" o i flussi futuri ("cash flow") di uno strumento finanziario fluttuino, in seguito alle variazioni dei tassi di cambio, di interesse o delle quotazioni degli strumenti rappresentativi di capitale. Gli obiettivi della gestione del rischio di mercato riguardano il monitoraggio, la gestione e il controllo, entro livelli accettabili, dell'esposizione del Gruppo a tali rischi e i conseguenti impatti economico/patrimoniali/finanziari.

La politica finanziaria del Gruppo attribuisce particolare importanza al controllo e alla gestione del rischio di mercato, in particolare di tasso di interesse e di cambio data la rilevanza del debito finanziario e il profilo internazionale del Gruppo.

Rischio di tasso d'interesse

L'obiettivo della gestione del rischio di tasso d'interesse è quello di assicurare un controllo degli oneri finanziari e della loro volatilità. Ciò implica, attraverso un mix di passività a tasso fisso e a tasso variabile, la predeterminazione di una parte degli oneri finanziari per un orizzonte temporale coerente con la struttura dell'indebitamento, la quale, a sua volta, deve essere correlata con la struttura patrimoniale e i futuri flussi finanziari. Laddove non sia possibile ottenere il profilo di rischio desiderato sul mercato dei capitali, ovvero bancario, questo è ottenuto attraverso l'uso di strumenti derivati con importi e scadenze in linea con quelli delle passività a cui si riferiscono. Gli strumenti derivati utilizzati sono principalmente Interest Rate Swap (IRS).

Gli strumenti derivati di copertura sono allocati alle società che presentano esposizione al rischio di tasso di interesse a fronte di debito a tasso variabile (per cui un rialzo dei tassi d'interesse porterebbe ad un aumento degli oneri finanziari) o fisso (per cui un ribasso/aumento dei tassi d'interesse porterebbe ad un aumento/riduzione del valore del debito).

Gli strumenti finanziari di copertura del rischio di fluttuazione del tasso di interesse sono contabilizzati come strumenti di copertura di flussi di cassa futuri ("Cash Flow Hedge") nei bilanci delle società del Gruppo interessate dal rischio in oggetto. Sono rilevati nelle attività o passività finanziarie, in una specifica voce del Conto economico complessivo e nella voce "Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura" del Patrimonio netto.

Gli strumenti finanziari di gestione del rischio di variazione del fair value della passività sono contabilizzati come strumenti di copertura di fair value (Fair Value Hedge) nei bilanci delle società del Gruppo interessate dal rischio in oggetto e sono rilevati nelle attività o passività finanziarie con contropartita nel Conto economico.

Al 31 dicembre 2017 la percentuale di debito a tasso fisso, o convertito a tasso fisso mediante contratti di Interest Rate Swap, risulta pari al 38% dell'ammontare complessivo (rispetto al 62% del 31 dicembre 2016).

Al 31 dicembre 2017, l'indebitamento lordo in Dollari americani ammonta a 519,6m\$ e per 348,3m\$ è rappresentato da prestiti obbligazionari. A parziale copertura del rischio di tasso di interesse sono stati stipulati contratti di Interest Rate Swap (da tasso fisso a tasso variabile) per 100 m\$, designati come Fair Value Hedge.

Si espongono di seguito i dati essenziali degli strumenti finanziari a copertura del debito a tasso fisso di 100 m\$, in essere al 31 dicembre 2017:

Sottostante	valore nozionale	Scadenza	Tasso medio fisso incassato	Tasso variabile pagato	Fair value (k€)
Prestito obbligazionario k\$	25.000	gennaio 2023	2,24%	USD Libor 6 mesi	(62)
Prestito obbligazionario k\$	45.000	settembre 2024	2,38%	USD Libor 6 mesi	13
Prestito obbligazionario k\$	30.000	settembre 2025	2,44%	USD Libor 6 mesi	52

Un'ipotetica variazione sfavorevole dell'1% nel livello dei tassi di interesse applicabili alle attività e passività finanziarie e agli strumenti derivati di copertura del rischio tasso di interesse in essere al 31 dicembre 2017 comporterebbe maggiori oneri finanziari netti di 2.221k€.

Rischio di cambio

Il Gruppo opera in alcuni Paesi con valute funzionali diverse dall'Euro. In tali Paesi la politica di approvvigionamento prevede che gli acquisti delle materie prime e degli altri costi operativi siano effettuati nelle medesime valute, minimizzando in tal modo il rischio di cambio. Permane un rischio di cambio sui finanziamenti infragruppo quando concessi a controllate con valute diverse dall'Euro. In tali circostanze, l'obiettivo della gestione del rischio di cambio è assicurare una parziale neutralizzazione del rischio di cambio sui debiti/crediti in valuta che derivano dalle operazioni di finanziamento, non denominate in Euro.

La tabella seguente evidenzia, in valuta locale, l'esposizione del Gruppo al rischio di traslazione:

(in valuta/000)	USD	CAD	CHF
Patrimonio netto	293.562	74.318	30.330
Utile netto	107.327	8.524	5.490

Rispetto alle valute sopra riportate, un apprezzamento e un deprezzamento dell' Euro del 10% avrebbe comportato al 31 dicembre 2017 una variazione del Patrimonio netto e del risultato evidenziati nella tabella che segue (dati espressi in migliaia di Euro):

	USD 1,1993		CAD 1,4188		CHF 1,1702	
(k€)	10%	-10%	10%	-10%	10%	-10%
Patrimonio netto	(22.253)	27.198	(4.492)	5.491	(2.356)	2.880
Utile netto	(8.637)	10.556	(529)	647	(449)	549

L'analisi è stata svolta presupponendo che tutte le altre variabili, in particolare i tassi di interesse, rimangano costanti.

Gli strumenti derivati di copertura sono allocati alle società che presentano esposizione significativa al rischio di cambio a fronte del rischio di traslazione (cioè il rischio di conversione in Euro nel

bilancio della Capogruppo o di sue controllate di partecipazioni denominate in valuta diversa dall'Euro) o a fronte di crediti/debiti finanziari in valuta non di conto. Le operazioni poste in essere sono rilevate al loro fair value tra le attività e passività finanziarie.

Nel caso di strumenti finanziari di copertura di crediti/debiti finanziari in valuta non di conto, la fluttuazione del fair value è addebitata nel Conto economico, così come la corrispondente variazione del controvalore delle relative attività e passività coperte.

Al 31 dicembre 2017, il fair value degli strumenti di copertura del rischio tasso di cambio è dettagliato nella tabella che segue:

Valore nozionale (in valuta/000)		Scadenza	Tasso cambio forward	Fair value (k€)
CHF	14.000	gennaio 2018	1,1648	(51)
USD	35.000	gennaio 2018	1,18490	324
USD	20.000	gennaio 2018	1,18520	181
USD	20.000	gennaio 2018	1,18530	179
USD	20.000	gennaio 2018	1,18530	179
CZK	12.500	gennaio 2018	25,48	1
SEK	65.700	gennaio 2018	9,5155	(283)
GBP	15.000	gennaio 2018	0,8825	(38)
USD	2.200	gennaio 2018	1,2003	(13)
USD	1.200	gennaio 2018	1,1626	(25)
CAD	8.650	gennaio 2018	1,4579	293
NOK	20.000	gennaio 2018	9,4220	97
NOK	12.000	gennaio 2018	9,3485	68
USD	500	gennaio 2018	1,1819	4
CAD	13.850	gennaio 2018	1,4584	476
USD	6.812	gennaio 2018	1,1813	51
USD	1.000	gennaio 2018	1,1965	3

RISCHIO DI CREDITO

Il rischio di credito è il rischio che un cliente o una delle controparti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria non adempiendo ad un'obbligazione e deriva principalmente dai crediti commerciali e dagli investimenti finanziari del Gruppo.

Il valore contabile delle attività finanziarie rappresenta la massima esposizione del Gruppo al rischio di credito, oltre al valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi, dettagliati nel paragrafo 2.2.12.

Al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016 l'esposizione era la seguente:

Attività finanziarie (k€)	31.12.2017	31.12.2016	variazione
Conti correnti e depositi bancari	124.053	107.914	16.139
Altre attività finanziarie correnti	28.822	36.867	(8.045)
Crediti commerciali	48.972	58.105	(9.133)
Altri crediti correnti	67.261	57.711	9.550
Strumenti finanziari derivati	2.392	1.696	696
Altre attività finanziarie non correnti	33.344	18.325	15.019
Altri crediti non correnti	10.072	11.063	(991)
Totale	314.916	291.681	23.235

L'esposizione al rischio di credito risulta poco rilevante in quanto i clienti della Gruppo sono rappresentati dal consumatore finale con vendite generalmente regolate per cassa o moneta elettronica; ciò determina una scarsa rilevanza della voce Crediti commerciali e del corrispondente livello di rischio sul totale delle attività finanziarie.

Nella maggior parte dei casi, i crediti commerciali del Gruppo sono relativi a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale.

Gli altri crediti, correnti e non correnti, sono prevalentemente riferiti a crediti verso l'Erario e la Pubblica Amministrazione, a canoni di locazione corrisposti in via anticipata e ad anticipi per servizi o investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti, pertanto presentano un limitato rischio di credito.

Le attività finanziarie sono rilevate al netto della svalutazione calcolata sulla base del rischio di inadempienza della controparte. Questa è determinata secondo procedure locali che possono prevedere sia svalutazioni di singole posizioni, se individualmente significative, per le quali si manifesta un'oggettiva condizione di inesigibilità totale o parziale, sia svalutazioni su base collettiva formulate sulla base di dati storici e statistici.

