

Gruppo Autogrill

Relazione sulla gestione e Bilancio consolidato 2018

Organi sociali

Consiglio di Amministrazione ¹

Presidente ^{2, 3}

Paolo Zannoni^{12, E}

Amministratore Delegato ^{2, 3, 4}

Gianmario Tondato Da Ruos^E

Amministratori

Alessandro Benetton

Franca Bertagnin Benetton

Ernesto Albanese^{7, I}

Francesco Umile Chiappetta ^{6, 7, I}

Cristina De Benetti ^{6, I}

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

Catherine Gerardin Vautrin^{5, I}

Marco Patuano ⁵

Maria Pierdicchi^{8, I}

Elisabetta Ripa ^{5, 7, I}

Paolo Roverato ^{5, 6}

Segretario del Consiglio di Amministrazione

Paola Bottero

Collegio Sindacale ⁹

Marco Rigotti ¹⁰	Presidente
Antonella Carù ¹⁰	Sindaco effettivo
Massimo Catullo 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 Cooptato in data 7 febbraio 2019, in sostituzione di Gilberto Benetto; nominato Presidente dal Consiglio di Amministrazione nella stessa data

³ Poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare del 7 febbraio 2019

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 24 maggio 2018; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2020

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

¹² Nominato dal Consiglio di Amministrazione del 7 febbraio 2019

^E Amministratore esecutivo

^I Amministratore indipendente secondo i criteri del Codice di Autodisciplina delle Società quotate nella versione approvata nel mese di luglio 2018 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.....	5
1.1	Il Gruppo Autogrill	5
1.2	Andamento del Gruppo	9
1.2.1	Quadro di riferimento.....	9
1.2.2	Variazioni di perimetro e altre operazioni societarie.....	10
1.2.3	Risultati della gestione finanziaria	19
1.3	Settori operativi.....	22
1.4	Evoluzione prevedibile della gestione	29
1.5	Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario	30
1.5.1	Introduzione.....	31
1.5.2	A-Company: il Gruppo Autogrill	31
1.5.3	PEOPLE: le persone del Gruppo Autogrill	31
1.5.4	PLANET: la tutela ambientale	31
1.5.5	PRODUCT: qualità e sicurezza dei prodotti e centralità del cliente.....	31
1.5.6	I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill.....	31
	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 74.	81
1.6	Altre informazioni	88
1.6.1	Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill	88
1.6.2	Corporate Governance	97
1.6.3	Direzione e coordinamento	97
1.6.4	Rapporti con Parti Correlate	98
1.6.5	Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 7, del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.	98
1.6.6	Attività di ricerca e sviluppo	98
1.6.7	Azioni Proprie	98
1.6.8	Eventi ed operazioni significative non ricorrenti.....	98
1.6.9	Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali	99
1.6.10	Informazioni ai sensi degli articoli 70 e 71 del Reg. CONSOB n. 11971/1999	99
1.6.11	Prospetto di riconciliazione tra il Patrimonio Netto della Capogruppo e il Patrimonio Netto Consolidato.....	99
2	BILANCIO CONSOLIDATO	100
2.1	Prospetti Contabili Consolidati.....	101
2.1.1	Situazione patrimoniale-finanziaria.....	101
2.1.2	Conto economico.....	102
2.1.3	Conto economico complessivo.....	103
2.1.4	Variazioni del Patrimonio netto	104
2.1.5	Rendiconto finanziario.....	106
2.2	Note Illustrative	107
	Allegati	172
	Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni	172
	Relazione della Società di Revisione	177

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'esercizio precedente

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", "Ammortamenti" e "Svalutazioni 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 la rappresentazione della redditività normalizzata del Gruppo nell'esercizio. Le componenti oggetto di normalizzazione nei due esercizi comparativi sono evidenziate nel paragrafo 1.2.2 della Relazione sulla Gestione.

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 e in Italia.

Presente in 32 Paesi con oltre 60.000 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 (quali Ciao, Bistrot, Puro Gusto, Motta, Bubbles, Beaudevin, Burger Federation, Le CroBag) sia in licenza. Questi ultimi includono marchi internazionalmente riconosciuti (quali Starbucks Coffee, Burger King, Prêt à Manger) e marchi emergenti a diffusione nazionale (quali Leon, Shake Shack, Chick-fil-A, Panda Express).

Strategia

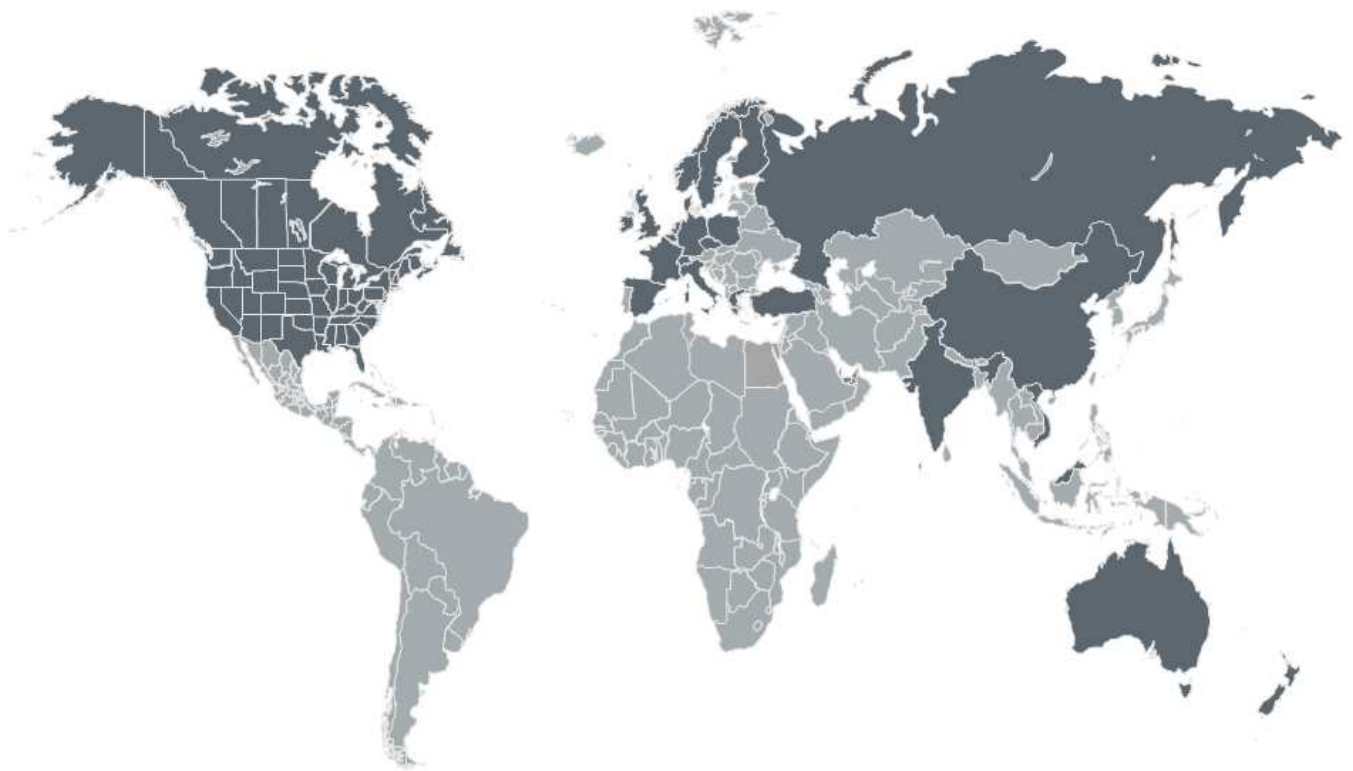
L'obiettivo di Autogrill è quello di essere riconosciuta come l'azienda leader al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia, attraverso l'implementazione di una strategia di lungo periodo che si fonda su tre pilastri principali:

- mantenere salda la propria *leadership* perseguendo una strategia di crescita del portafoglio contratti e facendo leva sui *megatrend* di crescita 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, con un impegno in quello autostradale 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, in termini sia di offerta sia di canali di comunicazione.

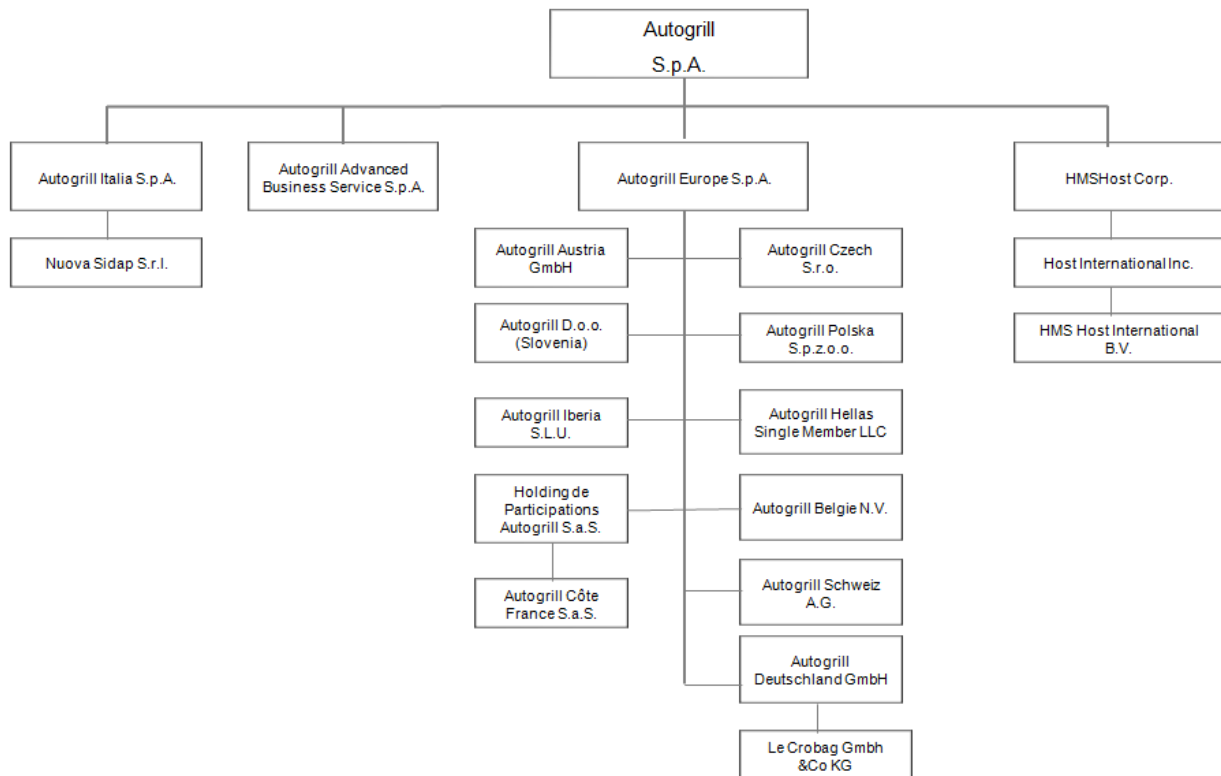
Presenza territoriale

Il Gruppo Autogrill ha attività operative in 32 Paesi:

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



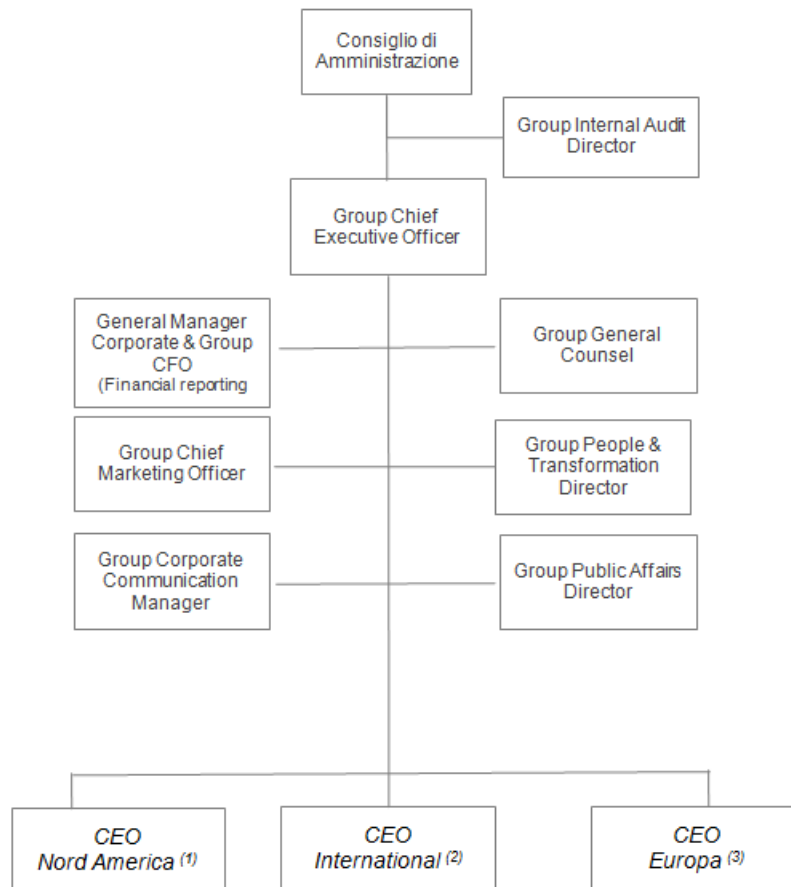
Struttura societaria semplificata¹⁻²



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.

²Le ragioni sociali e la struttura del Gruppo risultano aggiornate a marzo 2019, 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 14 marzo 2019



⁽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, Maldive, Nuova Zelanda, Qatar, Russia, Turchia, Vietnam.

⁽³⁾ Italia e Altri Paesi Europei: 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 2018 sono risultati in crescita del 5,1% rispetto all'anno precedente, con il traffico domestico in aumento del 4,8% e quello internazionale del 6,4%. In particolare negli Stati Uniti d'America il traffico nel 2018 è cresciuto del 4,8%⁴.

In Europa i passeggeri sono aumentati del 6,2% rispetto all'anno precedente. In Asia-Pacifico il traffico ha fatto segnare un incremento del 6,6%, mentre in Medio Oriente ha registrato una crescita del 2,2%.

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 2018 (dato a novembre) è aumentato complessivamente dello 0,4%⁵. La crescita del traffico è stata sostenuta dal traffico pesante, in aumento del 2,6%, mentre risulta in calo dello 0,3% il traffico leggero.

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 2018 un incremento dello 0,3%⁶ rispetto al 2017.

³Fonte: ACI - Airports Council International

⁴Fonte: Bureau of Transportation Statistics

⁵Fonte: AISCAT (dati provvisori)

⁶Fonte: Federal Highway Administration

1.2.2 Variazioni di perimetro e altre operazioni societarie

Acquisizioni

In data 28 febbraio 2018, il Gruppo Autogrill, attraverso la controllata Autogrill Deutschland GmbH, ha acquisito l'intero capitale sociale delle società Le CroBag GmbH & Co. KG e F.F.N. GmbH, che gestiscono attività di ristorazione nelle stazioni, con il marchio "Le CroBag", in Germania, Austria e Polonia. Le CroBag conta 118 locali, in parte a gestione diretta e in parte concessi in licenza, di cui 113 nella sola Germania, e ha generato ricavi pari a 37,4m€, nel periodo marzo-dicembre 2018.