	31.12.2017					
	Scaduto non svalutato					
Crediti commerciali (k€)	Non scaduto	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	Più di 1 anno	Totale
Compagnie aeree	4.023	1.094	235	35	-	5.387
Affiliati	3.594	2.060	246	1.101	1.724	8.725
Convenzioni per servizi di ristorazione	3.518	3.124	694	-	-	7.336
Partner autostradali	1.306	1.564	447	846	3.628	7.787
Altro	12.870	5.422	812	637	1.531	19.737
Totale	25.311	13.264	2.434	2.619	6.883	48.972

	31.12.2016					
	Scaduto non svalutato					
Crediti commerciali (k€)	Non scaduto	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	Più di 1 anno	Totale
Compagnie aeree	6.301	770	177	-	-	7.248
Affiliati	1.910	69	-	2.448	21	4.448
Convenzioni per servizi di ristorazione	5.985	2.427	206	329	177	9.124
Partner autostradali	2.544	2.144	24	1.065	3.792	9.539
Altro	14.966	8.202	2.881	700	1.451	27.746
Totale	31.706	13.612	3.288	4.542	5.441	58.105

Si rileva infine che non sussiste un'apprezzabile concentrazione del rischio di credito: i primi 10 clienti rappresentano il 25,11% del totale crediti commerciali e il primo cliente, Fiera Milano S.p.a., il 3,43%.

RISCHIO DI LIQUIDITA'

Il rischio di liquidità si può manifestare con la difficoltà ad adempiere alle obbligazioni associate a passività finanziarie.

L'approccio del Gruppo nella gestione della liquidità prevede che vi siano sempre, per quanto possibile, fondi sufficienti per adempiere alle proprie obbligazioni alla scadenza, senza dover sostenere oneri eccessivi o rischiare di danneggiare la propria reputazione.

Gli elementi che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, le caratteristiche del debito, la liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni dei mercati finanziari.

Al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2016 l'esposizione e le caratteristiche di scadenza erano le seguenti:

Passività finanziarie non derivate (k€)	Valore contabile	31.12.2017						
		Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Scoperti di conti correnti bancari	27.897	27.897	27.897	-	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	427.151	427.151	190.434	-	-	-	236.717	-
Debiti verso altri finanziatori per leasing	4.492	4.492	72	73	148	271	706	3.222
Debiti verso altri finanziatori	1.267	1.267	0	-	-	970	297	-
Obbligazioni	291.577	291.577	-	-	-	-	54.198	237.378
Debiti commerciali	351.168	351.168	349.756	1.404	4	4	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	75.048	75.048	74.934	108	-	-	-	6
Totale	1.178.600	1.178.600	643.093	1.585	151	1.245	291.919	240.607

31.12.2017								
Passività finanziarie derivate (k€)	Valore contabile	Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Contratti a termine su cambi	411	411	411	-	-	-	-	-
Interest rate swap di copertura	533	533	-	-	-	-	-	533
Totale	944	944	411	-	-	-	-	533

31.12.2016								
Passività finanziarie non derivate (k€)	Valore contabile	Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Scoperti di conti correnti bancari	30.046	30.046	30.046	-	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	263.000	263.000	18.000	30.000	30.000	60.000	125.000	-
Debiti verso altri finanziatori per leasing	5.035	5.035	411	46	93	285	728	3.472
Debiti verso altri finanziatori	2.367	2.367	2.043	-	-	-	324	-
Obbligazioni	475.152	475.152	-	143.252	-	-	61.664	270.236
Debiti commerciali	359.832	359.832	357.825	1.780	216	7	4	-
Debiti verso fornitori per investimenti	91.644	91.644	91.507	131	-	-	-	6
Totale	1.227.076	1.227.076	499.832	175.209	30.309	60.292	187.720	273.714

31.12.2016								
Passività finanziarie derivate (k€)	Valore contabile	Flussi finanziari contrattuali						
		Totale	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	1-2 anni	2-5 anni	Oltre 5 anni
Contratti a termine su cambi	1.925	1.925	1.925	-	-	-	-	-
Interest rate swap di copertura	752	752	-	-	-	-	-	752
Totale	2.677	2.677	1.925	-	-	-	-	752

Per quanto riguarda l'esposizione connessa ai debiti commerciali, non sussiste una rilevante concentrazione dei fornitori, i primi 10 dei quali rappresentano il 21,77% del totale e il primo fornitore, Autostrade per l'Italia S.p.a, il 7,57%.

I regolamenti dei prestiti obbligazionari prevedono la determinazione degli indicatori economico-finanziari da rispettare, determinati unicamente sul perimetro societario facente capo a HMSHost Corporation e non sono garantiti da Autogrill S.p.A.. Tali prestiti obbligazionari prevedono anche limitazioni alla distribuzione di dividendi da parte di HMSHost Corporation alla controllante Autogrill S.p.A. nel caso in cui il Leverage Ratio del gruppo facente capo ad HMSHost stessa sia superiore a determinati valori.

I contratti di finanziamento (nota XIX) ed i prestiti obbligazionari (nota XXI) in essere al 31 dicembre 2017 prevedono il rispetto di definiti parametri economico-finanziari e specificamente di un Leverage Ratio (Indebitamento Finanziario rapportato all'Ebitda) e di un Interest Cover Ratio (Ebitda rapportato agli Oneri Finanziari Netti). La misurazione dei parametri economico-finanziari è effettuata con criteri e su perimetri differenti in funzione dei finanziamenti e dei beneficiari. In particolare Autogrill S.p.A. ha finanziamenti in essere per i quali il perimetro su cui vengono calcolati i suddetti parametri corrisponde a quello del Gruppo Autogrill.

Al 31 dicembre 2017 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati. Relativamente alle nuove linee di credito descritte in dettaglio nel paragrafo dei "Finanziamenti" (Nota XIX), i dati previsionali del 2018 confermano il rispetto dei citati parametri anche nell'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi.

La durata media ponderata dei finanziamenti bancari e dei prestiti obbligazionari al 31 dicembre 2017, comprensiva delle linee inutilizzate, è di circa 3 anni e 3 mesi, rispetto ai circa 3 anni e 6 mesi del 31 dicembre 2016.

2.2.7 Informativa sulle interessenze di pertinenza di terzi

Le interessenze di pertinenza di terzi si riferiscono principalmente a quote di minoranza in società statunitensi che, in base alla normativa locale, sono detenute da soggetti qualificati come “soggetti svantaggiati” (definiti “Accredited Disadvantage Business Enterprise” o “ADBE”), così come previsto per l’esercizio di attività in concessione. Il Gruppo mantiene il controllo su tali società ed è il principale obbligato per gli ammontari dovuti al concedente nell’ambito del contratto di concessione.

Al 31 dicembre 2017 tali società possiedono attività nette pari a 167m\$ (129,6m\$ al 31 dicembre 2016), hanno generato nel 2017 ricavi pari a 796,5m\$ (696,7m\$ nel 2016) e un risultato netto dell’esercizio pari a 74,7m\$ (71,1m\$ nel 2016). La relativa quota di interessenza di pertinenza di terzi è di 37,8m\$ per il Patrimonio netto (30m\$ al 31 dicembre 2016) e 16,2m\$ per il risultato dell’esercizio (14,3m\$ nel 2016).

2.2.8 Informativa di settore

Il Gruppo svolge attività di ristorazione principalmente negli aeroporti, presso aree di servizio autostradali e nelle stazioni ferroviarie al servizio di una clientela locale e internazionale. Le attività sono svolte in Europa da Autogrill S.p.A., direttamente in Italia e tramite controllate negli altri Paesi europei di presenza; in Nord America, Paesi scandinavi, Medio Oriente e Asia da HMSHost Corporation e tramite sue controllate. Il Gruppo opera sia impiegando marchi di proprietà sia utilizzando marchi di terzi in licenza. Le leve operative sono tipicamente affidate alle organizzazioni locali e coordinate, in ambito europeo, da strutture centrali.

L’andamento del settore è monitorato distintamente per ciascuna Business Unit, ovvero Europa, Nord America e International (che include Nord Europa, Medio Oriente e Asia). Si segnala che rispetto a quanto pubblicato in precedenza, le due aree “Italia” e “Altri paesi europei” sono state unificate, per riflettere la struttura organizzativa e gestionale del Gruppo. L’area include anche i costi delle Strutture centrali europee.

Sono separatamente evidenziati i costi “Corporate”, che includono i costi delle funzioni centrali, che si occupano di Amministrazione, Finanza e Controllo, Relazioni con gli investitori, Pianificazione Strategica, Legale e Societario, Enterprise Risk Management, Comunicazione, Risorse Umane ed Organizzazione a livello di Gruppo.

Si espongono di seguito le informazioni rilevanti relative ai settori operativi; si precisa che i criteri contabili utilizzati per l’informativa di settore sono consistenti con i criteri contabili adottati per la redazione del Bilancio consolidato.

Conto economico - Esercizio 2017					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Totale ricavi e altri proventi operativi	2.402.233	514.523	2.169.443	360	5.086.559
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(113.897)	(26.963)	(72.735)	(146)	(213.741)
Risultato operativo	154.891	30.870	35.938	(36.450)	185.249
Proventi (oneri) finanziari					(27.310)
Proventi (oneri) su partecipazioni					797
Risultato ante imposte					158.736
Imposte sul reddito					(45.700)
Risultato delle attività operative continuative					113.036

Capitale investito netto al 31.12.2017					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Aviamento	422.784	58.297	314.846	-	795.928
Altre attività immateriali	29.880	13.704	31.625	470	75.679
Immobili impianti e macchinari	468.687	90.268	321.627	334	880.916
Immobilizzazioni finanziarie	7.460	10.573	6.324	-	24.357
Capitale immobilizzato	928.811	172.842	674.423	803	1.776.880
Capitale circolante netto	(250.454)	(55.994)	(167.557)	68.099	(405.906)
Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(66.393)	548	(60.297)	(5.559)	(131.702)
Capitale investito netto	611.964	117.396	446.568	63.343	1.239.272

Conto economico - Esercizio 2016					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Totale ricavi e altri proventi operativi	2.364.909	439.533	2.237.292	-	5.041.734
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(110.036)	(24.000)	(76.373)	(157)	(210.566)
Risultato operativo	156.456	27.027	45.034	(27.506)	201.011
Proventi (oneri) finanziari					(31.560)
Proventi (oneri) su partecipazioni					859
Risultato ante imposte					170.310
Imposte sul reddito					(54.551)
Risultato delle attività operative continuative					115.759

Capitale investito netto al 31.12.2016					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Aviamento	479.412	63.886	326.019	-	869.318
Altre attività immateriali	38.426	10.847	31.609	407	81.289
Immobili impianti e macchinari	515.164	77.939	303.196	233	896.533
Immobilizzazioni finanziarie	6.829	2.999	5.455	-	15.283
Capitale immobilizzato	1.039.831	155.671	666.279	640	1.862.423
Capitale circolante netto	(275.681)	(32.410)	(172.348)	37.944	(442.496)
Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(78.036)	(2.031)	(71.028)	(3.276)	(154.371)
Capitale investito netto	686.114	121.230	422.902	35.308	1.265.555

Con riferimento alla cessione delle attività autostradali in Olanda, si ricorda che tali attività rappresentavano, secondo il principio contabile IFRS 8, una “major line of business” o “area

geografica” per il Gruppo; di conseguenza alla cessione si era applicato l’IFRS 5 “Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate”.

In applicazione di tale principio, i saldi economici relativi a tali attività per i primi dieci mesi del 2016, sono stati presentati nella voce “Risultato da attività operative cessate”. Pertanto il Conto economico pubblicato dal Gruppo Autogrill, per il primo semestre 2016, era stato riesposto di conseguenza.

Sempre con riferimento ai dati comparativi, si ricorda che il canale delle stazioni ferroviarie francesi non rappresentava, secondo il principio contabile IFRS 8, una “major line of business” o “area geografica” per il Gruppo; di conseguenza, alla cessione avvenuta nel primo semestre 2016 non si era applicato l’IFRS 5 – Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate. Il capitale investito netto relativo alle attività delle stazioni ferroviarie francesi alla data di cessione era pari a 14,6m€, inclusivo di 12,7m€ di avviamento.

2.2.9 La stagionalità del settore di attività

I livelli di attività del Gruppo sono correlati ai flussi di mobilità delle persone, caratterizzati da una stagionalità che risulta molto marcata per alcuni settori, riflettendosi anche sui dati consolidati. La ripartizione per trimestre dei risultati 2017 mette in evidenza come la concentrazione delle attività avvenga nella seconda metà dell’anno e in particolare nel terzo trimestre, caratterizzato da livelli di attività significativamente superiori alla media annuale, in relazione ai flussi di traffico connessi alle vacanze estive.

m€	Esercizio 2017			
	Primi tre mesi	Primi sei mesi	Primi nove mesi	Esercizio intero
Ricavi	985,6	2.129,1	3.376,4	4.594,6
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>21,5%</i>	<i>46,3%</i>	<i>73,5%</i>	<i>100,0%</i>
Risultato Operativo	(10,9)	44,9	160,3	185,2
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>n.s.</i>	<i>24,2%</i>	<i>86,5%</i>	<i>100,0%</i>
Risultato ante imposte	(17,5)	32,3	142,2	158,7
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>89,6%</i>	<i>100,0%</i>
Risultato Netto di Gruppo	(22,4)	6,0	81,8	96,2
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>85,0%</i>	<i>100,0%</i>

Note:

- Per omogeneità con i dati commentati nella Relazione sulla Gestione, la voce Ricavi non include la vendita di carburanti, effettuata in prevalenza presso aree di servizio italiane e svizzere.

Le percentuali indicate rappresentano un riferimento generale e non possono essere utilizzate per derivarne una previsione puntuale dei risultati previsti o della generazione di cassa. Infatti, la stagionalità è ulteriormente accentuata per i flussi finanziari, in quanto nel 1° trimestre si concentrano usualmente pagamenti annuali quali, in particolare, i pagamenti dei canoni per lo svolgimento dell’attività, sia a regolazione di quanto maturato nell’esercizio precedente, sia in acconto sull’esercizio in corso.

2.2.10 Garanzie prestate, impegni e passività potenziali

GARANZIE

Al 31 dicembre 2017 le garanzie prestate dal Gruppo Autogrill ammontano a 320.310k€ (341.554 k€ al 31 dicembre 2016) e si riferiscono a fidejussioni e altre garanzie personali rilasciate in favore di concedenti e controparti commerciali.

IMPEGNI

Gli impegni risultanti al 31 dicembre 2017, sostanzialmente invariati rispetto all'esercizio precedente, riguardano:

- l'importo da corrispondere per l'acquisto di due immobili commerciali (2.272k€);
- il valore dei beni di terzi in uso (134k€);
- il valore dei beni patrimoniali componenti aziende condotte in affitto (12.769k€);
- il valore di prodotti in conto deposito presso i locali gestiti dal Gruppo (5.382k€).

Il Gruppo ha assunto inoltre impegni di pagamenti minimi futuri per leasing operativi, dettagliati nel paragrafo 2.2.11.

PASSIVITA' POTENZIALI

Si segnala che al 31 dicembre 2017 non vi sono passività potenziali così come descritte dallo IAS 37.

2.2.11 Leasing operativi

Il Gruppo opera prevalentemente tramite le seguenti tipologie contrattuali all'interno di autostrade, aeroporti, stazioni ferroviarie, oltre che in città, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali.

Concessione di area

Si tratta di contratti mediante i quali il gestore dell'infrastruttura (autostrada o aeroporto) affida in concessione ad imprese specializzate la gestione e l'erogazione dei servizi di ristoro e/o oil autorizzandole i) a costruire e installare, su suoli di proprietà dello stesso concedente, edifici, impianti, arredi e attrezzature adibiti alle attività di vendita di cibi e bevande, prodotti complementari e market, e/o alla distribuzione di carburante, nonché ii) a gestire i relativi servizi a fronte del pagamento di un canone commisurato al fatturato, con vincoli attinenti alle modalità e alla continuità di erogazione dei servizi negli orari stabiliti dalla società concedente.

In particolare, sono frequenti i casi in cui la sub-concessione, che ha per oggetto tutti i servizi relativi ad un'intera area di servizio autostradale o a un terminal aeroportuale, venga assegnata a un unico soggetto che provveda, a sua volta, a sub-affidare i singoli servizi a una pluralità di ulteriori operatori specializzati.

Solitamente, alla scadenza dei contratti, i beni predisposti per la gestione dei servizi devono essere gratuitamente devoluti alla società autostradale concedente, mentre all'interno dei terminal aeroportuali, la devoluzione gratuita non è quasi mai prevista.

Concessione di accesso

Si configura la concessione di accesso quando la proprietà dei suoli e degli edifici limitrofi al sedime autostradale fa capo ad un operatore privato (come Autogrill), che negozia con la società autostradale un diritto di accesso con l'impegno a gestire i servizi di distribuzione di prodotti carbo-lubrificanti e/o di ristoro in favore degli utenti dell'autostrada. L'operatore assume obbligo di corresponsione di un canone alla società autostradale e vincoli attinenti le modalità e la continuità di erogazione dei servizi.

Affitto di azienda e locazione commerciale

L'affitto d'azienda o di rami d'azienda ha per oggetto l'utilizzo di diritti e/o di beni organizzati per la somministrazione di cibi e bevande. In alcuni casi, l'azienda è costituita da un'autorizzazione ad operare e da licenze amministrative: l'operatore procede agli investimenti e all'erogazione dei servizi. In altri casi, l'operatore prende in affitto un'azienda costituita dalle autorizzazioni e dai beni necessari per il servizio. L'affitto di azienda nei canali della concessione comporta l'obbligo di continuità del servizio e il pagamento di un canone di affitto, e, nel caso di un contratto primario di concessione fra petrolifera e società autostradale, il rimborso della royalty dovuta dalla petrolifera.

La locazione commerciale ha per oggetto l'utilizzo di immobili per l'attività operativa a fronte del pagamento di un canone. L'allestimento dei locali con impianti, arredi e attrezzature è realizzato seguendo alcune specifiche e a spese dell'operatore, che deve liberare i locali alla scadenza.

Le tipologie di cui sopra ricorrono i) in ambito autostradale, in presenza di sub-concessioni di area o di servizio affidate a un operatore petrolifero che si rivolge a un ristorante, e ii) in città, nelle stazioni ferroviarie e nei centri commerciali, in funzione degli obiettivi gestionali dei titolari degli immobili.