In data 31 agosto 2018 il Gruppo, attraverso la controllata statunitense HMSHost Corporation, nell'ambito dell'ampliamento delle proprie attività nel business aeroportuale in Nord America, ha acquisito Avila Retail Development & Management ("Avila"), attraverso Stellar Partners, società operante nel retail aeroportuale. Avila gestisce 25 punti vendita in 4 aeroporti statunitensi (Denver, San Francisco, Phoenix e Albuquerque). Complessivamente Avila ha generato nel periodo settembre-dicembre 2018 ricavi pari a 12m\$.

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 nonché 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 totalitaria in 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 rientranti nel perimetro di consolidamento.

⁷Per 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.

Andamento del Gruppo

Nel corso dell'esercizio i ricavi sono cresciuti del 5,0%, con un incremento delle vendite *like for like* del 3,5%, trainate dalla performance *like for like* registrata negli aeroporti (+5,6%), principale canale di operatività del Gruppo.

Sul fronte reddituale i risultati mostrano un miglioramento del 3,0% a cambi costanti dell'EBITDA underlying, supportato dalla crescita dei ricavi e nonostante le continue pressioni sul costo del lavoro negli Stati Uniti.

Positivo risulta il contributo su ricavi e margini dato dalle attività acquisite nel corso del 2018 (Le CroBag in Germania e Avila negli Stati Uniti) e l'ulteriore progresso nella strategia di focalizzazione e rafforzamento nei canali strategici.

Nell'anno è proseguito l'ampliamento del portafoglio contratti⁸, che a fine 2018 ammonta a 35,88mld€ con una durata media di 7,1 anni. Nel 2018 sono stati rinnovati circa 1,8mld€ di contratti e sono stati vinti nuovi contratti pari a circa 2,2mld€; di seguito il dettaglio per Area Geografica:

Contratti vinti e rinnovati		
(Mld€)	Nuove aggiudicazioni	Rinnovi
Nord America	0,73	1,34
International	1,05	0,05
Europa	0,46	0,46
Totale	2,24	1,85

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 2018	Incidenza sui Ricavi	esercizio 2017	Incidenza sui Ricavi	Variazione	
(m€)					2017	a cambi costanti
Ricavi	4.695,3	100,0%	4.594,6	100,0%	2,2%	5,0%
Altri proventi operativi	131,1	2,8%	116,4	2,5%	12,6%	13,3%
Totale ricavi e proventi	4.826,4	102,8%	4.711,1	102,5%	2,4%	5,3%
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(1.445,6)	30,8%	(1.421,4)	30,9%	1,7%	4,1%
Costo del personale	(1.557,0)	33,2%	(1.519,8)	33,1%	2,4%	5,3%
Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi	(876,5)	18,7%	(828,2)	18,0%	5,8%	8,9%
Altri costi operativi	(560,4)	11,9%	(542,7)	11,8%	3,3%	6,0%
EBITDA	386,9	8,2%	399,0	8,7%	-3,0%	0,5%
Ammortamenti e svalutazioni	(236,9)	5,0%	(213,7)	4,7%	10,8%	14,1%
Risultato operativo (EBIT)	150,0	3,2%	185,2	4,0%	-19,0%	-15,3%
Proventi (Oneri) finanziari	(29,1)	0,6%	(27,3)	0,6%	6,5%	10,1%
Proventi (Oneri) su partecipazioni	0,0	0,0%	0,8	0,0%	-98,4%	-98,3%
Risultato ante imposte	121,0	2,6%	158,7	3,5%	-23,8%	-20,2%
Imposte sul reddito	(34,5)	0,7%	(45,7)	1,0%	-24,5%	-21,6%
Risultato netto attribuibile a:	86,5	1,8%	113,0	2,5%	-23,5%	-19,6%
- soci della controllante	68,7	1,5%	96,2	2,1%	-28,6%	-24,9%
- interessenze di pertinenza di terzi	17,8	0,4%	16,9	0,4%	5,7%	10,3%
Risultato per azione (in centesimi di €)						
- base	27,0		37,8			
- diluito	27,0		37,8			

⁹Le 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 2018 a €417,9m (€396,0m nel 2017) e il relativo costo ammonta nel 2018 a €397,6m (€375,5m nel 2017).

Misure alternative di performance

La comparazione dei risultati del 2018 rispetto all'anno precedente risulta influenzata significativamente:

- dai costi per i piani di incentivazione al management basati su azioni (piani di Stock Option); la stima dei costi del piano di "Phantom Stock Option" risente infatti, in modo rilevante, dell'andamento del titolo Autogrill in Borsa e della sua variabilità. Nel 2018 sono stati altresì inclusi i costi del nuovo piano di stock option denominato "Performance Share Units". Complessivamente i costi di tali piani sono pari a €1,5m per il 2018 (€16,4m nel 2017), con una riduzione principalmente per effetto dell'andamento del titolo Autogrill in Borsa;
- dai costi di efficientamento delle strutture operative per €25,3m (non presenti nel 2017), la cui parte più significativa è rappresentata dai costi per i prepensionamenti e gli altri oneri legati al "patto intergenerazionale", avviato in Italia¹⁰ e non destinato a ripetersi in modo continuativo, costituendo pertanto un'azione strategica di natura non ricorrente che penalizza temporaneamente gli indicatori di performance desumibili dal conto economico consolidato predisposto in applicazione dello IAS 1; i costi includono, altresì, oneri non ricorrenti per €1,6m, sostenuti negli Stati Uniti per l'efficientamento delle funzioni "finance" a supporto delle attività operative;
- dai costi sostenuti nel 2018 per le acquisizioni per €3m (non presenti nel 2017). In caso di acquisizione conclusasi positivamente, al costo di acquisizione viene data la valenza sostanziale di onere accessorio che non penalizza i risultati economici consolidati;
- dall'onere non ricorrente di €4,4m nel 2018 connesso alla determinazione finale dell'effetto della riforma fiscale statunitense sull'imponibilità degli utili prodotti all'estero.

Si segnala infine che i risultati del 2017 erano influenzati, oltre che dalle tipologie di componenti sopra richiamate, in quanto applicabili, da ulteriori oneri per €3,3m connessi all'Operazione di Riorganizzazione Societaria.

La lettura del conto economico consolidato comparativo, senza una separata evidenziazione degli impatti di tali componenti, che hanno interessato alternativamente o in differente misura i bilanci 2017 e 2018, non contribuirebbe a una corretta interpretazione della redditività normalizzata del Gruppo nel 2018, confrontata con quella normalizzata dell'esercizio comparativo, limitando la valenza informativa del conto economico consolidato comparativo sintetico del Gruppo (precedentemente esposto) e del prospetto di conto economico consolidato comparativo predisposto in applicazione dello IAS 1.

Sulla base dei dati consuntivati nel 2018 e nel 2017 e considerata la significatività degli impatti sopra citati sulla comunicazione finanziaria delle *performance* del Gruppo, si è ritenuto utile introdurre le seguenti misure alternative di performance: EBITDA *underlying*, EBITDA *margin underlying*, Risultato operativo (EBIT) *underlying*, Risultato netto *underlying* (attribuibile ai soci della controllante) e Risultato per azione base *underlying*. Si ricorda che tali misure alternative di performance e le componenti di normalizzazione delle stesse non sono definite dai principi contabili IFRS; pertanto esse risultano non omogenee e quindi non confrontabili con quello esposto da altre società. Le misure alternative di performance sopra citate sono determinate come segue:

¹⁰ L'iniziativa mira a permettere ai dipendenti più anziani di usufruire di un "ponte di accompagnamento" verso la pensione e, allo stesso tempo, a mantenere alta la spinta commerciale, anche attraverso l'inserimento di giovani risorse. Si rimanda per maggiori dettagli al paragrafo XXVIII Costo del personale delle Note Illustrative al Bilancio consolidato.

(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
EBITDA	386,9	399,0	-3,0%	0,5%
EBITDA margin	8,2%	8,7%		
Costo dei piani di Stock Option	1,5	16,4		
Patto intergenerazionale e efficientamento delle strutture operative	25,3	0,0		
Costi acquisizione	3,0	0,0		
Costi relativi al progetto di riorganizzazione societaria	0,0	3,3		
EBITDA underlying	416,7	418,8	-0,5%	3,0%
EBITDA margin underlying	8,9%	9,1%		

(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
Risultato operativo (EBIT)	150,0	185,2	-19,0%	-15,3%
Costo dei piani di Stock Option	1,5	16,4		
Patto intergenerazionale e efficientamento delle strutture operative	25,3	0,0		
Costi acquisizione	3,0	0,0		
Costi relativi al progetto di riorganizzazione societaria	0,0	3,3		
Risultato operativo (EBIT) underlying	179,8	205,0	-12,3%	-8,6%

(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
Risultato netto (attribuibile ai soci della controllante)	68,7	96,2	-28,6%	-24,9%
Costo dei piani di Stock Option	1,5	16,4		
Patto intergenerazionale e efficientamento delle strutture operative	25,3	-		
Costi acquisizione	3,0	-		
Costi relativi al progetto di riorganizzazione societaria	-	3,3		
Effetto fiscale (*)	(1,2)	(1,6)		
Effetto riforma fiscale negli Stati Uniti (**)	4,4	(7,4)		
Risultato netto underlying (attribuibile ai soci della controllante)	101,6	106,9	-5,0%	-0,7%
Risultato per azione base (centesimi di €)	27,0	37,8		
Risultato per azione base Underlying (centesimi di €)	40,0	42,1		

(*) L'effetto fiscale è stato determinato solo sulle componenti che hanno determinato un beneficio fiscale (Stati Uniti e alcuni Paesi Europei) mentre non è stato calcolato per le componenti che hanno interessato le società italiane per la presenza di perdite fiscali.

(**) A seguito della riforma fiscale statunitense varata a fine 2017, l'onere per imposte del 2017 è stato determinato sulla base della nuova aliquota fiscale e di norme di definizione del reddito imponibile che riducevano il carico fiscale corrente rispetto a quello del periodo comparativo 2016; nel 2018, per effetto di chiarimenti sulle modalità applicative della riforma, il beneficio stimato nel 2017 ha subito un conguaglio che ha ridotto l'ammontare originariamente stimato in fase di chiusura 2017 sulla base delle migliori conoscenze allora disponibili. L'onere per le imposte 2018 è stato stimato in modo coerente alla revisione di stime effettuata sul beneficio rilevato nel bilancio 2017. Nella nota XXXIII delle Note Illustrative si espone la riconciliazione tra l'onere fiscale iscritto in bilancio consolidato e l'onere fiscale teorico.

Ricavi

Nel 2018 il Gruppo ha realizzato ricavi consolidati pari a €4.695,3m, in aumento del 5,0% a cambi costanti (+2,2% a cambi correnti) rispetto ai €4.594,6m dell'anno precedente.

€m	FY 2018	FY 2017	Effetto cambio	Crescita organica				Acquisizioni	Cessioni
				Like for Like		Aperture	Chiusure		
Nord America (*)	2.389,1	2.396,2	(103,6)	86,1	4,1%	213,5	(212,9)	9,8	
International	584,6	512,3	(15,9)	32,8	6,8%	69,7	(14,3)		
Europa	1.721,6	1.686,1	(5,2)	24,9	1,6%	59,6	(65,9)	37,4	(15,2)
Italia	1.023,6	1.029,0	-	2,4	0,2%	31,3	(39,1)	-	-
Altri paesi europei	698,0	657,0	(5,2)	22,5	3,7%	28,2	(26,8)	37,4	(15,2)
Totale Gruppo	4.695,3	4.594,6	(124,8)	143,8	3,5%	342,7	(293,0)	47,2	(15,2)
(*)Nord America - m\$	2.821,5	2.707,0	0,5	101,6	4,1%	252,1	(251,4)	11,6	

L'aumento dei ricavi è principalmente determinato dalla solida crescita delle vendite *like for like* (3,5%), con il contributo di tutte le Regioni. La crescita *like for like* è risultata molto positiva soprattutto nel canale aeroportuale (+5,6%).

Il 2018 ha registrato il contributo delle nuove aperture realizzate in Nord America (in particolare negli aeroporti di Fort Lauderdale, Charlotte, Baltimore e Newark), in Nord Europa (Oslo e Stavanger) e Asia (Cam Ranh e Da Nang in Vietnam e Nuova Delhi in India). Tra le chiusure, oltre alle normali dinamiche dei rinnovi contrattuali, in particolare negli Stati Uniti, si segnalano l'uscita programmata dal canale centri commerciali in Nord America, il completamento del programma di revisione della presenza sul canale autostradale in Italia, avviato nel 2016, e l'uscita da alcuni punti vendita autostradali in Spagna e Germania.

Le acquisizioni e le cessioni hanno fornito un contributo netto positivo alla crescita dei ricavi nell'anno: l'acquisizione di Le CroBag realizzata in Germania nei primi mesi del 2018 (37,4m€) e quella di Avila (9,8m€) realizzata negli Stati Uniti nella seconda metà del 2018 hanno più che compensato la cessione di alcune attività non strategiche in Europa avvenuta a fine 2017 (aree autostradali in Polonia e aeroporto di Marsiglia).

Ricavi per canale					
(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione		
			2017	a cambi costanti	Like for Like
Aeroporti	2.742,2	2.659,7	3,1%	7,2%	5,6%
Autostrade	1.588,6	1.629,3	-2,5%	-1,3%	0,1%
Altri canali	364,5	305,6	19,3%	20,0%	4,3%
Totale Ricavi	4.695,3	4.594,6	2,2%	5,0%	3,5%

Nel **canale aeroportuale** le vendite sono aumentate del 7,2% a cambi costanti (+3,1% a cambi correnti), con il contributo positivo di tutte le Regioni. Il canale presenta una performance *like for like* del 5,6%, grazie alla buona performance realizzata in Nord America e International.

Nel **canale autostradale** i ricavi registrano un calo dell'1,3% (-2,5% a cambi correnti), influenzato da una performance contenuta del *like for like* (+0.1%), a causa della diffusa debolezza del traffico autostradale, e dalla riduzione del perimetro per effetto dei rinnovi selettivi della rete italiana.

Gli **altri canali** evidenziano un incremento del 20% (+19,3% a cambi costanti) per effetto delle aperture di nuovi punti vendita in alcuni outlet in Europa, dell'acquisizione di Le CroBag e della buona crescita *like for like* (+4.3%).