I contratti di cui sopra possono prevedere il pagamento di canoni fissi e/o di canoni variabili determinati sulla base del livello di fatturato raggiunto. In questo secondo caso, i contratti possono prevedere anche un canone annuo minimo garantito che può essere determinato in misura fissa lungo tutta la durata del contratto, ovvero prevedere una revisione periodica sulla base di fattori variabili risultanti dai dati consuntivi del periodo precedente (ad esempio, canoni complessivi dovuti nell'anno precedente, fluttuazioni del tasso di inflazione o dell'indice del traffico passeggeri).

Si riporta di seguito il dettaglio per scadenza degli impegni per i pagamenti minimi futuri, ovvero canoni fissi e/o minimi garantiti, questi ultimi rideterminati sulla base dei fattori variabili sopra menzionati, aggiornati al 31 dicembre 2017:

(k€)

Anno	Canoni minimi totali	Canoni minimi Subleasing ⁽¹⁾	Canoni minimi netti
2018	427.274	18.656	408.618
2019	393.910	16.812	377.098
2020	358.120	15.409	342.711
2021	323.574	12.715	310.859
2022	275.443	7.534	267.909
Oltre 2022	1.304.136	12.908	1.291.228
Totale	3.082.457	84.034	2.998.423

(1) Si riferisce alla quota relativa a sub-concessioni effettuate prevalentemente negli Stati Uniti

d'America e in Italia, secondo quanto previsto dal contratto con il concedente.

I canoni riconosciuti a Conto economico nel corso del 2017 ammontano rispettivamente a 713.226k€ (nota XXIX) per contratti di leasing operativi (di cui 426.503k€ per minimi garantiti), al netto di 53.846k€ per contratti di subleasing (di cui 21.832k€ per minimi garantiti).

2.2.12 Altre informazioni

Rapporti con parti correlate

Autogrill S.p.A. è controllata da Schematrentaquattro S.p.A. che detiene il 50,1% delle azioni ordinarie. Schematrentaquattro S.p.A. è a sua volta interamente posseduta da Edizione S.r.l..

Tutte le transazioni con le controparti correlate sono state effettuate nell'interesse della Società e regolate a normali condizioni di mercato.

Nel 2017 Autogrill S.p.A. non ha realizzato alcuna operazione con la controllante diretta, Schematrentaquattro S.p.A..

Conto Economico	Ricavi		Altri proventi operativi		Costo delle materie prime, sussidiarie e merci		Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi		Altri costi operativi		Costo del personale		(Oneri)/Proventi finanziari	
	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2016
k€														
Controllante:														
Edizione S.r.l.	-	-	17	25	-	-	-	-	25	108	102	106	-	-
Altre società correlate:														
Gruppo Atlantia	38	33	529	990	162	142	76.835	76.400	3.027	3.130	-	-	-	(483)
Benetton Group S.r.l.	-	-	129	394	-	-	-	-	408	-	-	-	-	-
Verde Sport S.p.A.	6	8	-	6	-	-	-	-	45	43	-	-	-	-
Olimpias Group S.r.l.	-	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Edizione Property S.p.a.	-	-	9	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio Netto	-	-	-	-	-	(4)	(1.357)	(1.416)	1.211	1.142	-	-	91	24
Altre parti correlate (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	178	178	7.310	6.665	-	-
Totale Correlate	44	41	685	1.420	164	141	75.479	74.984	4.893	4.601	7.412	6.771	91	(459)
Totale Gruppo	4.990.594	4.940.989	95.965	100.745	1.796.885	1.809.451	828.201	803.533	542.707	536.094	1.519.776	1.495.748	(27.310)	(31.560)
Incidenza	0,0%	0,0%	0,7%	1,4%	0,0%	0,0%	9,1%	9,3%	0,9%	0,9%	0,5%	0,5%	-0,3%	1,5%

Situazione patrimoniale-	Crediti commerciali		Altri crediti		Debiti commerciali		Altri debiti		Crediti finanziari	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
k€										
Controllante:										
Edizione S.r.l.	7	-	12.599	12.460	(0)	-	115	107	-	-
Altre società correlate:										
Gruppo Atlantia	2.045	1.600	2.172	1.594	27.963	31.529	893	-	-	-
Benetton Group S.r.l.	8	7	-	-	-	-	-	-	-	-
Verde Sport S.p.A.	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Olimpias Group S.r.l.	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Edizione Property S.p.a.	20	8	-	-	-	-	-	-	-	-
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio Netto	-	1.165	1.451	260	-	-	14	5	6.285	3.792
Altre parti correlate (*)	-	-	-	-	-	-	2.123	2.009	-	-
Totale Correlate	2.081	2.781	16.223	14.314	27.964	31.529	3.146	2.121	6.285	3.792
Totale Gruppo	48.972	58.105	130.292	118.625	351.168	359.832	343.773	356.728	33.344	18.325
Incidenza	4,2%	4,8%	12,5%	12,1%	8,0%	8,8%	0,9%	0,6%	18,8%	20,7%

(*) le Altre parti correlate si riferiscono ai rapporti con Amministratori, Sindaci e Dirigenti con responsabilità strategiche

Edizione S.r.l. : la voce “Altri proventi operativi” si riferisce a servizi prestati dalla capogruppo relativi all'utilizzo di spazi attrezzati negli uffici di Roma.

La voce “Costi del personale” si riferisce al rateo maturato al 31 dicembre 2016 per il compenso spettante ad un Consigliere di Autogrill S.p.A., dirigente di Edizione S.r.l., da riversare a quest'ultima.

La voce “Altri debiti” si riferisce principalmente ai medesimi rapporti.

La voce “Altri crediti” include:

- € 12.438k relativi all'istanza di rimborso IRES, presentata da Edizione S.r.l., per conto di Autogrill S.p.A. (€ 12.424k) e per conto di Nuova Sidap S.r.l. (€ 14k), in qualità di consolidante fiscale, spettante a seguito del riconoscimento della deducibilità dell'IRAP afferente il costo del personale per gli anni 2007-2011 (ex art. 2 D.L. n. 201/2011).
- € 162k relativi a crediti per ritenute subite negli esercizi 2016 trasferite ad Edizione S.r.l. in qualità di consolidante fiscale. Ai sensi del Regolamento, l'importo sarà rimborsato successivamente al loro utilizzo.

Gruppo Atlantia: gli “Altri proventi operativi” si riferiscono ad aggi sulla distribuzione di tessere Viacard.

La voce “Altri costi operativi” è rappresentata prevalentemente da oneri relativi alla gestione dei punti di vendita autostradali.

I “Costi per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi” si riferiscono ai canoni di concessione e ai relativi oneri accessori di competenza del periodo.

I “Crediti commerciali” e i “Debiti commerciali” sono originati dai medesimi rapporti.

Gli “Altri Crediti” si riferiscono principalmente a contributi riconosciuti per i servizi di pulizia nelle aree di sosta e a contributi co-marketing.

Benetton Group S.r.l.: la voce “Altri proventi operativi” è riferita al canone residuo di sublocazione, scaduto il 30 aprile 2017, di una porzione di un immobile sito in Milano e ai relativi oneri accessori.

Olimpias Group S.r.l.: i costi si riferiscono all’acquisto di divise da lavoro per il personale addetto alla vendita e all’acquisto di materiali vari.

Verde Sport S.p.A.: La voce “Altri costi operativi” si riferisce al contratto di sponsorizzazione commerciale per il sostegno di attività giovanili presso gli impianti sportivi de "La Ghirada - Città dello Sport".

La voce “Ricavi” si riferisce a cessioni di prodotti connessi al contratto di affiliazione commerciale per l’esercizio di un punto vendita presso i suddetti impianti sportivi.

Compensi maturati dai componenti del Consiglio di Amministrazione e dai dirigenti con responsabilità strategiche

I compensi maturati dai componenti del consiglio di amministrazione e dai dirigenti con responsabilità strategiche nel 2017 sono i seguenti:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica	Bonus e altri incentivi	Benefici non monetari	Altri compensi
(€)						
Gilberto Benetton	Presidente	2017/2019	58.455			
Gianmario Tondato da Ruos	Amm. Delegato	2017/2019	518.422	624.853	17.793	401.099
Alessandro Benetton	Consigliere	2017/2019	58.455			
Paolo Roverato	Consigliere	2017/2019	102.055			
Massimo Fasanella D'Amore di Ruffano	Consigliere	2017/2019	100.855			
Francesco Chiappetta	Consigliere	2017/2019	86.910			
Ernesto Albanese	Consigliere	2017/2019	64.510			
Marco Patuano	Consigliere	dal 26/01/2017 al 2019	74.860			
Franca Bertagnin Benetton	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	36.329			
Cristina De Benetti	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	48.439			
Catherine Gerardin Vautrin	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	48.439			
Maria Pierdicchi	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	48.439			
Elisabetta Ripa	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	54.494			
Tommaso Barracco	Consigliere	dal 2014 al 25/5/2017	31.408			
Stefano Orlando	Consigliere	dal 2014 al 25/5/2017	35.981			
Carolyn Dittmeier	Consigliere	dal 2014 al 25/5/2017	36.581			
Neriman Ulsever	Consigliere	dal 2014 al 25/5/2017	22.263			
Giorgina Gallo	Consigliere	dal 2014 al 25/5/2017	35.381			
Totale Amministratori			1.462.276	624.853	17.793	401.099
Dirigenti con responsabilità strategiche (8 persone)				1.899.258	439.436	2.922.060
Totale			1.462.276	2.524.111	457.228	3.323.159

Il compenso riferito all'Amministratore Delegato comprende anche la retribuzione connessa al rapporto di lavoro intercorrente con Autogrill S.p.A., esposta alla voce “Altri compensi”. La delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2017, che regola il rapporto tra l'Amministratore Delegato e la Società, prevede che, in caso di cessazione dalla carica per rinuncia per giusta causa da parte dell'Amministratore Delegato o revoca da parte della Società in assenza di giusta causa, la Società integri sino all'importo di 2 milioni di Euro quanto corrisposto a titolo di indennità di mancato preavviso e per ogni altra indennità o risarcimento anche previsti dal contratto collettivo dei dirigenti del settore commercio, qualora inferiore a tale importo. Inoltre, tenuto conto del ruolo strategico allo stesso assegnato, è stato disposto uno specifico patto di non concorrenza e divieto di storno di personale del gruppo Autogrill della durata di 18 mesi, con specifiche caratteristiche e con la previsione di una penale in caso di violazione del patto stesso.

Relativamente al Piano di Phantom Stock Option 2014 di seguito descritto sono state assegnate all'Amministratore Delegato n. 883.495 opzioni, 565.217 opzioni e 505.556 opzioni rispettivamente

nell'ambito dei sottopiani "Wave 1", "Wave 2" e "Wave 3". Si segnala che nel corso 2017 sono state esercitate dall'Amministratore Delegato tutte le opzioni relativamente al sottopiano "Wave 1" e n. 367.881 relativamente al sottopiano "Wave 2" del piano Piano di Phantom Stock Option 2014.

Relativamente al Piano di Phantom Stock Option 2016 di seguito descritto sono state assegnate all'Amministratore Delegato n. 679.104 opzioni nell'ambito del sottopiano "Wave 1".

Una parte significativa della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e degli 8 dirigenti con responsabilità strategiche è legata ad obiettivi specifici preventivamente indicati dal Consiglio di Amministrazione, in virtù della loro partecipazione ai piani di incentivazione manageriale. In particolare, l'Amministratore Delegato e i dirigenti con responsabilità strategiche hanno partecipato nell'esercizio ad un sistema di incentivazione variabile annuale collegato sia al raggiungimento degli obiettivi strategici inclusivi dei target economici e finanziari del Gruppo e/o delle Business Unit rilevanti sia al conseguimento di obiettivi individuali.

Si rinvia al paragrafo "Piani di incentivazione per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche" per una descrizione dei piani in essere.

Compensi maturati dai componenti del Collegio Sindacale

I compensi maturati dal Collegio Sindacale nel 2017 sono:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica
(€)			
Marco Giuseppe Maria Rigotti	Presidente del Collegio Sindacale	01.01.2015-31.12.2017	78.000
Eugenio Colucci	Sindaco	01.01.2015-31.12.2017	50.000
Antonella Carù	Sindaco	28.05.2015-31.12.2017	50.000
Totale Sindaci			178.000

Gli "Altri compensi" si riferiscono al corrispettivo maturato nella società controllata Nuova Sidap S.r.l. per la carica di sindaco effettivo.

Corrispettivi di revisione contabile e dei servizi diversi dalla revisione

Tipologia di servizi	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario del servizio	Compensi (K€)
Revisione contabile	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	520
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	46
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	2.021
Servizi di attestazione	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	193
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	23
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	1.026
Altri servizi	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	59

Piani di incentivazione per Amministratori esecutivi e Dirigenti con responsabilità strategiche

Piano di stock option 2010

In data 20 aprile 2010 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato un Piano di Stock Option che prevede l'assegnazione ad Amministratori esecutivi e/o dipendenti della Società e/o di sue controllate aventi responsabilità strategiche di opzioni ciascuna delle quali attribuisce il diritto di sottoscrivere, ovvero acquistare, azioni ordinarie Autogrill, in ragione di un'azione per ogni opzione. Le opzioni sono attribuite ai beneficiari a titolo gratuito e, una volta concluso il periodo di maturazione ("Periodo di Vesting"), sono esercitabili nel periodo che va dal 20 aprile 2014 al 30 aprile 2015 al prezzo medio di Borsa del mese precedente il giorno di assegnazione ("Prezzo di Esercizio").

In data 6 giugno 2013 l'Assemblea degli Azionisti ha approvato la scissione parziale proporzionale di Autogrill S.p.A. e conseguentemente ha apportato alcune modifiche al Piano di Stock Option, approvato in data 20 aprile 2010, tra cui l'assegnazione ai beneficiari del Piano del diritto a ricevere

un'azione ordinaria Autogrill e un'azione ordinaria World Duty Free S.p.A. per ogni opzione maturata e l'allungamento del periodo di esercizio delle opzioni assegnate fino al 30 aprile 2018, rispetto all'originario 20 aprile 2015, mantenendo inalterata la data di inizio del periodo di esercizio al 20 aprile 2014.

Al 31 dicembre 2016 risultavano in essere n. 183.571 opzioni che nel corso dell'esercizio 2017 sono state completamente esercitate dai beneficiari.

	Azioni Autogrill	
	Numero Opzioni	Fair value opzioni in essere (in euro)
Opzioni maturate al 01 gennaio 2017	183.571	0,96
Opzioni esercitate nel 2017	(183.571)	(0,96)
Opzioni maturate al 31 dicembre 2017	-	-

Tutte le informazioni riferite al Piano di Stock Option 2010 sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'articolo 84-bis, comma 1, del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet www.autogrill.com.

Piano di Phantom Stock Option 2014

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione del 28 maggio 2014, ha approvato un nuovo piano di incentivazione denominato "Piano di Phantom Stock Option 2014". Le opzioni sono assegnate a titolo gratuito a Amministratori Esecutivi e/o dipendenti della Società e/o di sue controllate aventi funzioni strategicamente rilevanti o a soggetti inseriti nel management, individuati in maniera nominativa, anche in più volte, da parte del Consiglio di Amministrazione.

Tale piano, con scadenza 30 giugno 2021, è articolato in tre sottopiani, denominati "Wave", ognuno dei quali attribuisce a ciascun beneficiario il diritto di ottenere, per ogni opzione esercitata, un importo in denaro pari alla differenza tra il "Valore Finale" e il "Valore di Assegnazione" delle azioni Autogrill (il "Premio") al verificarsi congiunto di alcune condizioni e comunque non eccedente un ammontare massimo denominato "Cap". In particolare, il "Valore Finale" delle azioni è definito come la media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni della Società di ciascun giorno di quotazione presso il mercato telematico organizzato e gestito dalla Borsa Italiana S.p.A. nel periodo decorrente dal giorno precedente la data di esercizio allo stesso giorno del mese precedente (entrambi inclusi), maggiorato dei dividendi distribuiti dalla data di assegnazione sino alla data di esercizio. Il "Valore di Assegnazione" è invece definito come la media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni della Società di ciascun giorno di quotazione presso il mercato telematico organizzato e gestito dalla Borsa Italiana S.p.A. nel periodo decorrente dal giorno precedente alla data di assegnazione allo stesso giorno del mese precedente (entrambi inclusi).

In data 16 luglio 2014, è stata data attuazione al Piano definendo i termini e le condizioni del primo e secondo ciclo di attribuzione delle opzioni (rispettivamente "Wave 1" e "Wave 2"). Relativamente alla Wave 1, con periodo di vesting dal 16 luglio 2014 al 15 luglio 2016, sono state assegnate complessive n. 3.268.995 opzioni. Relativamente alla Wave 2, con periodo di vesting dal 16 luglio 2014 al 15 luglio 2017, sono state assegnate complessive n. 2.835.967 opzioni. Nel corso del 2017 sono state esercitate 3.054.201 opzioni relative alla Wave 1. Inoltre, relativamente alla Wave 2, nel corso del 2017 sono state esercitate 1.790.117 opzioni e annullate 132.665 opzioni.

Nel corso del 2015, in data 12 febbraio, sono state assegnate, relativamente alla Wave 3 (con periodo di vesting dal 12 febbraio 2015 all'11 febbraio 2018) n. 2.752.656 opzioni.

Nel corso del 2017 sono state annullate 142.867 opzioni.

Di seguito la movimentazione dell'anno 2016 e 2017:

	Numero opzioni		
	WAVE 1	WAVE 2	WAVE 3
Opzioni in essere al 1 gennaio 2016	3.268.995	2.950.071	2.725.386
Opzioni annullate nel 2016	(177.094)	(103.139)	(107.945)
Opzioni in essere al 31 dicembre 2016	3.091.901	2.846.932	2.617.441
Opzioni esercitate nel 2017	(3.054.201)	(1.790.117)	-
Opzioni annullate nel 2017	-	(132.665)	(142.847)
Opzioni in essere al 31 dicembre 2017	37.700	924.150	2.474.594

La determinazione del fair value delle Phantom Stock Option, che tiene conto del valore corrente dell'azione alla data di assegnazione e alla data di reporting, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata dell'Opzione e del tasso privo di rischio, è stata affidata ad un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata applicando il metodo binomiale.

Tutte le informazioni riferite al Piano di Phantom Stock Option 2014 sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'articolo 84-bis, comma 1, del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet www.autogrill.com.