EBITDA

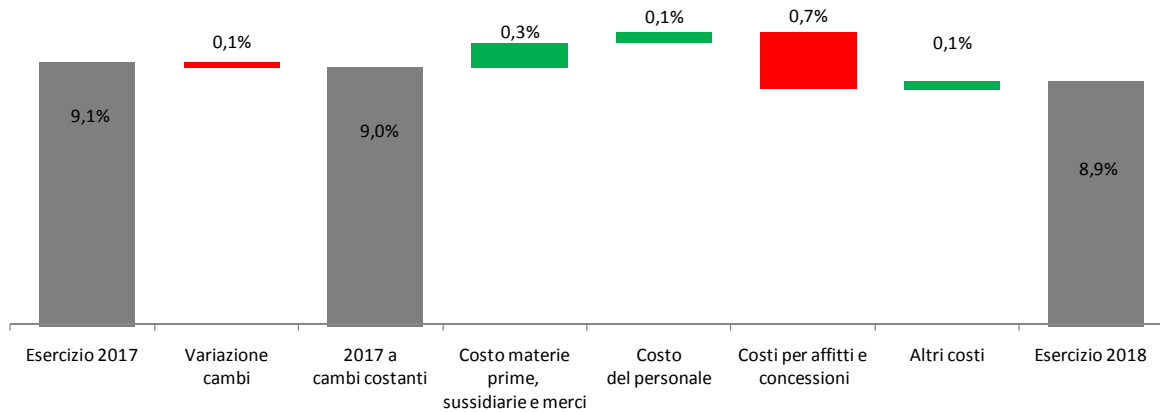
L'EBITDA è stato pari a €386,9m rispetto a €399,0m del 2017 (-3,0% a cambi correnti, +0,5% a cambi costanti), con un'incidenza del margine sui ricavi dell'8,2% rispetto all'8,7% dell'anno precedente. La riduzione riflette principalmente l'impatto dei costi relativi al piano di prepensionamento avviato in Italia a marzo 2018, e l'incremento di affitti e concessioni connessi alle nuove aggiudicazioni che, in alcuni casi, non hanno ancora raggiunto il livello di efficienza operativa attesa (Spagna, Norvegia).

L'EBITDA underlying risulta pari a 416,7m€ rispetto a 418,8m€ dell'esercizio precedente, in aumento del 3,0% a cambi costanti (-0,5% a cambi correnti), con un'incidenza sui ricavi passata dal 9,1% all' 8,9%. Di seguito si presenta il dettaglio degli effetti delle componenti non ricorrenti per settore operativo:

(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017
Nord America	4,3	4,2
- Costo dei piani di Stock Option	0,7	4,2
- Costi acquisizioni	2,0	-
- Efficientamento	1,6	-
International	0,5	1,5
- Costo dei piani di Stock Option	0,5	1,5
Europa	24,3	2,9
- Costo dei piani di Stock Option	(0,0)	2,9
- Patto intergenerazionale ed efficientamento	23,4	-
- Costi acquisizioni	0,9	-
Corporate	0,6	11,1
- Costo dei piani di Stock Option	0,4	7,8
- Patto intergenerazionale ed efficientamento	0,3	-
- Costi relativi al progetto di riorganizzazione societaria	-	3,3
Totale	29,7	19,8

I costi Corporate ammontano a €24,1m, in calo rispetto a €36,3m del 2017 principalmente grazie alla riduzione del costo per i piani di Stock Option sopra citati.

Evoluzione dell'EBITDA *underlying margin*



Ammortamenti e svalutazioni

Nel corso dell'esercizio 2018 gli ammortamenti e le svalutazioni sono stati pari a €236,9m, in aumento del 14,1% a cambi costanti (10,8% a cambi correnti) rispetto a €213,7m del 2017. L'aumento netto della voce riflette sia l'incremento degli investimenti realizzati nel corso del secondo semestre 2017 e nel 2018 sia le maggiori svalutazioni, passate da 1,1m€ a 9,1m€, e concentrate in Italia, Spagna e negli outlet in Cina. L'incidenza sui ricavi risulta pari al 5,0% rispetto al 4,7% dell'esercizio precedente.

Oneri finanziari netti

Gli oneri finanziari netti per l'esercizio 2018 ammontano a €29,1m, in aumento rispetto a €27,3m dell'esercizio precedente per un maggior impatto negativo delle differenze cambio e del maggiore livello di indebitamento, in parte compensati dalla riduzione del costo medio del debito, passato dal 3,8% del 2017 al 3,4% del 2018.

Imposte sul reddito

Le imposte ammontano a €34,5m, rispetto a €45,7m dell'esercizio 2017, in calo principalmente per gli effetti della riforma fiscale statunitense, che ha comportato la riduzione dell'aliquota fiscale applicata alle società operanti negli Stati Uniti. La voce include anche le imposte applicate al Risultato Operativo (IRAP in Italia e CVAE in Francia) per €3,1m€, mentre nel 2017 tale voce ammontava a €1,3m.

La riforma fiscale statunitense ha comportato un impatto positivo non ricorrente pari a €7,4m nel 2017¹¹ ed un onere non ricorrente pari a €4,4m nel 2018¹².

L'incidenza media delle imposte sul risultato ante imposte, calcolata escludendo dalle imposte l'IRAP e la CVAE nonché gli effetti della riforma fiscale statunitense relativi ai due esercizi, è stata del 22,3% nel 2018 rispetto al 32,6% dell'anno precedente.

¹¹ L'effetto netto positivo del 2017 è dato da una componente positiva per 13m€, originata dal rilascio di imposte differite passive stanziare 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 HMSHost Corp. dal 1986.

¹² L'effetto netto negativo per il 2018 è stato determinato dal ricalcolo, sulla base della normativa definitiva pubblicata nel 2018, dell'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 HMSHost Corp. dal 1986.

Risultato netto di Gruppo

L'utile netto attribuibile ai soci della controllante nell'esercizio 2018 è stato pari a €68,7m rispetto ai €96,2m dell'esercizio 2017, in calo per maggiori ammortamenti e svalutazioni.

Il risultato netto *underlying* ammonta a €101,6m rispetto a €106,9m del 2017, in calo dello 0,7% a cambi costanti (-5,0% a cambi correnti).

Gli utili di terzi ammontano a €17,8m (€16,9m nell'esercizio 2017).

1.2.3. Risultati della gestione finanziaria

Situazione Patrimoniale - Finanziaria Consolidata riclassificata¹³

L'informativa sulle variazioni della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata è contenuta nelle Note Illustrative a cui si rimanda. Si segnala in particolare che l'incremento della voce "Attività immateriali" è legato all'acquisizione di Le CroBag che ha comportato, in fase di primo consolidamento, l'iscrizione di marchi per 30,6m€ e avviamento per 19,3m€ (maggiori informazioni sono desumibili dal paragrafo 2.2.2 delle Note Illustrative).

Stato patrimoniale consolidato sintetico al 31 dicembre 2018

(m€)	31/12/2018	31/12/2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
Attività immateriali	960,9	871,6	89,3	63,4
Immobili, impianti e macchinari	982,7	880,9	101,8	82,2
Immobilizzazioni finanziarie	29,4	24,4	5,0	5,0
A) Capitale immobilizzato	1.972,9	1.776,9	196,0	150,5
Rimanenze	121,6	116,2	5,4	4,2
Crediti commerciali	48,0	49,0	(1,0)	(0,3)
Altri crediti	166,6	145,7	20,9	22,8
Debiti commerciali	(376,5)	(351,2)	(25,3)	(21,6)
Altri debiti	(390,4)	(365,6)	(24,8)	(16,8)
B) Capitale di esercizio	(430,7)	(405,9)	(24,8)	(11,8)
Capitale investito (A+B)	1.542,2	1.371,0	171,2	138,7
C) Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(130,1)	(131,7)	1,6	5,9
D) Capitale investito netto (A+B+C)	1.412,1	1.239,3	172,8	144,6
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	685,9	649,9	36,0	25,2
Patrimonio netto attribuibile ad interessenze di pertinenza di terzi	55,2	45,4	9,8	9,4
E) Patrimonio netto	741,0	695,3	45,8	34,6
Debiti finanziari a medio-lungo termine	860,4	531,9	328,6	310,8
Crediti finanziari a medio-lungo termine	(15,5)	(12,5)	(3,0)	(2,4)
F) Posizione finanziaria netta a medio-lungo termine	844,9	519,4	325,6	308,3
Debiti finanziari a breve termine	77,3	225,4	(148,2)	(150,8)
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	(251,1)	(200,8)	(50,3)	(47,5)
G) Posizione finanziaria netta a breve termine	(173,9)	24,6	(198,5)	(198,3)
Posizione finanziaria netta (F+G)	671,1	544,0	127,1	110,1
H) Totale (E+F+G), come in D)	1.412,1	1.239,3	172,8	144,6

¹³Le 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" (€ 15,5m) 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 2018	Esercizio 2017	Variazione
EBITDA	386,9	399,0	(12,1)
Variazione capitale circolante netto	(6,4)	(0,5)	(5,8)
Altro	(3,1)	(1,2)	(1,9)
Flusso monetario da attività operative	377,5	397,3	(19,8)
Imposte pagate	(30,3)	(57,1)	26,7
Interessi netti pagati	(23,4)	(26,6)	3,2
Flusso monetario netto da attività operative	323,7	313,6	10,1
Investimenti netti pagati	(290,3)	(273,8)	(16,5)
Flusso monetario netto dopo gli investimenti	33,4	39,7	(6,3)
Acquisizione Le Crobag	(59,0)	-	(59,0)
Acquisizione Avila	(17,3)		(17,3)
Generazione di cassa netta ante dividendi	(42,9)	39,7	(82,6)
Pagamento dividendi (*)	(55,8)	(50,4)	(5,4)
Generazione di cassa netta	(98,7)	(10,7)	(88,1)

(*) 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 €6,3m rispetto all'anno precedente, per effetto dei maggiori investimenti legati all'ampliamento del portafoglio contratti. Il minor flusso di cassa operativo, determinato dai costi di riorganizzazione, è stato compensato dalle minori imposte pagate negli Stati Uniti per effetto della riforma fiscale, a cui si aggiunge un rimborso di imposte ottenuto negli Stati Uniti per €8,5m (\$10m).

Complessivamente le acquisizioni hanno determinato un assorbimento di cassa di 76,3m€, al netto della cassa acquisita, di cui 59m€ per l'acquisizione di Le CroBag in Germania e 17,3m€ per l'acquisizione di Avila negli Stati Uniti.

A giugno 2018 il Gruppo ha pagato un dividendo agli Azionisti di Autogrill S.p.A. pari a €48,3m (€40,7m nel 2017). Nel corso del 2018 sono stati pagati dividendi agli azionisti di minoranza delle società consolidate¹⁴ per €7,5m (€9,7m nel 2017).

¹⁴ Esposti al netto degli aumenti di capitale

Posizione Finanziaria Netta

L'indebitamento finanziario al 31 dicembre 2018 è risultato pari a €671,1m rispetto ai €544,0m del 31 dicembre 2017. Al 31 dicembre 2018 l'indebitamento finanziario netto è denominato per il 63% in Dollari USA (rispetto all'83% del 31 dicembre 2017) 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 33% dell'ammontare complessivo, rispetto al 38% del 31 dicembre 2017.

Il *fair value* dei contratti derivati per la gestione del rischio tasso d'interesse al 31 dicembre 2018 è negativo per 1,7m€ (pressoché pari a zero a fine 2017).

Il debito è composto prevalentemente da obbligazioni non quotate a medio-lungo termine e utilizzi di linee bancarie "*committed*", anch'esse a medio-lungo termine. Al 31 dicembre 2018 la durata media residua dei finanziamenti in essere è di circa 3 anni e 8 mesi, rispetto ai 3 anni e 3 mesi circa al 31 dicembre 2017.

Si ricorda che a gennaio 2018 la Capogruppo ha ottenuto due nuove linee di credito:

- un finanziamento con scadenza finale gennaio 2023, articolato in una linea *Term Amortizing* e una linea *Revolving Amortizing*, 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 linea *revolving* prevede la riduzione del *commitment* a partire da gennaio 2021, di 2 rate da €62,5m e la cancellazione a scadenza del *commitment* residuo pari a €75m;
- una linea *revolving* ("*Revolving Facilities Agreement*") di €100m con scadenza nel gennaio 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.

Si segnala che il 26 giugno 2018 la controllata HMSHost Corp. ha ottenuto un nuovo finanziamento con scadenza giugno 2023, articolato in una linea *Term Loan Amortizing* e una linea *Revolving*, entrambe di \$200m. La linea "*Term Loan*" prevede il rimborso annuale, a partire da giugno 2020, di una rata da \$50m e l'estinzione alla scadenza del capitale residuo pari a \$50m. Le due linee sono state utilizzate per estinguere anticipatamente, rispetto alla scadenza originaria di marzo 2020, il finanziamento *revolving* di nominali \$300m, utilizzato per \$200m.

1.3 Settori operativi

Ricavi per Area Geografica

	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m€)				
Nord America	2.389,1	2.396,2	-0,3%	4,2%
International	584,6	512,3	14,1%	17,8%
Italia	1.023,6	1.029,0	-0,5%	-0,5%
Altri Paesi europei	698,0	657,0	6,2%	7,1%
Totale Europa	1.721,6	1.686,1	2,1%	2,4%
Totale Ricavi	4.695,3	4.594,6	2,2%	5,0%

EBITDA per Area Geografica

	esercizio 2018	Incidenza sui Ricavi	esercizio 2017	Incidenza sui Ricavi	Variazione	
					2017	a cambi costanti
(m€)						
Nord America	261,6	10,9%	268,8	11,2%	-2,7%	1,7%
International	60,0	10,3%	57,8	11,3%	3,7%	7,4%
Europa	89,5	5,2%	108,7	6,4%	-17,7%	-17,3%
Costi Corporate	(24,1)	-	(36,3)	-	33,6%	33,6%
Totale EBITDA	386,9	8,2%	399,0	8,7%	-3,0%	0,5%

Investimenti per Area Geografica

	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m€)				
Nord America	153,7	133,5	15,1%	20,4%
International	35,7	30,5	17,3%	21,1%
Europa	106,8	95,4	11,9%	12,2%
Corporate	4,7	2,6	81,7%	81,7%
Investimenti	300,9	261,9	14,9%	18,0%

Nord America¹⁵

Nell'anno il Nord America ha generato **ricavi** per \$2.822m, in aumento a cambi costanti del 4,2% (+4,2% anche a cambi correnti¹⁶) rispetto ai \$2.707m dell'esercizio 2017.



La crescita dei ricavi in Nord America è stata sostenuta dalla buona *performance* delle vendite *like for like* (+4,1%), soprattutto nel canale aeroportuale (+5,1%), parzialmente compensata dalla debolezza nel canale autostradale.

L'acquisizione di Avila, consolidata a decorrere dal mese di settembre 2018, ha fornito un contributo ai ricavi per \$12m.

Le nuove aperture, fra cui si segnalano quelle negli aeroporti di Fort Lauderdale, Charlotte, Baltimora e Newark, hanno compensato le chiusure dovute alle normali dinamiche dei rinnovi contrattuali e l'uscita programmata dal canale dei centri commerciali.

Le vendite negli **aeroporti** sono aumentate del 5,3%, sostenute principalmente dall'aumento dello scontrino medio, mentre si registra una leggera contrazione nel canale autostradale, a causa della debolezza del traffico.

Ricavi per geografia				
	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m\$)				
Stati Uniti	2.520,2	2.415,7	4,3%	4,3%
Canada	301,4	291,3	3,4%	3,3%
Totale Ricavi	2.821,5	2.707,0	4,2%	4,2%

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 (minimo nel 2018).

Ricavi per canale				
	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m\$)				
Aeroporti	2.330,9	2.213,0	5,3%	5,3%
Autostrade	469,6	471,5	-0,4%	-0,5%
Altri canali	21,1	22,5	-6,3%	-6,3%
Totale Ricavi	2.821,5	2.707,0	4,2%	4,2%

	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m\$)				
EBITDA	308,9	303,6	1,7%	1,7%
% sui ricavi	10,9%	11,2%		
EBITDA underlying	314,0	308,4	1,8%	1,8%
% sui ricavi	11,1%	11,4%		

In Nord America l'**EBITDA** è risultato pari a \$308,9m, in crescita dell'1,7% (+1,7% anche a cambi costanti) rispetto ai \$303,6m del 2017. L'incidenza dell'EBITDA sui ricavi passa dall'11,2% al 10,9% a causa soprattutto della contrazione della redditività sulle autostrade e delle persistenti pressioni inflazionistiche sul costo del lavoro.

L'**EBITDA underlying** risulta pari a \$314m nel 2018 rispetto a \$308,4m nel 2017, con una variazione dell'1,8% (1,8% a cambi costanti) ed un'incidenza sui ricavi dell'11,1% rispetto all'11,4% del 2017.

	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m\$)				
Investimenti netti	181,5	150,8	20,4%	20,4%
% sui ricavi	6,4%	5,6%		

Gli investimenti hanno riguardato principalmente gli scali aeroportuali di New York La Guardia, Phoenix, Orlando, Dallas, Charlotte, Seattle e Fort Lauderdale e la New Jersey Turnpike.

International¹⁷

Nell'esercizio 2018 i **ricavi** sono stati pari a €584,6m, in crescita del 17,8% (+14,1% a cambi correnti) rispetto ai €512,3m del 2017.



L'ottima *performance* registrata nell'Area riflette una crescita complessiva del *like for like* pari al 6,8%, sostenuta sia dagli aeroporti che dal canale ferroviario.

Il **canale aeroportuale** registra un aumento dei ricavi pari al 17,6% (+13,5% a cambi correnti), grazie alle *performance* registrate in Vietnam e India e al contributo delle nuove aperture, in particolare negli aeroporti in Norvegia (Oslo, Stavanger e Bodo), Vietnam (Cam Ranh e Da Nang) e India (Nuova Delhi).

Nel canale **Altri** la crescita dei ricavi è legata al miglioramento delle *performance* delle attività nelle stazioni ferroviarie olandesi e inglesi e negli *outlet* in Olanda.

Ricavi per geografia				
(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
Nord Europa	415,7	372,3	11,7%	12,4%
Resto del mondo	168,9	140,1	20,6%	33,3%
Totale Ricavi	584,6	512,3	14,1%	17,8%

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).

Ricavi per canale				
(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
Aeroporti	516,9	455,3	13,5%	17,6%
Altri canali	67,8	57,0	18,8%	19,1%
Totale Ricavi	584,6	512,3	14,1%	17,8%

(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
EBITDA	60,0	57,8	3,7%	7,4%
<i>% sui ricavi</i>	<i>10,3%</i>	<i>11,3%</i>		
EBITDA underlying	60,4	59,4	1,8%	5,5%
<i>% sui ricavi</i>	<i>10,3%</i>	<i>11,6%</i>		

L'**EBITDA** dell'Area è risultato pari a €60m, in aumento del 7,4% (+3,7% a cambi correnti) rispetto a €57,8m dell'esercizio 2017 grazie all'incremento delle vendite. I costi sostenuti per la fase di avvio delle attività in alcuni Paesi di recente ingresso e alcuni ritardi nelle aperture in Nord Europa e Cina hanno comportato una riduzione dell'incidenza del margine sui ricavi, che passa dall'11,3% al 10,3%.

L'**EBITDA underlying** risulta pari a €60,4m nel 2018 rispetto a € 59,4m dell'anno precedente, con una variazione del 5,5% (1,8% a cambi correnti) e un'incidenza sui ricavi del 10,3% rispetto a 11,6% del 2017.

(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
Investimenti netti	35,7	30,5	17,3%	21,1%
<i>% sui ricavi</i>	<i>6,1%</i>	<i>5,9%</i>		

Nell'Area **International** i principali investimenti sono stati effettuati negli aeroporti di Oslo, Bergen, Copenhagen, Manchester, Dubai, Istanbul (Sabiha Gokcen) e Cam Rahn in Vietnam..

Europa

In Europa i ricavi sono pari a €1.722m, in aumento del 2,4% a cambi costanti (2,1% a cambi correnti) rispetto a €1.686m dell'esercizio precedente.



Le vendite *like for like* sono cresciute dell'1,6%.

In **Italia** si registra un rallentamento sul canale autostradale (con vendite *like for like* in calo dello 0,4%), a causa della debolezza del traffico, compensato da una buona performance negli altri canali. Il saldo netto delle aperture e chiusure è negativo principalmente per effetto dell'uscita, nel corso del 2017, da alcune aree di servizio dopo i rinnovi selettivi del 2016.

Negli **Altri Paesi Europei** la crescita trainata dalla buona performance del canale aeroportuale, soprattutto in Svizzera, Belgio e Germania, è stata parzialmente compensata dalla performance negativa del canale autostradale in Francia e Spagna a causa della debolezza del traffico

Le vendite degli "Altri canali" registrano un incremento del 22,5% a cambi costanti (+22,0% a cambi correnti) per effetto principalmente dell'acquisizione di Le CroBag, consolidata a partire dal mese di marzo 2018.

Ricavi per geografia				
(m€)	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
Italia	1.023,6	1.029,0	-0,5%	-0,5%
Altri Paesi europei	698,0	657,0	6,2%	7,1%
Totale Ricavi	1.721,6	1.686,1	2,1%	2,4%

Ricavi per canale				
	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m€)				
Autostrade	1.191,0	1.211,9	-1,7%	-1,5%
Aeroporti	251,7	245,5	2,5%	3,3%
Altri canali	278,9	228,6	22,0%	22,5%
Totale Ricavi	1.721,6	1.686,1	2,1%	2,4%

	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m€)				
EBITDA	89,5	108,7	-17,7%	-17,3%
% sui ricavi	5,2%	6,4%		
EBITDA underlying	113,8	111,6	1,9%	2,4%
% sui ricavi	6,6%	6,6%		

L'**EBITDA** in Europa è stato pari a €89,5m, in calo del 17,3% a cambi costanti (-17,7% a cambi correnti) rispetto ai €108,7m del 2017, prevalentemente per effetto dei costi relativi al piano di prepensionamento ed efficientamento avviato in Italia a marzo 2018 (€23,4m).

L'**EBITDA underlying** risulta pari a € 113,8m nel 2018 rispetto a €111,6m del 2017, con una variazione del 2,4% (1,9% a cambi costanti) e un'incidenza sui ricavi del 6,6%, in linea con quella del 2017.

	esercizio 2018	esercizio 2017	Variazione	
			2017	a cambi costanti
(m€)				
Investimenti netti	106,8	95,4	11,9%	12,2%
% sui ricavi	6,2%	5,7%		

I principali investimenti hanno interessato le aree di servizio sulle autostrade italiane e francesi e gli aeroporti di Zurigo in Svizzera, Barcellona e Gran Canaria in Spagna ed Atene in Grecia.

1.4 Evoluzione prevedibile della gestione¹⁸

L'inizio del 2019 è in linea con le previsioni, con una buona crescita dei ricavi in Nord America e nell'Area International e ricavi stabili in Europa. Nel 2019 il Gruppo Autogrill completerà il proprio piano triennale, i cui elementi principali sono la crescita dei ricavi, le efficienze strutturali e il miglioramento della redditività, oltre alla realizzazione di acquisizioni nelle aree geografiche strategiche e la razionalizzazione delle attività non core.

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.

¹⁸Il 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.

1.5 Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario

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

INDICE

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

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 Content 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 seguenti quattro aree di sostenibilità individuate come rilevanti per il business di Autogrill:

A-Company: nella dimensione “A-Company” vengono inclusi 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” racconta le politiche praticate, le iniziative e le attività svolte dal Gruppo nel prendersi cura dei propri collaboratori, affinché siano in grado di fornire servizi di valore ai clienti e alla comunità locale. Include quindi 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” racconta politiche e iniziative sviluppate per offrire prodotti che assicurino criteri di sicurezza e qualità e che diano valore e contenuto all’esperienza vissuta nei punti vendita. Include quindi 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” racconta le politiche praticate, le iniziative e le attività svolte dal Gruppo per raggiungere i propri obiettivi di salvaguardia dell’ambiente. Include quindi la gestione dell’energia, delle emissioni e dei rifiuti.

Il documento è introdotto dai capitoli dedicati 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 ai rischi non finanziari, attuata attraverso il Modello di Gestione dei Rischi è descritta nel paragrafo “Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill” nella Relazione sulla Gestione;
- **le politiche aziendali e le principali performance sociali e ambientali del Gruppo** sono riportate nei capitoli successivi.

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 2018	
Modello di gestione aziendale	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	RG	Rif. p. 5-29
		RCG	Rif. cap. 2, 4, 6-10, 13-14
		DNF	Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill
Politiche	Art. 3.1, comma b) Descrizione delle politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza	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	Art. 3.1, comma b) Descrizione dei principali rischi, generati o subiti, e che derivano dalle attività dell'impresa	RG	Rif. p. 88-96
Persone	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	DNF	People: le persone del Gruppo Autogrill
	Art 3.2, comma c) Informazioni riguardanti l'impatto sulla salute e sicurezza	DNF	People: Salute e Sicurezza sul lavoro
Ambiente	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	DNF	Planet: la tutela ambientale
Sociale	Art 3.2, comma d) Informazioni riguardanti aspetti sociali	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	Art 3.2, comma e) Informazioni riguardanti il rispetto dei diritti umani e misure adottate per prevenirne le violazioni e comportamenti discriminatori	DNF	People: tutela dei diritti umani Product: Gestione responsabile della catena di fornitura
Lotta contro la corruzione	Art 3.2, comma f) Informazioni riguardanti la lotta contro la corruzione attiva e passiva	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 Standard 103-2, 103-3

Il Gruppo Autogrill è dotato di un sistema di *Policy* e Linee guida di indirizzo su tematiche sociali e ambientali, che, partendo dal Codice Etico di Gruppo, si articolano nel Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/01 e nei suoi protocolli, nella *Policy* anticorruzione e nelle *Supply Chain Sustainability Guidelines*. 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.

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. Questo si riflette sull'ambito procedurale che, pur assicurando un compiuto allineamento con i principi ispiratori del Gruppo, tiene conto delle specificità locali e garantisce il rispetto della normativa di riferimento dei singoli Paesi in cui opera. L'applicazione delle policy e delle linee guida è demandata alle singole Business Unit, che hanno la responsabilità di definire i processi, le procedure, i ruoli e le responsabilità necessarie alla corretta implementazione. 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.

Il Gruppo Autogrill considera una priorità strategica il costante aggiornamento del sistema di *Policy* e procedure. A dicembre 2018 il Consiglio di Amministrazione di Autogrill S.p.A. ha pertanto approvato una nuova *Policy* di Sostenibilità, con l'obiettivo di definire i propri principi di riferimento sulle tematiche sociali ed ambientali e fornire alle Business Unit delle linee guida per facilitare un approccio sostenibile nella gestione delle attività operative. L'obiettivo della *Policy* è di favorire il consolidarsi all'interno del Gruppo della sensibilità e del grado di maturità sulle tematiche di sostenibilità e allo stesso tempo di sviluppare la condivisione di buone pratiche tra le Business Unit, tenendo in considerazione i diversi contesti legislativi, geografici e socio-culturali in cui esse operano. L'iter di recepimento della nuova *Policy* da parte degli organi amministrativi delle società controllate verrà completato nel corso del 2019.

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.

Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill

Persone, Salute e sicurezza e Diritti umani

Documenti: Codice Etico di Gruppo

Impegno a:

- 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:
 - 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.

Qualità e sicurezza dei prodotti

Documenti: Codice Etico di Gruppo, Protocollo 231 Somministrazione e commercializzazione dei prodotti

Impegno a:

- 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.

Catena di fornitura

Documenti: Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines

Impegno a diffondere lungo la catena di fornitura i seguenti principi:

- 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.

Anti corruzione

Documenti: Policy anticorruzione di Gruppo

Impegno a:

- 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 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").

People, Product, Planet

Documento: Policy di Sostenibilità – sintesi dei contenuti

Impegno a:

- rispettare la personalità e dignità di ogni individuo, valorizzando la diversità, rifiutando tutte le forme di discriminazione e abuso, rifiutando qualsiasi forma di lavoro minorile o forzato e proteggendo il diritto di libertà di associazione e di accordo collettivo di contrattazione;
- promuovere un ambiente di lavoro sicuro e salutare nel rispetto e valorizzazione delle culture locali, sempre nel rispetto di tutte le attuali normative riguardanti la protezione dei diritti umani.
- promuovere la ricerca di modalità sempre nuove per ridurre i consumi energetici, promuovere l'uso di materiale riciclato e, ove possibile, a basso impatto ambientale, minimizzare gli sprechi di cibo e di risorse naturali, nel rispetto di tutte le normative ambientali
- garantire la qualità e la sicurezza dei prodotti, aderendo a standard specifici e usando ingredienti di qualità, nel rispetto delle leggi locali e degli standard di sicurezza alimentare.
- generare un impatto socio-ambientale positivo, grazie al lavoro con i fornitori e collaboratori, per servire prodotti realizzati secondo i più alti standard etici e qualitativi.

1.5.2 A-Company: il Gruppo Autogrill

La nostra Vision

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

La nostra Mission

Vogliamo 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 nostri Valori

Ogni dipendente del Gruppo, in ogni parte del mondo, ha lo stesso obiettivo: stare bene e far star bene i viaggiatori. Passione, apertura, rapidità, affidabilità e semplicità sono i valori che guidano Autogrill ogni giorno.



Creazione e distribuzione di valore economico

GRI Standard 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 2018 il valore economico generato dal Gruppo è stato pari a oltre 5,2 miliardi di Euro, mentre il valore distribuito è stato di oltre 4,9 miliardi di Euro. Il 94% del valore creato è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni, mentre il restante 6% è stato trattenuto all'interno del Gruppo.

Prospetto di determinazione del valore economico	2018	2017	Stakeholder
(k€)			
Valore economico generato dal Gruppo	5.215.052	5.085.423	
Ricavi e altri proventi operativi	5.223.912	5.086.559	Consumatori
Proventi finanziari	2.061	1.316	
Rettifiche di valore di attività finanziarie*	13	797	
Svalutazione crediti	(1.859)	(2.170)	
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(9.075)	(1.079)	
Valore economico distribuito	4.956.642	4.811.249	
Costi operativi riclassificati	3.253.606	3.140.167	Concedenti, Fornitori e brand partner Collaboratori Finanziatori e azionisti Pubblica Amministrazione Collettività
Remunerazione dei collaboratori	1.538.525	1.501.661	
Remunerazione dei finanziatori e azionisti**	99.840	93.822	
Remunerazione della pubblica amministrazione	61.119	71.691	
Liberalità esterne	3.552	3.909	
Valore economico trattenuto dal gruppo	258.410	274.174	
Ammortamenti	227.807	212.662	
Accantonamenti	12.823	13.672	
Riserve	17.780	47.840	

* Include anche il Risultato da attività operative cessate

** La remunerazione degli azionisti è rappresentata dalla quota di utili di pertinenza dell'anno 2018 che sarà distribuita a titolo di dividendo nel 2019, come da proposta del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea degli Azionisti

Governance e compliance

GRI Standard 103-2, 103-3

Autogrill ha adottato un sistema di governance tradizionale, il cui funzionamento si basa su un corretto equilibrio tra le best practice internazionali e le peculiarità del proprio business. Il Gruppo 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 Standard 103-2, 103-3, 205-2

Oltre al Modello di Gestione, organizzazione e controllo ex D. Lgs 231/01 della Capogruppo e delle società controllate italiane, il Gruppo si è dotato di una Policy anticorruzione, approvata dal Consiglio di Amministrazione nel 2017, 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. Il monitoraggio della corretta applicazione della Policy è 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. 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. Ogni società e tutti i collaboratori del Gruppo devono segnalare ogni violazione (o ragionevole sospetto di violazione) della Policy e/o delle Leggi Anticorruzione, utilizzando il sistema di segnalazione messo a disposizione dal Gruppo Autogrill.