Piano di Phantom Stock Option 2016

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione del 26 maggio 2016, ha approvato un nuovo piano di incentivazione denominato "Piano di Phantom Stock Option 2016". Le opzioni sono assegnate a titolo gratuito a Amministratori Esecutivi e/o dipendenti della Società e/o di sue controllate aventi funzioni strategicamente rilevanti o a soggetti inseriti nel management, individuati in maniera nominativa, anche in più volte, da parte del Consiglio di Amministrazione.

Tale piano, con scadenza 30 giugno 2024, è articolato in tre sottopiani, denominati "Wave", ognuno dei quali attribuisce a ciascun beneficiario il diritto di ottenere, per ogni opzione esercitata, un importo in denaro pari alla differenza tra il "Valore Finale" e il "Valore di Assegnazione" delle azioni Autogrill (il "Premio") al verificarsi congiunto di alcune condizioni e comunque non eccedente un ammontare massimo denominato "Cap". In particolare, il "Valore Finale" delle azioni è definito come la media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni della Società di ciascun giorno di quotazione presso il mercato telematico organizzato e gestito dalla Borsa Italiana S.p.A. nel periodo decorrente dal giorno precedente la data di esercizio allo stesso giorno del mese precedente (entrambi inclusi), maggiorato dei dividendi distribuiti dalla data di assegnazione sino alla data di esercizio. Il "Valore di Assegnazione" è invece definito come la media aritmetica del prezzo ufficiale delle azioni della Società di ciascun giorno di quotazione presso il mercato telematico organizzato e gestito dalla Borsa Italiana S.p.A. nel periodo decorrente dal giorno precedente alla data di assegnazione allo stesso giorno del mese precedente (entrambi inclusi).

In data 26 maggio 2016 è stata data attuazione al Piano, definendo i termini e le condizioni del primo ciclo di attribuzione delle opzioni ("Wave 1"). Con periodo di *vesting* dal 26 maggio 2016 al 25 maggio 2019, sono state assegnate complessive n. 4.825.428 opzioni.

Nel corso del 2017 sono state annullate 331.107 opzioni.

La determinazione del fair value delle Phantom Stock Option, che tiene conto del valore corrente dell'azione alla data di assegnazione, della volatilità, del flusso di dividendi attesi, della durata dell'Opzione e del tasso privo di rischio, è stata affidata ad un esperto esterno indipendente ed è stata effettuata applicando il metodo binomiale.

Di seguito la movimentazione dell'anno 2016 e 2017:

	Numero opzioni
Opzioni assegnate nel 2016	4.825.428
Opzioni annullate nel 2016	(91.418)
Opzioni in essere al 31 dicembre 2016	4.734.010
Opzioni esercitate nel 2017	-
Opzioni annullate nel 2017	(331.107)
Opzioni in essere al 31 dicembre 2017	4.402.903

Tutte le informazioni riferite al Piano di Phantom Stock Option 2016 sono descritte nel Documento Informativo redatto ai sensi dell'articolo 84-bis, comma 1, del Regolamento CONSOB n. 11971/1999 e in conformità allo Schema n. 7 dell'Allegato 3A al medesimo Regolamento, a disposizione del pubblico sul sito internet www.autogrill.com, Sezione Governance-Assemblea.

I costi relativi ai piani di Phantom Stock Option 2014 e 2016 per il 2017 ammontano a €16,4m e includono, relativamente alla Wave 2 e 3 del piano 2014 e alla Wave 1 del piano 2016, anche l'adeguamento dell'uso di stime rispetto a quanto già stanziato al 31 dicembre 2016 (4,8 m€) sulla base delle informazioni disponibili sull'andamento del titolo Autogrill in Borsa, cresciuto da 8,6€ per azione al 31 dicembre 2016 a 11,5€ per azione al 31 dicembre 2017.

2.2.13 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Fatta salva la riorganizzazione societaria perfezionata nel dicembre 2017 con efficacia dal 1° gennaio 2018 (si veda a tale proposito il paragrafo 2.2.1 Operazione di riorganizzazione societaria del bilancio di esercizio di Autogrill S.p.A.), nel corso del 2017 non si sono verificati eventi od operazioni significative non ricorrenti, così come definiti dalla Delibera CONSOB n. 15519 del 27 luglio 2006 e dalla Comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

2.2.14 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Nel corso del 2017 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla Comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

2.2.15 Eventi successivi alla data di chiusura del bilancio

Non sono intervenuti fatti successivi alla data di riferimento del bilancio consolidato tali da richiedere una rettifica dei valori di bilancio o una ulteriore informativa nelle presenti Note Illustrative.

2.2.16 Autorizzazione alla pubblicazione

Il presente bilancio consolidato è stato autorizzato alla pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione in data 8 marzo 2018.

Allegati

Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2017	Soci
Capogruppo					
Autogrill Sp.A.	Novara	EUR	68.688.000	50,1000%	Schematrentaquattro Sp.a.
Società consolidate					
Nuova Sdap S.r.l.	Novara	EUR	100.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
GTA S.r.l. (dal 01.01.2018 Autogrill Europe S.p.A.)	Novara	EUR	50.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Italia S.r.l. (dal 01.01.2018 Autogrill Italia Sp.A.)	Novara	EUR	50.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Advanced Business Service S.r.l. (dal 01.01.2018 Autogrill Advanced Business Service S.p.A.)	Novara	EUR	50.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Austria GmbH	Gottfriesbrunn	EUR	7.500.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Czech Sro	Praga	CZK	154.463.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill D.o.o.	Lubiana	EUR	1.342.670	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Hellas Single Member Limited Liability Company	Avlonas	EUR	3.696.330	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Polska Sp. z o.o.	Katowice	PLN	1.405.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Iberia S.L.U.	Madrid	EUR	7.000.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Deutschland GmbH	Monaco	EUR	205.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Belgie N.V.	Anversa	EUR	6.700.000	99,9900%	Autogrill Sp.A.
Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.	Anversa	EUR	3.250.000	99,9900%	Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.
Autogrill Schweiz A.G.	Olten	CHF	23.183.000	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Restoroute de Bavois S.A.	Bavois	CHF	2.000.000	73,0000%	Autogrill Schweiz A.G.
Restoroute de la Gruyère S.A.	Font-en-Ogoz	CHF	1.500.000	54,3300%	Autogrill Schweiz A.G.
Holding de Participations Autogrill S.a.s	Marsiglia	EUR	84.581.920	100,0000%	Autogrill Sp.A.
Autogrill Côté France S.a.s	Marsiglia	EUR	31.579.526	100,0000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s
Société Berrichonne de Restauration S.a.s. (Soberest)	Marsiglia	EUR	288.000	100,0000%	Autogrill Côté France S.a.s
Volcarest S.a.s	Champs	EUR	1.050.144	50,0000%	Autogrill Côté France S.a.s
Autogrill Restauration Carroussel S.a.s	Marsiglia	EUR	2.337.000	100,0000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s
Société de Gestion Pétrolière Autogrill Sàr.l. (SGPA)	Marsiglia	EUR	8.000	100,0000%	Autogrill Côté France S.a.s
Autogrill FFH Autoroutes Sàr.l.	Marsiglia	EUR	375.000	100,0000%	Autogrill Côté France S.a.s
Autogrill FFH Centres Villes Sàr.l.	Marsiglia	EUR	375.000	100,0000%	Autogrill Restauration Carroussel S.a.s
Autogrill Restauration Loisirs SASU	Marsiglia	EUR	3.000.000	100,0000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s
HMSHost Corporation	Delaware	USD	-	100,0000%	Autogrill SpA
HMSHost International, Inc.	Delaware	USD	-	100,0000%	HMSHost Corporation
HMSHost USA, LLC	Delaware	USD	-	100,0000%	HMSHost Corporation
Host International, Inc.	Delaware	USD	-	100,0000%	HMSHost Corporation
HMSHost Tollroads Inc.	Delaware	USD	-	100,0000%	HMSHost Corporation
HMS Airport Terminal Services, Inc.	Delaware	USD	1.000	100,0000%	Host International, Inc.
Host International of Maryland, Inc.	Maryland	USD	1.000	100,0000%	Host International, Inc.
Michigan Host, Inc.	Delaware	USD	1.000	100,0000%	Host International, Inc.
Host Services of New York, Inc.	Delaware	USD	1.000	100,0000%	Host International, Inc.
Host International of Kansas, Inc.	Kansas	USD	1.000	100,0000%	Host International, Inc.
Host Services Inc.	Texas	USD	-	100,0000%	Host International, Inc.
Anton Airfood of Cincinnati, Inc.	Kentucky	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Anton Airfood, Inc.	Delaware	USD	1.000	100,0000%	HMSHost Corporation
Anton Airfood of Newark, Inc.	New Jersey	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Anton Airfood of JFK, Inc.	New York	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Anton Airfood of Minnesota, Inc.	Minnesota	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Palm Springs AAI, Inc.	California	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Fresno AAI, Inc.	California	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Anton Airfood of Seattle, Inc.	Washington	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Anton Airfood of Tulsa, Inc.	Oklahoma	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Isip AAI, Inc.	New York	USD	-	100,0000%	Anton Airfood, Inc.
Stellar Partner Inc.	Florida	USD	25.500	100,0000%	Host International, Inc.
Host International (Poland) Sp.zo.o. (in liquidazione)	Warsaw	USD	-	100,0000%	Host International, Inc.
Shenzhen Host Catering Company, Ltd. (in liquidazione)	Shenzhen	USD	-	100,0000%	Host International, Inc.
Host Services Pty. Ltd.	North Cairns	AUD	11.289.358	100,0000%	Host International, Inc.
Host International of Canada, Ltd.	Vancouver	CAD	75.351.237	100,0000%	Host International, Inc.
Horeca Exploitatie Maatschappij Schiphol, B.V.	Haarlemmermeer	EUR	45.400	100,0000%	HMSHost International B.V.
Marriott Airport Concessions Pty. Ltd.	North Cairns	AUD	3.910.102	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Services India Private, Ltd.	Bangalore	INR	668.441.680	99,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Singapore Private, Ltd.	Singapore	SGD	8.470.896	100,0000%	Host International, Inc.
Host (Malaysia) Sdn.Bhd.	Kuala Lumpur	MYR	2	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost New Zealand Ltd.	Auckland	NZD	1.520.048	100,0000%	Host International, Inc.