Ogni Paese ha definito specifiche attività di formazione e informazione su tematiche afferenti l'anticorruzione, anche in funzione di normative locali di riferimento, per un totale, nel 2018, di 2.200 dipendenti formati in Europa tra Headquarter e Punti Vendita. In Italia, in particolare, la formazione anticorruzione viene erogata nell'ambito dell'applicazione del Modello di gestione e organizzazione ex D. Lgs. 231/01. Destinatari del programma sono tutti i direttori di punto vendita, gli Area Manager e tutti i dipendenti di sede, con cadenza triennale. In Francia il programma di formazione è invece strutturato sulla base del profilo del dipendente, in base alla sua esposizione al rischio e al ruolo all'interno dell'organizzazione. Negli altri Paesi la formazione anticorruzione è invece erogata sistematicamente a tutti i dipendenti al momento dell'assunzione e nell'ambito delle attività di diffusione del Codice Etico.

In Nord America la formazione anticorruzione si declina in diversi momenti e sessioni di approfondimento. Questi includono l'*induction* ai nuovi assunti dove, nell'ambito del Codice di Condotta, vengono trattati i principi del "*Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*"¹⁹ e le generali linee guida anticorruzione, le sessioni di formazione sulla catena di fornitura in cui viene approfondito il Codice di Condotta dei Fornitori (*Supplier Code of Ethical Conduct*) e la formazione specifica per le aree Development & Strategic Alliances in merito a relazioni con funzionari pubblici, donazioni, etc. Inoltre, su base annuale, gli Area Manager e i Manager partecipano ai corsi "Legal and Compliance", che comprendono attività di formazione sulle politiche e procedure anticorruzione e sui sistemi di segnalazione (*Whistleblower Policy*). Nel corso del 2018 le sessioni di approfondimento sui diversi temi legati all'anticorruzione hanno coinvolto 50 dipendenti dell'*Headquarter*, in attesa del lancio di un nuovo programma di formazione dedicato, previsto per il 2019.

Nell'Area International, oltre alla comunicazione e informazione dei nuovi assunti in merito ai principi e ai contenuti del Codice Etico, sono previsti corsi di formazione *online* dedicati al FCPA per quelle posizioni ritenute a possibile rischio di corruzione. Nel 2018 sono state formate 2.543 persone.

La Sostenibilità per il Gruppo Autogrill

GRI Standard 103-2, 103-3

Il Gruppo Autogrill si impegna a condurre il proprio business in un clima di dialogo e condivisione con tutti gli *stakeholder*, promuovendo il rispetto delle singole persone, dei loro diritti fondamentali e delle specificità dei territori in cui opera. Nel corso degli anni Autogrill ha sviluppato progetti inerenti ai diversi aspetti di Sostenibilità, contestualizzandoli all'interno di tre aree di intervento: "People" "Planet" e "Product". Il piano delle attività viene definito su base triennale, all'interno della *Afuture Roadmap*, a partire dalle risultanze dell'analisi di materialità, dall'analisi del contesto internazionale e dalle linee guida dell'ONU nell'ambito dei *Sustainable Development Goals*. La *Roadmap* si inserisce nell'*Afuture 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 CSR del Gruppo Autogrill ha il ruolo di promuovere una cultura dello sviluppo sostenibile condivisa e di facilitare le attività di *stakeholder engagement*. Per ogni area tematica identificata nell'*Afuture Framework*, inoltre, Autogrill ha identificato un *Sustainability Leader*, responsabile dell'implementazione e monitoraggio delle iniziative inerenti la propria area.

¹⁹ Un *corpus* normativo recante disposizioni volte ad impedire la corruzione, da parte di società americane, di pubblici ufficiali stranieri, al fine di ottenere o mantenere rapporti commerciali

Stakeholder Engagement

GRI Standard 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. Il Gruppo instaura pertanto un dialogo continuativo e promuove le condizioni per favorire cooperazione e partnership durature con i suoi stakeholder.

Stakeholder	Ascolto e coinvolgimento
Autogrill per i collaboratori	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	Survey qualitativa con i concedenti su temi materiali di CSR, <i>newsletter</i> 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 discutere la strategia e gli obiettivi del Gruppo, i rischi e le opportunità ed illustrarne 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 <i>Investor Relations</i> , 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 website 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 <i>conference</i> nazionali e internazionali.
Autogrill per l'ambiente	Progetti di sostegno e coinvolgimento; collaborazioni con partner e coinvolgimento collaboratori; incontri con enti <i>non profit</i> e partecipazione a eventi di settore/ tavoli <i>multi stakeholder</i> .

Analisi di materialità

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

La metodologia utilizzata per l'identificazione dei temi materiali si basa sulla partecipazione attiva del management nelle fasi di analisi e la successiva discussione interna dei risultati, oltre che sulle risultanze delle attività di Stakeholder Engagement condotte. Attraverso un'attività di self assessment del management le tematiche sono 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, anche in considerazione delle tematiche del GRI Global Reporting Initiative e degli aspetti del D. Lgs. 254/2016.

I temi materiali del Gruppo Autogrill²⁰

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

²⁰ L'esposizione dei temi materiali segue un ordine alfabetico per ogni area strategica.

1.5.3 PEOPLE: Le persone del Gruppo Autogrill

GRI Standard 102-43, 102-44, 103-2, 103-3, 102-8, 405-1



Autogrill è un'azienda di persone che offrono prodotti e servizi per le persone: la centralità dell'essere umano è quindi alla base di tutte le politiche rivolte verso i collaboratori, i clienti e la comunità. Passione, apertura, rapidità, affidabilità e semplicità sono i valori che il Gruppo promuove nella gestione delle attività e delle persone.

La gestione delle risorse umane, basata sui principi sanciti dal Codice Etico del Gruppo, nel 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 cura e l'attenzione per i collaboratori sono, infatti, un elemento distintivo dell'approccio alle persone di Autogrill, che, fin dal processo di selezione e lungo tutto il percorso di carriera, promuove comportamenti improntati alla correttezza e alla tutela della dignità della persona. Un impegno che si traduce anche nella diffusione di una cultura basata sulla valorizzazione del singolo individuo nei diversi contesti in cui opera e nella promozione di un ambiente di lavoro salubre, sicuro e privo di discriminazione.

Il Gruppo inoltre riconosce l'importanza della valorizzazione delle diversità e della multiculturalità, quale tratto distintivo del proprio business e valore aggiunto per lo sviluppo di una cultura aziendale di successo, in grado di valorizzare il capitale umano e influire positivamente sulla qualità dell'ambiente di lavoro. In tutti i Paesi in cui opera, Autogrill accoglie con interesse e rispetto le individualità delle sue persone, ricercando il dialogo aperto e continuo e costruendo relazioni di fiducia e rispetto reciproco. 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.

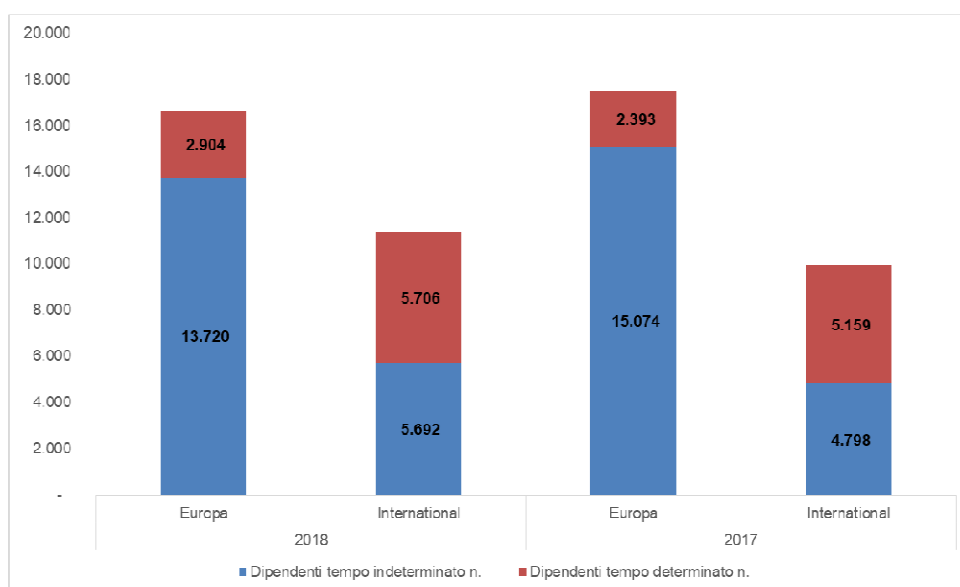
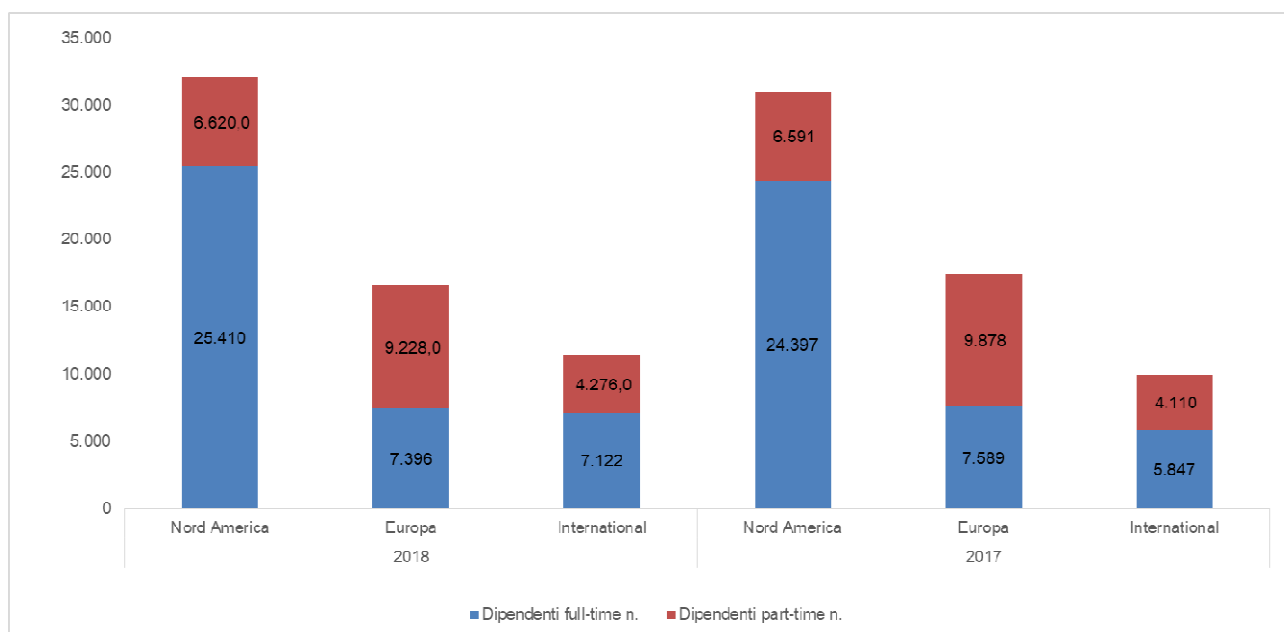


Circa il 60% delle oltre 60 mila persone che lavorano nel Gruppo è costituito da donne, dato che rappresenta un complessivo bilanciamento della presenza femminile, frutto delle politiche adottate da Autogrill sui temi di *gender balance*, soprattutto a livello di middle management. Il 97% delle risorse umane è distribuito nei circa 4.000 punti vendita, mentre il residuo 3% è impiegato negli uffici operativi del Gruppo. Osservando i dati complessivi nelle diverse aree geografiche, è possibile notare un sensibile incremento nella popolazione dell'Area International (+14%) dovuto alla continua espansione del business, mentre in Europa si rileva un lieve decremento (-5%) della popolazione sia nei punti vendita che nelle sedi a fronte anche dell'impatto del piano intergenerazionale messo in atto in Italia e della variazione del perimetro dei punti vendita in alcuni Paesi dell'Area. Gli andamenti delle due realtà, uniti a una performance (+3%²¹) del Nord America, si traducono in una crescita complessiva del personale del Gruppo del 3%.

Anche nel 2018 si rileva un buon livello di omogeneità tra le diverse realtà nella distribuzione delle tipologie contrattuali, con crescita di rapporti di lavoro a tempo indeterminato nella realtà di International (+19%), riconducibile alla progressiva stabilizzazione delle nuove aperture, mentre in Europa si riconferma una stabile predominanza di contratti a tempo indeterminato, sia per gli uomini (80%) che per le donne (84%). Rispetto ai contratti part-time e full-time è possibile notare una maggior diffusione dei contratti part-time in Europa (56%), dovuta alle caratteristiche intrinseche del business caratterizzato da picchi di traffico e stagionalità.

²¹ L'aumento dell'organico del Gruppo è dovuto in parte anche all'integrazione nel perimetro dell'area Nord America della controllata Stellar Partners Inc.

Dipendenti per tipologia di impiego e tipologia contrattuale²²



²² 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 possano recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento.

Sviluppo risorse umane e valutazione competenze

GRI Standard 102-12, 103-2, 103-3, 404-1, 404-2, 404-3

Formazione

Nell'ambito del percorso di sviluppo del Gruppo Autogrill, la formazione dei collaboratori è un aspetto in continua evoluzione ed innovazione attraverso piani di sviluppo che mettono al centro la persona quale protagonista attiva del proprio percorso di crescita grazie a un coinvolgimento diretto, propositivo e proattivo. 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 diffuso tra i diversi Paesi dell'Area Europe nato con l'obiettivo di sviluppare le competenze di ciascun collaboratore offrendo occasioni formative specifiche a seconda del livello di maturità professionale raggiunto. Molto diffusi sono i programmi di sviluppo della leadership, svolti internamente tramite formule di coaching o in collaborazione con istituti esterni, e percorsi di induction e formazione per i neo-assunti declinati in giornate di orientamento di gruppo e corsi online. In tutti i Paesi dell'Area, per il personale che opera nei punti vendita sono previsti corsi specifici di formazione "on the job" per accompagnare le risorse nelle loro mansioni quotidiane. In Italia nel 2018 è stata lanciata Academy Excellence, un percorso di crescita interna che attraverso una formazione in aula, online e on the job fornisce strumenti e conoscenze a presidio e sviluppo della performance commerciale dei punti vendita. In Francia, per direttori e manager è stato avviato un programma di sviluppo della leadership in collaborazione con una *Business School*. In Spagna Autogrill ha sviluppato anche un nuovo progetto per potenziare le proprie capacità di attrazione e *retention* dei talenti, in collaborazione con *Great Place to Work*.

In Nord America, oltre al programma Manager in Training, rivolto ai nuovi manager nel momento dell'assunzione o della promozione, nel 2018 è stato promosso il workshop "*Unlocking Engagement*" con l'obiettivo di insegnare ai manager come creare un ambiente di lavoro favorevole. L'offerta formativa prevede anche 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. Per la forza vendita sono invece previsti programmi di formazione "on the job" mirati all'acquisizione e al perfezionamento delle competenze tecnico-operative.

Anche l'Area International sta mettendo in campo piani e percorsi di formazione in un'ottica di armonizzazione e integrazione dell'offerta formativa in tutti i Paesi in cui è presente, senza tralasciare le specifiche esigenze e gli eventuali requisiti imposti dalle location e dalle leggi locali. Le attività di formazione più diffuse riguardano programmi di inserimento, coaching, valutazione delle performance e corsi tecnici specifici per funzione. Tra i nuovi corsi offerti nel 2018, figurano corsi sul GDPR e sui sistemi di segnalazione di comportamenti illegali o indesiderati (*whistleblowing*). In Cina e in Irlanda, ad esempio, sono stati introdotti anche corsi di management dedicati ad accrescere le competenze e il percorso professionale per i migliori talenti, in Danimarca e Finlandia è invece stato

lanciato il programma *Nordic Training Manager*, costruito sul modello formativo 70:20:10, secondo il quale il 70% della formazione deve essere informale, basata sull'esperienza maturata sul posto di lavoro, il 20% tramite *coaching* e *mentoring* e il 10% erogata in modo formale con corsi strutturati.

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

	2018	2017
Area Manager	15,3	17,9
Direttori Punti Vendita	31,8	27,7
Manager	32,2	29,0
Responsabili del Servizio	35,1	21,0
Collaboratori Pluriservizio	18,0	35,9

Nel corso del 2018 il Gruppo ha erogato più di 1,2 milioni di ore di formazione. I programmi di formazione, costituiti, per la maggior parte da iniziative di formazione continua nei punti vendita, ammontano ad una media di 20,5 ore per dipendente. 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 Responsabili di servizio). 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. Le variazioni tra i dati 2017 e 2018 sono riconducibili al processo di continuo miglioramento e affinamento del processo di reporting. Nello specifico il sistema di rilevazione delle ore nel corso del 2017 teneva conto del programma di formazione dell'intero brand portfolio, non specifico per figura professionale.

Nel corso del 2018 è stato inoltre possibile includere nel perimetro di rendicontazione anche le ore di formazione erogate ai dipendenti delle sedi della società statunitense.

Mentre l'Area International continua il suo percorso di sviluppo e condivisione di un sistema di monitoraggio della formazione con tutti i Paesi, il Nord America sta procedendo con l'analisi di fattibilità per 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 della società statunitense.

Valorizzazione e valutazione delle competenze

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, valutando le competenze tecniche specifiche del ruolo e le competenze manageriali. Processo consolidato nelle realtà Europa, nel corso del 2018 è stato formalizzato anche nell'Area International, attraverso uno schema chiamato "*Be Competent*". In Nord America il Gruppo sta lavorando alla propria strategia di *talent acquisition*, concentrandosi particolarmente sulle dinamiche di assunzione e con una maggiore attenzione al coinvolgimento. Nel complesso i processi di valutazione delle performance sono arrivati a coprire l'87% della popolazione degli Headquarter e il 57% dei

lavoratori dei punti vendita. Tale percentuale non considera i collaboratori pluriservizio che ad oggi sono compresi nei processi di valutazione formali solo in alcuni Paesi, limitazione riconducibile alla tipologia di collaborazione, spesso di breve durata e funzionale a impieghi stagionali.

Nell'ambito dello sviluppo di un sistema di valutazione comune a tutti i paesi Europei, nel 2018 è stato avviato il processo biennale di mappatura del capitale umano che ha l'obiettivo di stimolare delle riflessioni rispetto alla capacità di leadership presente nel Gruppo e alle competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi e le priorità di business (anche nel medio/lungo periodo). Lo scopo è quello di identificare nuovi obiettivi ed eventuali criticità, creare piani d'azione per la crescita e piani di successione capaci di rispondere ai cambiamenti del contesto intra- ed extra aziendale. Oltre alla mappatura delle competenze, nel 2018 è stato lanciato anche *"Autogrill To Be - Boost your Energy"*, il nuovo sistema di performance management rivolto a tutti i Paesi dell'Area Europe per il personale delle sedi e per le figure apicali dell'area operations. Si tratta di un nuovo modo di concepire il performance management, che abbandona la logica della valutazione annuale e si basa sul miglioramento continuo grazie ad una valutazione della performance individuale più snella e all'introduzione di incontri di "check-in" trimestrali tra collaboratori e management.

Il dipartimento HR dell'Area International lavora inoltre 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. Nel corso del 2018 è stato lanciato un nuovo progetto di Employer Branding in tutta l'Area, che prevede anche l'organizzazione di giornate dedicate, come *"Compliment Day"*, *"Smiling Day"* e *"Culinary Day"* nelle quali i dipendenti ricevono riconoscimenti e premi per il loro impegno e le performance dell'anno.

Nel corso del 2018 Autogrill Italia ha lanciato il Patto Intergenerazionale, un'iniziativa che si colloca all'interno di un percorso condiviso con le Parti Sociali e rappresenta un investimento da parte dell'Azienda, con l'obiettivo di dare ai colleghi più vicini alla pensione la possibilità di usufruire di un ponte di accompagnamento per arrivare prima a una pensione sicura e garantita e continuare a mantenere alta la spinta commerciale, anche attraverso l'inserimento di nuovi giovani talenti. In Austria, invece, Autogrill sostiene l'iniziativa di pensionamento parziale agevolato, per dare la possibilità ai dipendenti prossimi al pensionamento di ridurre le ore lavorative del 40-60%, senza però perdere alcun tipo di beneficio o diritto relativo alla pensione. In Svizzera i dipendenti prossimi alla pensione hanno inoltre l'opportunità di partecipare ad un seminario per prepararli al pensionamento, gratuitamente.

In Nord America, Autogrill porta avanti l'"Income Extension Plan" un programma che garantisce ai dipendenti degli Stati Uniti che perdono il lavoro in seguito ad una chiusura aziendale, ad esuberi o alla cassa integrazione, di ricevere la retribuzione per un periodo di tempo che è valutato di caso in caso, in base al ruolo del dipendente.

Diversità e pari opportunità

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

Così come definito nei documenti di indirizzo del Gruppo, quali il 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. L'impegno è riconosciuto anche da enti esterni, infatti in Italia Autogrill mantiene la certificazione SA8000 dal 2009.

Con l'obiettivo di continuare a diffondere un'etica della trasparenza e accrescere ulteriormente il senso di responsabilità individuale e collettiva, è attiva *"Open Line"*, una piattaforma che apre un ulteriore canale di comunicazione a due vie tra il Gruppo e tutti i suoi collaboratori. Lo strumento 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 persone²³.

In Nord America, la Società fornisce a tutti i dipendenti una linea telefonica gratuita e disponibile H24, 7/7 per effettuare segnalazioni e discutere di qualsiasi argomento che sia fonte di preoccupazione, mentre per l'Area International sono disponibili strumenti dedicati a raccogliere le eventuali segnalazioni e a favorire un dialogo aperto tra dipendenti e management.

Molte sono le iniziative dedicate a promuovere una cultura orientata al rispetto e alla tolleranza. In Italia, ad esempio, da alcuni anni Autogrill aderisce a *"Valore D"*, la prima associazione italiana di grandi imprese creata per sostenere la leadership femminile in azienda. In Belgio vengono organizzati workshop sulla diversità e su come lavorare insieme, superando qualsiasi forma di pregiudizio. In Francia, per promuovere la parità di trattamento tra uomini e donne, sono stati sottoscritti accordi collettivi, rivisti e aggiornati annualmente. In Spagna il *Management Committee* ha tra i suoi compiti quello di garantire l'esistenza delle procedure adatte a rispettare l'*Equality Plan* sottoscritto nel 2009, che prevede la parità di trattamento tra donne e uomini, l'equilibrio tra vita personale e vita lavorativa e la lotta alla discriminazione per questioni di genere o di orientamento sessuale.

Nell'Area International garantire il rispetto delle pari opportunità e delle diversità è un principio guida nella gestione delle *operations*. In ciascun Paese il Gruppo si impegna a creare un ambiente di lavoro in linea con i principi del Codice di condotta e che sia basato sul rispetto reciproco, sulla collaborazione e sullo scambio culturale. Tutti i dipendenti hanno inoltre a disposizione specifici canali di segnalazione anonima per riportare eventuali casi di comportamenti poco etici o discriminatori. L'Area International sta lavorando anche allo sviluppo di un *Handbook*, da distribuire a tutti i Paesi in cui opera, per garantire la diffusione di buone pratiche e standard di comportamento omogenei e ispirati alle *best practice* internazionali. In alcuni Paesi sono già disponibili specifiche politiche per le pari opportunità che coprono tutti gli aspetti della gestione del personale, dalle assunzioni allo sviluppo professionale.

²³ Open Line è attivo in Italia, Spagna, Francia, Svizzera, Belgio. Germania e Grecia. In Olanda e Vietnam sono in corso le analisi di fattibilità tecnico operative.

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.

Remunerazione

GRI Standard 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, garantendo anche l'applicazione del principio di pari opportunità ed evitando il rischio di discrezionalità. In tutti i Paesi ove è presente un "*local minimum 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.

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 le 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 dei *benefit* non subiscono significative variazioni in base alla formula contrattuale (tempo determinato rispetto al 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).

I *benefit* riconosciuti ai dipendenti dal Gruppo variano a seconda degli usi prevalenti nei Paesi di presenza e, a seconda dei casi, comprendono componenti quali assistenza sanitaria, assicurazione sulla vita e contro gli infortuni o disabilità e invalidità, congedo parentale, buoni da spendere in cultura o per svolgere attività sportive e sconti sui mezzi di trasporto pubblico. Inoltre, in alcuni Paesi sono garantiti pacchetti di *benefit* che riguardano i piani di pensionamento (come in Nord America il *401k Retirement Plan*).

Rapporti con i sindacati

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

Nel corso degli anni il Gruppo ha costruito 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 dei Paesi in cui opera. Il diritto e la libertà di associazione e contrattazione collettiva sono sempre tutelati, 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.

	2018				2017		
	Nord America	Europa	International		Nord America	Europa	International
Dipendenti coperti da contratto collettivo	39% Canada 48% Nord America	97%	91% ²⁴		39% Canada 48% Nord America	98%	82%

Sul dato influisce la differente legislazione nazionale in materia²⁵. 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 16 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.

²⁴ La percentuale si riferisce ai Paesi in cui sono presenti i sindacati.

²⁵ 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*.

Salute e sicurezza sul lavoro

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

La salute e la sicurezza dei collaboratori sono condizioni fondamentali e imprescindibili alle quali Autogrill presta particolare attenzione attraverso attività di prevenzione, sviluppo tecnologico, formazione e 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 mitigare quanto più possibile gli eventuali rischi di infortunio. 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 Italia S.p.A. è inoltre certificata secondo lo standard etico SA8000, il cui rispetto assicura che al collaboratore siano garantite condizioni di salute, sicurezza ed etica sul lavoro. A questa certificazione si aggiungono lo standard BS OHSAS 18001, adottato per la sede ed i punti vendita presenti negli aeroporti, e la certificazione ISO 45001, che Autogrill ha ottenuto fra le prime nel mondo negli aeroporti. Nel corso dell'anno in Francia è stato certificato da un *provider* esterno il "*Document Unique de Prévention des Risques Professionnels*": la Politica per la prevenzione dei rischi professionali prevede tre livelli di prevenzione, primaria, secondaria e terziaria e identifica il *layout* dei punti vendita, i kit individuali e collettivi di prevenzione, corsi in *e-learning* e la possibilità di usufruire del supporto psicologico in seguito al verificarsi di determinati episodi considerati allarmanti.

In Nord America la *Policy* per la Salute e Sicurezza fornisce a tutti i collaboratori i principi da osservare per la sicurezza sul luogo di lavoro e identifica le procedure da seguire per identificare, 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 da personale operativo, il cui compito è mappare, attraverso audit, le cause più frequenti degli incidenti registrati. Nel 2018 è stata adottata nei diversi punti vendita una specifica app (*Mobile Data Safety Tool*) così da automatizzare i *self-assessment* mensili sulle tematiche di sicurezza nei punti vendita. Lo strumento dà infatti la possibilità di mettere in pratica azioni correttive già durante l'attività di audit, riducendo la frequenza degli incidenti e promuovendo un ambiente di lavoro più sicuro.

Anche nell'Area International il Gruppo gestisce la salute e sicurezza dei lavoratori, garantendo i requisiti per un ambiente sano e sicuro grazie all'adozione del manuale sull'ambiente di lavoro e in conformità alle diverse leggi locali, attraverso attività di formazione, audit e altre iniziative volte a tutelare i lavoratori. In Vietnam, ad esempio, tutti i dipendenti annualmente effettuano una visita medica di controllo, mentre in Gran Bretagna il Gruppo collabora con un partner esterno per il sistema di gestione della salute e sicurezza. I risultati in materia di salute e sicurezza sono entrati a far parte del MBO di diversi manager nel 2018. In Olanda il manuale è diventato una vera e propria *Policy* formalizzata, in progressiva estensione ai diversi Paesi dell'Area.

Indici infortunistici²⁶	2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
Infortuni sul lavoro	1.122	555	291	1.968	1.134	592	162	1.888
Indice di frequenza	28,1	25,0	22,9	26,3	27,8	26,4	25,1	27,1
Indice di gravità	0,2	0,5	0,1	0,2	0,1	0,6	0,1	0,3

Indice di frequenza: ((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

Tra le Aree 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. Rispetto al 2017 gli andamenti devono essere considerati alla luce dell'incremento di perimetro dell'Area International, che a parità di perimetro 2017 (ovvero escludendo ulteriormente l'Irlanda e UK) si attesterebbero in linea con l'anno precedente (25,0 indice di frequenza e 0,1 indice di gravità). A livello di Gruppo, nonostante il numero dei dipendenti inclusi nel perimetro sia aumentato (+5%), gli indici rimangono in linea con l'anno scorso, con una diminuzione dell'indice di frequenza totale (-3%) e una diminuzione dell'indice di gravità (-14%).

²⁶ Per il 2018 gli indici infortunistici non includono APAC, Germania e Olanda.

Tutela dei diritti umani

GRI Standard 103-2, 103-3, 414-1

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.

Autogrill rifiuta lo sfruttamento dei minori all'interno delle proprie strutture e non impiega né supporta il lavoro minorile come definito dall'ILO. Inoltre Autogrill si oppone a tutte le forme di sfruttamento dei lavoratori, inclusi il lavoro infantile, forzato o obbligato, nonché qualsiasi forma di abuso o costrizione psicologica o fisica nei confronti sia dei propri lavoratori sia dei lavoratori impiegati lungo la catena di fornitura e condanna fermamente il traffico e lo sfruttamento di esseri umani in ogni sua forma.

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 supervisionati dagli organismi delle autorità aeroportuali.

Un aspetto 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*).

Comunità: Sviluppo e coinvolgimento

GRI Standard 102-13, 102-43, 102-44, 201-1

Autogrill crede fermamente nel rispetto e nella valorizzazione delle culture locali, tutelandone il patrimonio ambientale e culturale nonché le tradizioni ed i costumi, e contribuendo al benessere economico e alla crescita delle comunità nelle quali opera. Il contesto della concessione porta 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. Autogrill è sempre più impegnata nello sviluppo di progetti coerenti con il proprio settore, per esempio tramite la donazione di alimenti e pasti a organizzazioni *non 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 combattere la fame e la povertà. A queste si aggiungono altre associazioni che di anno in anno il Gruppo supporta, grazie anche al contributo di clienti e collaboratori.