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2017	Soci
HMSHost (Shanghai) Enterprise Management Consulting Co., Ltd. (in liquidazione)	Shanghai	CNY	-	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost International B.V.	Haarlemmermeer	EUR	18.090	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Hospitality Services Bharath Private, Ltd.	Karnataka	INR	90.500.000	99,0000%	HMSHost Services India Private Ltd
				1,0000%	HMSHost International, Inc.
NAG B.V.	Haarlemmermeer	EUR	100	60,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Finland Oy	Helsinki	EUR	2.500	100,0000%	HMSHost International B.V.
Host - Chelsea Joint Venture # 3	Texas	USD	-	63,8000%	Host International, Inc.
Host Bush Lubbock Airport Joint Venture	Texas	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Airside C F&B Joint Venture	Florida	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
HSI Kahului Joint Venture Company	Hawaii	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host/ Coffee Star Joint Venture	Texas	USD	-	50,0100%	Host International, Inc.
HSI Southwest Florida Airport Joint Venture	Florida	USD	-	78,0000%	Host International, Inc.
HSI Honolulu Joint Venture Company	Hawaii	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
HMS/Blue Ginger Joint Venture	Texas	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host/Java Star Joint Venture	Texas	USD	-	50,0100%	Host International, Inc.
Host-Chelsea Joint Venture # 1	Texas	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host-Tinsley Joint Venture	Florida	USD	-	84,0000%	Host International, Inc.
HSI/Tarra Enterprises Joint Venture	Florida	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host D&D STL FB, LLC	Missouri	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host/LJA Joint Venture	Missouri	USD	-	85,0000%	Host International, Inc.
Seattle Restaurant Associates	Olympia	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Bay Area Restaurant Group	California	USD	-	49,0000%	Host International, Inc.
HMS Host Coffee Partners Joint Venture	Texas	USD	-	50,0100%	Host International, Inc.
Host/JV Ventures McCarran Joint Venture	Nevada	USD	-	60,0000%	Host International, Inc.
HSI Miami Airport FB Partners Joint Venture	Florida	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host DB Jacksonville Joint Venture	Florida	USD	-	51,0000%	Host International, Inc.
Host/JQ RDU Joint Venture	North Carolina	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host CTI Denver Airport Joint Venture	Colorado	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
HMS - D/FW Airport Joint Venture	Texas	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host - Chelsea Joint Venture # 4	Texas	USD	-	63,0000%	Host International, Inc.
Host-CMS SAN F&B, LLC	Delaware	USD	-	100,0000%	Host International, Inc.
Host GRL UH F&B, LLC	Delaware	USD	-	85,0000%	Host International, Inc.
Host Fox PHX F&B, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host FDY ORF F&B, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
LTL ATL JV, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host ATLChefs JV 3, LLC	Delaware	USD	-	95,0000%	Host International, Inc.
Host ATLChefs JV 5, LLC	Delaware	USD	-	85,0000%	Host International, Inc.
Host LGO PHX F&B, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host-Love Field Partners I, LLC	Delaware	USD	-	51,0000%	Host International, Inc.
Host-True Flavors SAT Terminal A FB	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host Havana LAX F&B, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host-CTI DEN F&B II, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host Lee JAX FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host/DRW AF, LLC	Delaware	USD	-	50,0100%	Host International, Inc.
Host Havana LAX TBIT FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host Houston 8 IAH Terminal B, LLC	Delaware	USD	-	60,0000%	Host International, Inc.
HHL Cole's LAX F&B, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host Havana LAX F&B, LLC
Host CMS LAX TBIT F&B, LLC	Delaware	USD	-	100,0000%	Host International, Inc.
Host JOE RDU Prime, LLC	Delaware	USD	-	85,0000%	Host International, Inc.
Host Howell Terminal A F&B, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host MCA RLL FB, LLC	Delaware	USD	-	76,0000%	Host International, Inc.
Host MCA SRQ FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host ST ECI ORF FB, LLC	Delaware	USD	-	51,0000%	Host International, Inc.
Host Aranza Howell DFW B&E FB, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host MG V IAD FB, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host MG V DCA FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host CTI DEN F&B STA, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host MG V DCA KT, LLC	Delaware	USD	-	51,0000%	Host International, Inc.
Host MBA LAX SB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host H8 IAH FB I, LLC	Delaware	USD	-	60,0000%	Host International, Inc.
Host BG V IAH FB, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host TBL TPA FB, LLC	Delaware	USD	-	71,0000%	Host International, Inc.
Host JOE CVG FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host MBA CMS LAX, LLC	Delaware	USD	-	60,0000%	Host International, Inc.
Host VDV CMH FB LLC	Delaware	USD	-	85,0000%	Host International, Inc.
Host ST OHM GSO FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host JOE LUT FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host JM PDX FB, LLC	Delaware	USD	-	84,0000%	Host International, Inc.

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Q quota posseduta al 31.12.2017	Soci
Host TFC SDF FB, LLC	Delaware	USD	-	60,0000%	Host International, Inc.
Host JOERDU CONC D, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host SMF SFO FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host Ayala LAS FB, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Stellar Partners Tampa, LLC	Florida	USD	-	90,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host LBL LAX T2 FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host BGI MHT FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host SCR SAV FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host Chen ANC FB LLC	Delaware	USD	-	88,0000%	Host International, Inc.
Host SCR SAN FB, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host SCR SNA FB, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Stellar LAM SAN, LLC	Florida	USD	-	80,0000%	Stellar Partner Inc.
Host DII GRR FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host Java DFW MGO, LLC	Delaware	USD	-	50,0100%	Host International, Inc.
Host SHI PHL FB LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host VDV DTW SB, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
MCO Retail Partners, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host VDV DTW 3 SB, LLC	Delaware	USD	-	79,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Family Restaurants, Inc.	Maryland	USD	2.000	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost UK, Ltd.	Londra	GBP	217.065	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Sweden A.B.	Stoccolma	SEK	2.500.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Ireland Ltd.	Cork	EUR	13.600.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Nederland B.V.	Haarlemmermeer	EUR	100	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Huazhuo (Beijing) Catering Management Co., Ltd.	Beijing	CNY	36.000.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost - UMOE F&B Company AS	Bærum	NOK	90.000	51,0000%	HMSHost International B.V.
PT BMA INTI MITRA (Autogrill Topas Indonesia)	Jakarta	IDR	46.600.000.000	65,0000%	HMSHost International B.V.
SMS Travel Centres, Inc.	Vancouver	CAD	10.800.100	100,0000%	Host International of Canada, Ltd.
Hms Host Yiycek Ve Icocek Hizmetleri A.S.	Istanbul	TRL	10.271.734	100,0000%	HMSHost International B.V.
Autogrill VFS F&B Co. Ltd.	Ho Chi Minh City	VND	104.462.000.000	70,0000%	HMSHost International B.V.
Limited Liability Company Autogrill Rus	San Pietroburgo	RUB	10.000	100,0000%	NAG B.V.
PT Autogrill Services Indonesia	Jakarta	IDR	-	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Vietnam Company Limited	Ho Chi Minh City	VND	-	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost Family Restaurants, LLC	Delaware	USD	-	100,0000%	HMSHost Family Restaurants, Inc.
HMSHost Motorways L.P.	Winnipeg	CAD	-	99,9999%	SMS Travel Centres, Inc.
				0,0001%	HMSHost Motorways, Inc.
HMSHost Motorways, Inc.	Vancouver	CAD	-	100,0000%	SMS Travel Centres, Inc.
HMSHost Antalya Yiycek Ve Icocek Hizmetleri A.S.	Antalya	TRL	2.140.000	51,0000%	Hms Host Yiycek Ve Icocek Hizmetleri A.S.
HK Travel Centres GP, Inc.	Toronto	CAD	-	51,0000%	HMSHost Motorways, Inc.
HK Travel Centres L.P.	Winnipeg	CAD	-	50,9999%	HMSHost Motorways L.P.
Stellar Retail Group ATL, LLC	Tampa	USD	-	59,0000%	Stellar Partner Inc.
Host CEI KSL MSY, LLC	Delaware	USD	-	63,0000%	Host International, Inc.
Host MCA ATL FB, LLC	Delaware	USD	-	64,0000%	Host International, Inc.
Stellar FSH DFW, LLC	Tampa	USD	-	65,0000%	Stellar Partner Inc.
Stellar Retail Partners DFW, LLC	Tampa	USD	-	65,0000%	Stellar Partner Inc.
Host HTB DEN FB, LLC	Delaware	USD	-	67,0000%	Host International, Inc.
Host DSL DEN FB, LLC	Delaware	USD	-	67,0000%	Host International, Inc.
Host MCL DFW SB, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host MCL DFW Bar, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host DCG ATL SB, LLC	Delaware	USD	-	59,0000%	Host International, Inc.
Host MCA HUM ATL FB, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host TGI DEN G D FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host TGI DEN STA FB, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host D&D STL 3KG FB, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host JAVA DFW SBC-GAB, LLC	Delaware	USD	-	50,0100%	Host International, Inc.
Host IBC MCO FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host BGB SCA MSP, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Società valutate con il metodo del Patrimonio netto:					
Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Q quota posseduta al 31.12.2017	Soci
Caresquick N.V.	Bruxelles	EUR	3.300.000	50,000%	Autogrill Belgie N.V.
Autogrill Middle East, LLC	Abu Dhabi	AED	100.000	50,000%	HMSHost International B.V.
Dewina Host Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	MYR	350.000	49,000%	Host International, Inc.
HKSC Opco L.P.	Winnipeg	CAD	-	49,000%	HMSHost Motorways LP
HKSC Developments L.P.	Winnipeg	CAD	-	49,000%	HMSHost Motorways LP
HMS Host and Lite Bite Pte. Ltd.	Bangalore	INR	-	51,000%	HMSHost Services India Private Limited
Arab Host Services LLC	Qatar	QAR	200.000	49,000%	Autogrill Middle East, LLC

Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto

ATTESTAZIONE

Attestazione del bilancio consolidato ai sensi dell'art. 81-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Gianmario Tondato Da Ruos e Alberto De Vecchi, rispettivamente in qualità di Amministratore Delegato e di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Autogrill 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 consolidato nel corso dell'esercizio 2017.

2. Al riguardo non sono emersi aspetti di rilievo.

3. Si attesta, inoltre, che:

3.1. il bilancio consolidato:

- a) è redatto 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) corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c) è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

3.2. 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, 8 marzo 2018

Gianmario Tondato Da Ruos
Amministratore Delegato

Alberto De Vecchi
Dirigente Preposto

Relazione della Società di Revisione

Deloitte.

Deloitte & Touche S.p.A.
Via Tortona, 25
20144 Milano
Italia

Tel: +39 02 83322111
Fax: +39 02 83322112
www.deloitte.it

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 di
Autogrill S.p.A.**

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO CONSOLIDATO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Autogrill (di seguito anche il "Gruppo"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2017, dal conto economico consolidato, dal conto economico complessivo consolidato, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato, dal rendiconto finanziario consolidato per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note illustrative al bilancio consolidato, 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 2017, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'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 Autogrill 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.

Test di impairment sull'avviamento

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Le attività non correnti del bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2017 includono per Euro 795,9 milioni il valore attribuito all'avviamento che rappresenta circa il 34% dell'attivo e, almeno annualmente, è sottoposto a test di impairment, come previsto dal principio contabile IAS 36.

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 10.320.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 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.



Il test di impairment è stato effettuato mediante confronto tra il valore recuperabile delle CGU (Cash Generating Unit) cui l'avviamento si riferisce, determinato come il maggiore fra valore d'uso e fair value al netto degli oneri di dismissione, e il corrispondente valore contabile d'iscrizione nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2017.

Con riferimento alle modalità di identificazione delle CGU, considerando la forte integrazione e centralizzazione che caratterizza le attività svolte in Italia, Europa Continentale ed Europa del Sud la Direzione ha deciso di aggregare le Cash Generating Unit europee, considerate separatamente nel 2016, in un'unica CGU "Altri Paesi Europei" (che include Francia, Svizzera, Belgio, Germania, Spagna, Austria, Grecia, Repubblica Ceca, Polonia e Slovenia). La Direzione ha invece ritenuto che l'Italia, pur nel contesto di direzione unitaria da parte della struttura organizzativa europea, mantenga la qualifica di CGU autonoma, tenuto conto delle dimensioni e caratteristiche distintive dell'attività autostradale in concessione. Conseguentemente, le CGU rilevanti per il test di impairment dell'avviamento consolidato al 31 dicembre 2017 sono rappresentate da Nord America, International, Italia ed Altri Paesi Europei.

Il processo di valutazione della Direzione è complesso e si basa su assunzioni riguardanti, tra l'altro, la previsione dei flussi di cassa attesi delle CGU e la determinazione di appropriati tassi di attualizzazione (WACC) e di crescita di lungo periodo (g-rate). In tale contesto, la Direzione si è avvalsa del supporto di un esperto ai fini della verifica dell'appropriatezza dell'esercizio di impairment test.

Per la determinazione del valore recuperabile, la Società ha fatto riferimento a proiezioni finanziarie per il periodo 2018-2022 esaminate dal Consiglio di Amministrazione il 26 gennaio 2018, predisposte dalla Direzione delle singole CGU e validate dal CEO e CFO di Gruppo. La determinazione dei flussi attesi utilizzati ai fini del test di impairment e derivanti dalle citate proiezioni finanziarie si basa su assunzioni influenzate da aspettative future sull'andamento di fattori controllabili, quali l'evoluzione dei costi operativi e degli investimenti (di sviluppo e di manutenzione della rete), le azioni di rinnovamento della offerta e di miglioramento dell'efficienza della leva operativa già definite dalla Direzione, nonché da variabili esogene, fra le quali assumono significativa rilevanza il traffico atteso ed i prezzi di vendita, oltreché i tassi di attualizzazione e i tassi di crescita di lungo periodo. All'esito del test di impairment non sono emerse necessità di svalutazione dell'avviamento. Secondo quanto previsto dai principi contabili di riferimento tale verifica è stata effettuata anche applicando la configurazione di CGU dell'esercizio comparativo.

In considerazione della rilevanza dell'ammontare dell'avviamento iscritto nel bilancio consolidato nonché della soggettività delle stime attinenti la determinazione dei flussi finanziari e delle variabili chiave per l'effettuazione del test di impairment, abbiamo considerato il test di impairment un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato del Gruppo.

La nota "VIII – Avviamento" e il paragrafo "2.2.1. – Principi contabili e criteri di consolidamento – Uso di stime" delle note illustrative al bilancio consolidato forniscono l'informativa in merito alle voci in oggetto e al test di impairment, ivi incluse le principali assunzioni adottate nella predisposizione dei flussi finanziari del periodo esplicito quinquennale 2018-2022, le modalità di determinazione dei flussi finanziari successivi al citato periodo esplicito, i tassi di crescita ed i tassi di attualizzazione adottati nella effettuazione del test di impairment; sono inoltre indicati gli esiti delle analisi di sensitività derivanti dalla variazione dei tassi di crescita e di attualizzazione oltre che di altri specifici fattori di rischio.

Procedure di revisione svolte

Nell'ambito delle nostre verifiche abbiamo svolto, tra le altre, le seguenti procedure, anche avvalendoci del supporto di esperti:

- analisi delle modalità usate dalla Direzione per la determinazione del valore d'uso;



- verifica della conformità ai principi contabili di riferimento della metodologia adottata dalla Direzione per il test di impairment;
- rilevazione delle procedure e dei controlli rilevanti posti in essere dal Gruppo sul processo di effettuazione del test di impairment; in tale contesto è stata anche analizzata la relazione della società di consulenza, predisposta a beneficio degli Amministratori, e con la stessa sono stati effettuati incontri per la comprensione e l'analisi dei dati e della metodologia adottata;
- analisi di ragionevolezza delle principali assunzioni adottate per la formulazione delle previsioni dei flussi finanziari, anche mediante l'analisi di dati di settore e fonti esterne, fra i quali l'andamento dei tassi di crescita dei mercati di riferimento e le stime dell'andamento delle valute;
- analisi dei dati consuntivi rispetto ai piani originari al fine di valutare la natura degli scostamenti e l'attendibilità del processo di predisposizione delle proiezioni finanziarie, oltre alla verifica della coerenza delle percentuali di rinnovo dei contratti con i dati storici di ciascuna CGU;
- valutazione della ragionevolezza del tasso di attualizzazione e di crescita di lungo periodo e verifica dell'accuratezza matematica del modello utilizzato per la determinazione del valore d'uso delle CGU;
- verifica dei risultati del test di impairment effettuato con la precedente configurazione di CGU come previsto dal principio contabile IAS 36;
- verifica indipendente delle sensitivity analysis predisposte dalla Direzione e delle sensitivity analysis effettuate dall'esperto nominato dalla Società con riferimento a tasso di attualizzazione, tasso di crescita e principali variabili di business;
- verifica dell'adeguatezza dell'informativa fornita dalla Società sul test di impairment e della sua conformità a quanto previsto dallo IAS 36.

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 consolidato 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 Autogrill S.p.A. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale di Autogrill S.p.A. ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria consolidata del Gruppo.



Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società e 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 delle note illustrative, 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.



5

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/2014

L'Assemblea degli Azionisti della Autogrill S.p.A. ci ha conferito in data 28 maggio 2015 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 2015 al 2023.

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 Legale, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

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 di Autogrill S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2017, 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 Autogrill al 31 dicembre 2017 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2017 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.

Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento CONSOB di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254

Gli Amministratori di Autogrill S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione non finanziaria consolidata ai sensi del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n.254.

Deloitte.

6

Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione non finanziaria consolidata.

Al 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.



Ernesto Lanzillo
Socio

Milano, 12 aprile 2018