Nel corso del 2018 il Gruppo ha donato oltre 4 milioni di Euro, attraverso contributi diretti (7%), indiretti (12%) e in beni e servizi (81%). Le donazioni in beni nel 2018 hanno coinvolto diversi banchi alimentari locali e nazionali principalmente in Nord America. Il

valore dei contributi in beni e servizi in Europa risente della temporanea interruzione del rapporto con il Banco Alimentare.

Autogrill Italia ha siglato nel 2018 un accordo con *Slow Food* per sostenere il progetto “la buona strada” dedicato alle zone terremotate dell’Italia centrale. I fondi sono stati raccolti attraverso la vendita del panino “abbraccio Marche”. Il progetto ha contribuito in particolare alla crescita del valore delle donazioni dirette e indirette. Inoltre in Italia Autogrill effettua annualmente donazioni alla Fondazione ANT per attività di prevenzione del tumore della pelle. In Spagna nel corso dell’anno Autogrill ha continuato la collaborazione con Fundación SEUR, un’organizzazione che raccoglie i tappi delle bottiglie da aziende e privati e li invia al riciclo, ottenendo in cambio denaro. I fondi raccolti sono utilizzati per consentire a bambini affetti da malattie gravi o disabilità di accedere alle cure mediche, inoltre l’attività permette di ridurre l’impatto ambientale trattando e gestendo i tappi con il giusto metodo di smaltimento.

In Nord America è operativa la HMSHost Foundation con la missione di combattere la povertà nelle comunità locali e promuovere lo sviluppo e la formazione delle nuove generazioni favorendo l’occupazione. In Nord America la Società collabora da anni con *Food Donation Connection*, 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. Partecipano al programma circa 115 *location* tra aeroporti, stazioni di servizio autostradali e centri commerciali e oltre 100 associazioni, insieme alle quali sono stati distribuiti oltre 3 milioni di porzioni di cibo. Infine il Gruppo supporta l’iniziativa di educazione e formazione a una nuova agricoltura urbana *Windy Harvest Youth Farm of Chicago*.

Nell’Area International, una delle principali iniziative riguarda il programma *Made Blue*, nato per compensare l’uso di acqua fresca impiegata nelle attività di business con progetti che garantiscono l’accesso all’acqua nei Paesi in via di sviluppo. Ciascun Paese inoltre realizza progetti e iniziative sul territorio a seconda delle specifiche necessità; ad esempio in India è stato finanziato l’accesso all’istruzione ai bambini svantaggiati, mentre in Indonesia Autogrill è intervenuto per dare supporto alle comunità locali in occasione del recente terremoto a Lombok. Nel corso dell’anno diverse sono state le iniziative a sostegno del territorio, come la pulizia delle spiagge di Tuban, a Bali, ad opera dei dipendenti. In Vietnam nel 2018 è stato lanciato il progetto “*Helping Hands*”, che si articola attorno a 5 elementi: *Assistenza alle comunità, Tutela dell’ambiente, Focus sulla sostenibilità, Formazione professionale e I Love Vietnam (a sostegno dei fornitori locali)*. Tra le varie iniziative, il personale dell’Area International ha donato, nel 2018, 2.230 ore di volontariato aziendale.

1.5.4 PLANET: La tutela ambientale

GRI Standard 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 nella promozione di strategie finalizzate alla riduzione degli impatti, migliorando le proprie *performance* ambientali e definendo *concept* commerciali e soluzioni innovative secondo i principi dell'efficienza energetica, rispettando in tutti i contesti in cui opera le normative ambientali vigenti. Autogrill si impegna a promuovere e sviluppare programmi finalizzati alla riduzione e corretta gestione dei rifiuti, anche attraverso progetti finalizzati al sostegno dell'economia circolare lungo la filiera alimentare. 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 maggior efficienza.

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. *Startsomewhere* è un programma implementato dall'Area Nord America il cui obiettivo è comunicare efficacemente ai collaboratori l'importanza del loro contributo alla sostenibilità ambientale. In occasione dell'*Earth Day* sono inoltre state organizzate campagne di sensibilizzazione sulle questioni ambientali. L'Area International partecipa inoltre 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 Standard 103-2, 103-3, 302-1

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 nelle quali il Gruppo opera, la gestione della struttura stessa e di conseguenza delle *utility* è in carico al concedente, come per esempio in molti degli aeroporti e delle stazioni ferroviarie; in questi casi il Gruppo non ha sempre accesso ai dettagli dei consumi e dei costi delle *utility* che spesso sono parte integrante del contratto di concessione stipulato. Questa situazione 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 su tali aspetti.

L'impegno nella realizzazione di strutture commerciali dotate di strumenti d'avanguardia per il controllo e la gestione degli sprechi, soprattutto nei canali come quello autostradale, è stato molteplice e trasversale e riguarda diversi Paesi in cui il Gruppo opera: dalla modifica delle temperature di *set point*²⁷, 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 maggiore efficienza gestionale e di miglioramento continuo anche attraverso il supporto di audit energetici mirati.

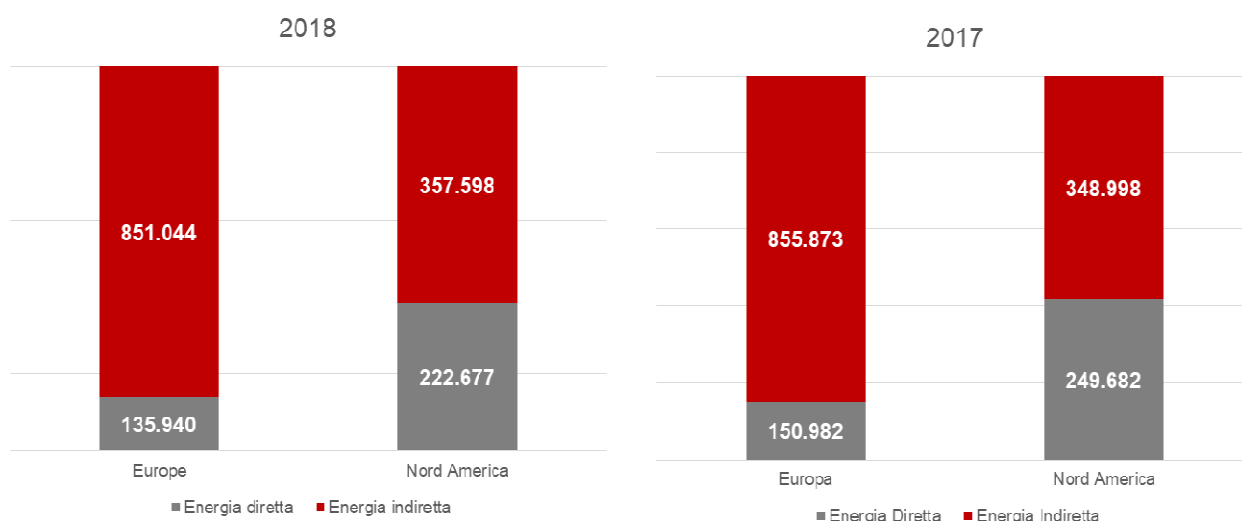
In Italia, in particolare, Autogrill ha sviluppato un nuovo piano di *energy saving* che agisce secondo due leve principali: da un lato il monitoraggio e la gestione dei consumi elettrici dei punti vendita e dall'altro la sensibilizzazione all'utilizzo razionale dell'energia. Per favorire lo sviluppo di sistemi di controllo e monitoraggio sono stati realizzati investimenti tecnici specifici, mentre per le attività di sensibilizzazione è stato lanciato un "*Energy Gaming*" che ha coinvolto tutta la rete di vendita con l'obiettivo di stimolare comportamenti virtuosi e contenere gli sprechi legati a possibili comportamenti poco attenti dei dipendenti. Per contenere i consumi dei punti vendita che verranno aperti in futuro, è stato redatto un *Energy Book* in cui sono definite le linee guida di progettazione, realizzazione e gestione di *location* più efficienti e sensibili alla tutela ambientale.

Così come in Europa, anche in Nord America il Gruppo, oltre a monitorare i consumi tramite audit esterni, ha installato alcuni sistemi per il monitoraggio dei consumi energetici, così da ottenere dati utili a costruire un *benchmark* relativo ai consumi elettrici e sviluppare, di conseguenza, strategie adeguate alla riduzione dei consumi.

In linea con le *best practice* del Gruppo, anche nell'Area International viene posta particolare attenzione all'efficienza energetica dei punti vendita, preferendo tecnologie ed elettrodomestici a basso impatto ambientale, incentivando l'utilizzo di materiali *eco-friendly* nelle infrastrutture (vernici, piastrelle, smalti) e sensibilizzando i dipendenti a tenere comportamenti virtuosi e sostenibili.

²⁷ Le temperature di *set point* sono le temperature ideali che un ambiente dovrebbe mantenere.

Consumi energetici del Gruppo (Europe e Nord America)²⁸



Dal punto di vista dell'energia diretta²⁹ 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. Nel corso del 2018, nell'Area Europe i dati mostrano un leggero decremento nei consumi derivanti dalla flotta aziendale e dai consumi di gasolio. L'Italia, ad esempio, che pesa circa il 50% sui consumi totali, è l'area in cui Autogrill 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.

Dal punto di vista dell'energia indiretta³⁰ i consumi si limitano principalmente all'energia elettrica, utilizzata 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 sul business del Gruppo, è responsabile di circa il 65% dei consumi elettrici. 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). Rispetto al 2017 i consumi di energia elettrica in Italia sono rimasti stabili, trend che si riflette sull'andamento complessivo dell'Area Europe.

In Nord America i consumi sono principalmente riconducibili all'utilizzo di gas metano per il riscaldamento dei punti vendita, diminuito del 9% rispetto al 2017, mentre l'utilizzo di energia elettrica è limitato all'illuminazione, rimasta pressoché invariata rispetto al 2017.

Nel corso del 2018, inoltre, grazie alle attività di miglioramento continuo sviluppate dal Gruppo, alcuni Paesi dell'Area International sono riusciti ad avviare un sistema di raccolta delle informazioni inerenti ai propri consumi di energia diretta e indiretta. All'interno dell'Area è stato possibile raccogliere i dati dei consumi diretti di circa il 30% dei punti vendita e dei consumi indiretti di circa il 70% dei punti vendita, per un totale rispettivamente

²⁸ 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. Non sono inclusi i dati degli aeroporti e dei centri commerciali in Nord America e parzialmente quelle degli altri canali in Europa, per indisponibilità dei dati come illustrato in nota metodologica.

²⁹ Per energia diretta si intende energia prodotta attraverso l'impiego di fonti energetiche come ad esempio gas naturale, diesel e carburante, che generano emissioni dirette.

³⁰ Per energia indiretta si intende l'energia acquistata esternamente, come l'energia elettrica, che genera emissioni indirette.

di 25.613 GJ di consumi diretti (gas naturale, gasolio e carburante per la flotta) e 90.462 GJ di consumi indiretti (prevalentemente energia elettrica). I consumi, che incidono per minima parte sul totale del Gruppo, sono da ricondurre al quotidiano funzionamento dei punti vendita, con consumi di gasolio per il riscaldamento, benzina e diesel per le auto aziendali e consumi di energia elettrica.

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.: Villorese 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: 2015	Italia – Autogrill S.p.A.: Villorese Est
ISO14001: 2015	Italia – Autogrill S.p.A.: sede, Villorese Est, Brianza Sud e per i punti vendita all'interno dell'aeroporto Torino Caselle, Nuova Sidap
EMAS	Italia – Autogrill S.p.A.: sede, Villorese Est, Brianza Sud
HQE (Alta Qualità Ambientale)	Francia – Autogrill Côté France: Canaver, 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, Villeroy, JdArbres, Wancourt, Porte de la Drôme N&S, Granier
California Green Building Code - livello I e il California Energy Standard - title 24	USA – HMSHost: punti vendita nell'Aeroporto Inter-nazionale di Los Angeles
Energy Star	USA – Attrezzature nei punti vendita
ISO 14064 gas serra	Italia – Autogrill S.p.A.: sede di Rozzano e punto vendita di Sebino

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

Gestione dei rifiuti

GRI Standard 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: nella preparazione vengono prodotti scarti e imballaggi connessi con la fornitura dei prodotti, mentre durante l'erogazione del servizio si producono avanzi di cibo e rifiuti da stoviglie monouso. Il corretto approccio a ognuno di questi passaggi rappresenta un aspetto fondamentale dell'impegno di Autogrill a favore della tutela ambientale. Le Business Unit del Gruppo hanno un programma di monitoraggio del volume dei rifiuti prodotto specifico per ogni Paese, sulla base delle normative vigenti e delle peculiarità delle singole *location*, anche in relazione al sistema di raccolta presente. Sulle autostrade, Autogrill gestisce direttamente il processo di raccolta e smaltimento dei rifiuti, attraverso il servizio pubblico locale e con gestori privati. Nei centri commerciali, stazioni e aeroporti è invece quasi sempre il gestore dell'infrastruttura ad occuparsi direttamente del recupero e smaltimento dei rifiuti.

L'attenzione che il Gruppo pone sul tema della gestione dei rifiuti emerge dalle iniziative promosse nelle diverse aree geografiche, 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 è possibile, anche il recupero delle bottigliette in plastica e in vetro, dal consumatore. Diverse le proposte per ridurre la quantità di rifiuti prodotti: in Slovenia il Gruppo ha promosso iniziative volte ad accrescere la consapevolezza dei dipendenti, così da ridurre la quantità di *packaging* impiegata e destinata a diventare rifiuto. Nelle aree di servizio in Svizzera, il Gruppo collabora con *provider* esterni per la raccolta delle diverse tipologie di rifiuto, inoltre il *packaging* utilizzato per il *take away* proviene da materiale riciclato. In Francia sono stati introdotti i "monouso" in materiali riciclabili, è stato abolito l'utilizzo di sacchetti di plastica e sono stati installati distributori automatici di acqua.

In Italia, nell'ultimo trimestre del 2018, sono state gettate le basi di un nuovo progetto, che è stato avviato già dall'inizio del 2019, finalizzato ad accrescere la differenziazione dei rifiuti sul canale autostradale.

E' inoltre in corso il progetto di *circular economy* 'Wascoffee', che prevede l'applicazione di una filosofia di *ecodesign* agli arredi, realizzati con materiale derivante da fondi del caffè. Al progetto ha collaborato 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. In tutti i locali gestiti dall'Area International nell'aeroporto di Amsterdam la maggior parte dei *packaging* è riciclabile al 100%, inoltre vengono utilizzate posate biodegradabili e tovaglioli *Ecolabel* realizzati al 100% da fibre riciclate e distribuiti attraverso *dispenser*. L'obiettivo è di lavorare, in ottica di economia circolare, impegnandosi ad accrescere il numero di bottigliette di plastica (PET) e di tazze da caffè recuperate nei punti vendita presenti in aeroporto, con l'obiettivo di sviluppare una *best practice* da diffondere anche in altre *location* dell'Area.

Anche in altri Paesi sono state implementate iniziative per ridurre i rifiuti: in India l'utilizzo di plastica nei sacchetti, nelle posate e nei piatti, sarà progressivamente sostituito con prodotti in legno, in carta o in amido di mais; in Australia, presso l'aeroporto di Cairns in Queensland è stata lanciata la campagna "*Bring Your Own*" che incentiva i clienti a portare ed utilizzare la propria tazza, riducendo così l'utilizzo di plastica, e sono state introdotte

cannucce, tazze “*BioCups*” per il caffè e sacchetti in materiali compostabili; in Gran Bretagna è stata promossa un’iniziativa insieme a Starbucks che richiede ai clienti di pagare un extra di 5 centesimi per ogni bicchiere in carta utilizzato, successivamente donati a un’organizzazione attiva nella tutela ambientale. In diversi altri aeroporti del Nord Europa, inoltre, Autogrill collabora 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.

Gestione delle 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 poter 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, o sono offerti a fine giornata a prezzo scontato.

Sulla rete autostradale italiana, ad esempio, alcuni panini vengono venduti a prezzi scontati nella fascia notturna con lo scopo di ridurre al minimo le quantità da destinare a rifiuto. Iniziative simili sono attive anche in Svizzera, Francia e Germania dove nel 2018 è stata lanciata la collaborazione con la app “*Too Good To Go*”. In Svizzera, inoltre, è in corso di realizzazione un manuale che descrive le possibili strategie da adottare per ridurre le eccedenze.

Per gestire il tema delle eccedenze, in Nord America è stato definito un budget che deve essere rispettato dai negozi Starbucks del territorio e che definisce in modo puntuale quanto ogni negozio può spendere settimanalmente in cibo e bevande, così da ridurre il rischio di ordinare quantità in eccesso. Inoltre, nell’Area è stato promosso un programma per incentivare i consumatori ad acquistare quei prodotti che, seppur imperfetti a livello estetico, sono ancora perfettamente validi a livello nutrizionale.

L’Area International sta sviluppando diverse iniziative per contenere gli sprechi, introducendo metodi sempre più puntuali di monitoraggio degli scarti. In Malesia, in continuità con le iniziative lanciate negli anni scorsi, è stato promosso l’“*Environmental Management Recognition Scheme*” per incoraggiare tutti i partner commerciali a implementare tecnologie *green* nell’ambito del *food&beverage*, a ridurre le eccedenze alimentari e in generale i rifiuti prodotti, ricorrendo maggiormente al riciclo. In Norvegia il Gruppo ha aderito a un programma dedicato a ridurre le eccedenze alimentari, mentre in Danimarca il cibo che risulta invenduto a fine giornata viene donato ad un banco alimentare di Copenaghen.

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



Il Gruppo Autogrill si impegna a 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 gli standard approvati in termini di sicurezza alimentare. Per garantire il rispetto degli standard aziendali, il Gruppo richiede che la preparazione dei prodotti venga svolta in condizioni igienico-sanitarie idonee e si impegna a coinvolgere tutti i collaboratori che operano nei punti vendita in attività di sensibilizzazione e condivisione delle norme e delle condizioni stabilite dal Gruppo. Offrire prodotti di qualità per Autogrill significa anche promuovere e tutelare la sicurezza alimentare lungo tutta la filiera. In tale contesto il Gruppo promuove lo sviluppo di *concept*, menu e ricette elaborate con prodotti che siano sicuri e nutrienti nel rispetto delle diverse necessità e preferenze alimentari.

Consumatori: centralità del cliente

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

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 e perseguire il più alto grado di soddisfazione dei clienti e di tutti gli *stakeholder*. Nel 2018 l'indagine di *customer satisfaction* denominata "*Feel good?*" si è avvalsa di una nuova metodologia di indagine in grado di misurare maggiormente la forza della relazione con i clienti e guidare le decisioni strategiche, integrando i diversi approcci di *customer understanding* sviluppati nei diversi Paesi. E' stato implementato inoltre un nuovo programma di "*Customer voice*" che, grazie all'utilizzo di una piattaforma interattiva, consente ai clienti di condividere le esperienze avute nei punti vendita, fornendo informazioni e spunti di miglioramento. Il nuovo approccio è stato diffuso sul perimetro europeo (135 *locations*) dove, attraverso l'ascolto attivo dei *feedback* dei clienti, è ora possibile misurare in modo continuativo il livello di soddisfazione dei consumatori, intervenendo tempestivamente sulle eventuali aree di insoddisfazione.

Il programma è stato lanciato anche in Nord America, dove il livello di soddisfazione dei clienti è monitorato anche grazie alla *partnership* con l'agenzia esterna *Global Response*, e grazie alle *sentiment analysis* sui *social media*. Ulteriore aspetto del rapporto con il cliente riguarda infine la gestione dei reclami, dove i dipendenti imparano a gestire le situazioni più critiche coi clienti, così da intervenire tempestivamente, ad esempio sostituendo il prodotto, offrendo la carta *Be Our Guest* o, se necessario, rimborsando il cliente. Numerose anche le iniziative implementate nell'Area International per misurare la soddisfazione dei clienti. In Cina, ad esempio, i clienti che compilano i questionari di soddisfazione della qualità ricevono una consumazione omaggio, in Qatar nel 2018 è stato lanciato un questionario *online* per raccogliere commenti sui punti vendita, in Indonesia il Gruppo monitora la qualità analizzando i responsi ottenuti sui *social media*, in Gran Bretagna invece è possibile esprimere il proprio *feedback* tramite il questionario "*Hospitality Gem*", infine presso l'aeroporto di Amsterdam le indagini di soddisfazione sono effettuate dai *Mystery Client*.

Corretta ed equilibrata alimentazione

GRI Standard 103-2, 103-3

Offrire prodotti di qualità per Autogrill significa anche promuovere e tutelare la sicurezza alimentare lungo tutta la filiera, dal campo alla tavola. In tale contesto il Gruppo promuove lo sviluppo di *concept*, menu e ricette elaborate con prodotti che siano sicuri e nutrienti nel rispetto delle diverse necessità e preferenze alimentari, in linea con le esigenze ed i gusti dei consumatori. I trend di consumo evidenziano infatti 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.

In tutti i Paesi dell'Area Europe le soluzioni offerte sono molteplici e attente ai bisogni dei clienti che seguono un'alimentazione vegana o vegetariana e che prediligono stili di vita sani e a basso contenuto calorico. Nei punti vendita italiani è stato lanciato il progetto Agile, il cui obiettivo è quello di ricercare ingredienti semplici e genuini e menù equilibrati e pensati insieme a nutrizionisti e divulgatori scientifici, nell'ambito del quale ricade anche la collaborazione con Slow Food Italia. Negli altri Paesi dell'Area Europe sono state sviluppate collaborazioni esterne per garantire la fornitura di prodotti senza glutine di qualità così come proposte biologiche. Il Gruppo non ha dimenticato nemmeno le esigenze di chi 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, dal 2017 è attivo il progetto "*Eat Well, Travel Further*", una piattaforma che mette a disposizione dei viaggiatori un insieme di opzioni salutari, offrendo prodotti pronti al consumo adatti a rispondere alle esigenze nutrizionali e dietetiche specifiche, incluse le *lunch box*, bevande e snack salutari. Il progetto fa leva su 3 aspetti principali: prodotti con un apporto calorico inferiore alle 500 calorie, assenza di coloranti artificiali o dolcificanti, e assenza di grassi idrogenati o di sciroppi ad alto contenuto di zuccheri. Altra iniziativa promossa nell'Area Nord America nel 2018 è stata il rinnovamento del programma *Fresh Attractions*, che include oggi menù ricchi di prodotti attenti alle esigenze salutari dei clienti e facilmente trasportabili, come panini, *wrap* e insalate.

Anche nell'Area International Autogrill lavora costantemente sull'offerta di prodotti dedicati a clienti con esigenze nutrizionali specifiche, ampliando la propria offerta di prodotti senza glutine, proteici, senza lattosio e halal, cercando di rispondere in ogni Paese alle diverse esigenze, abitudini e peculiarità dovute alla religione o alle culture locali. In Indonesia, ad esempio, sono stati aperti nell'anno due nuovi punti vendita che hanno ottenuto la certificazione halal, in Gran Bretagna invece per rispondere al crescente numero di clienti vegani e vegetariani è stata ampliata l'offerta di prodotti "*meat free*".

Animal Welfare

Il Gruppo riconosce la propria responsabilità nel promuovere il rispetto e la tutela del benessere animale (c.d. "*animal welfare*") quale elemento fondamentale per garantire la sicurezza e la qualità dei prodotti serviti. Con particolare attenzione ai diversi mercati e contesti in cui opera, Autogrill si impegna a promuovere approvvigionamenti sostenibili e responsabili, nel rispetto di principi fondamentali del benessere animale secondo leggi, regolamenti e *best practice* condivise a livello internazionale.

Ad oggi Autogrill Italia, per i punti vendita a gestione diretta e per i marchi di proprietà, utilizza solo uova in guscio e preparati a base uovo provenienti perlomeno da galline allevate a terra. La società è stata una delle prime del settore ad adottare una pratica che nel 2009 le ha consentito di ricevere il Premio *Good Egg di Compassion in World Farming*, la maggiore organizzazione internazionale per il benessere degli animali di allevamento, per l'impegno a utilizzare solo uova in guscio provenienti da galline non allevate in gabbia.

A marzo 2016 per l'Area Nord America è stato annunciato il passaggio all'utilizzo di uova non allevate in gabbia nei suoi oltre 2.000 ristoranti in aeroporti e autostrade degli Stati Uniti entro il 2025. Per quanto riguarda altri aspetti relativi all'*animal welfare*, il Gruppo in Nord America si affida agli audit svolti dall'operatore internazionale qualificato a cui ricorre per i processi di acquisto. In Olanda è stato siglato un accordo con un'azienda agricola biologica a impatto zero che garantisce i più elevati standard di benessere animale nei suoi allevamenti.

Attualmente la pratica è parzialmente in essere anche nella maggior parte dei Paesi dell'Area Europe con l'obiettivo di estenderla progressivamente a tutti i *concept* di proprietà gestiti direttamente. Autogrill Europe si è impegnata così a passare entro il 2025 all'impiego di uova e preparati a base uovo "cage-free" in tutti i propri punti vendita europei.

Servizi: qualità e fruibilità

GRI Standard 103-2, 103-3

Il Gruppo si impegna a mantenere sempre aggiornati i servizi offerti e ad ampliarne la gamma al fine di rispondere alle esigenze delle diverse tipologie di consumatori che frequentano i punti vendita, sviluppando 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*. Tra le iniziative, in Germania sono stati promossi alcuni programmi fedeltà dedicati agli autotrasportatori, mentre in Spagna sono state stipulate convenzioni con le agenzie di viaggio per le soste dei bus turistici. Grazie a investimenti tecnologici mirati, in Germania e in Svizzera è possibile preordinare tramite terminali digitali (c.d. "Kiosk"), così da ridurre la fila alle casse e velocizzare e migliorare la *customer experience*.

I "Kiosk" rientrano già da qualche anno nella strategia digitale di lungo periodo anche dell'Area Nord America, utilizzati sia per il collocamento di ordini che per pagamenti mobili. Negli Stati Uniti, inoltre, Autogrill 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 punti vendita.

Migliorare la fruibilità dei servizi significa anche ampliare e facilitare i pagamenti, in Vietnam da ottobre 2018 è in fase di sperimentazione una app per i pagamenti nei punti vendita presso gli aeroporti, mentre in Olanda è stato recentemente aperto un nuovo ristorante di cucina asiatica che mette a disposizione dei clienti una app che consente di visionare il menù, ordinare e pagare direttamente dallo smartphone.

Qualità e sicurezza dei prodotti

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

Il Gruppo Autogrill ha la primaria 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 gli standard approvati in termini di sicurezza alimentare.

La qualità e la sicurezza dei prodotti venduti nei punti vendita è 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. 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. A queste tipologie di *assessment* e controlli si aggiunge un piano di autocontrollo nell'ambito del Sistema di Gestione adottato nei diversi Paesi, che consiste in un insieme di procedure eseguite sui punti vendita e coordinate centralmente, finalizzate a garantire il rispetto di tutti gli standard igienico-sanitari.

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.³¹ 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*. In Italia, in particolare, i risultati degli audit relativi all'H.A.C.C.P. svolti sui locali rientrano nel sistema di MBO³² dei direttori dei punti vendita stessi; nel corso del 2018 sono stati svolti oltre 1.300 audit H.A.C.C.P., a cui si aggiungono i controlli documentali e ispettivi sui fornitori, analisi sui prodotti, alimenti e tamponi ambientali. In Spagna nel corso dell'anno è stata implementata una procedura per la gestione delle non conformità da parte degli Area manager e in Grecia è stata ottenuta la certificazione ISO 22000 sulla sicurezza alimentare.

In Nord America il Gruppo adotta un programma di controlli di qualità e sicurezza alimentare condotti da una società terza basati sui regolamenti della *Food and Drug Administration Food Code* negli Stati Uniti e sul *Safe Food for Canadians Act* in Canada. 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. È stato inoltre introdotto un nuovo programma di audit che traccia i nuovi piccoli fornitori in un *database* e fornisce un *tool* di supporto per consentire loro di essere conformi ai requisiti di qualità richiesti.

Nell'Area International il rispetto degli standard locali in tutti i Paesi è assicurato da 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 di enti terzi e controlli interni di rispetto degli standard di qualità previsti dal Gruppo. Tutti i fornitori di prodotti, oltre a sottoscrivere il Codice di Condotta della società, sono selezionati sulla base di specifiche procedure e *checklist* dettagliate.

Il Gruppo, 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

³¹ HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points, traducibile in analisi dei pericoli e punti di controllo critici

³² MBO: Management by Objectives

della sicurezza alimentare e dei processi H.A.C.C.P. completa il processo di controllo del Gruppo. Le attività di formazione sono organizzate in linea con le normative locali e possono essere gestite in collaborazione con *provider* esterni o internamente; nel corso dell'anno è stato avviato un processo di armonizzare delle attività formative in materia di sicurezza alimentare così da sviluppare e diffondere un approccio integrato in tutti i Paesi di presenza del Gruppo.

Informazione e comunicazione di prodotto

GRI Standard 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 dell'Aera International gli opuscoli sugli allergeni sono integrati da informazioni aggiuntive, tra cui la presenza di glutine e latticini, e per alcuni prodotti è possibile ricevere i dati 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 è stato 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 riconosciuto 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. e Nuova Sidap
ISO 22000 sulla Sicurezza Alimentare	Italia: Autogrill S.p.A.
ISO 9001:2015 relativa a: Erogazione di servizi di Technical project Management	Grecia: Autogrill Hellas EPE
ISO 9001:2015 relativa a: Erogazione di servizi di Technical project Management	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), Majia Sumai (China), Pizza Hut e Burger King in Jakarta, punti vendita aeroporto di Bangalore e Hyderabad (HMSHost International)
Diverse Food Safety program (Sicurezza Alimentare)	Punti vendita a Bali (HMSHost International), Punti vendita aeroporto di Schiphol (HMSHost International)
FSSAI (Food Safety and Standards Authority of India)	Punti vendita aeroporto di Bangalore e Hyderabad (HMSHost International)
NVWA (Dutch Authority of Food products and services)	Punti vendita aeroporto di Schiphol (HMSHost International)
EIQA Irish food safety quality awards	HMSHost Ireland (every year since 2010)
Board Bia Origin Green sustainability awards	HMSHost Ireland (obtained in 2017 and retained in 2018)
Shop & Establishment/Trade	India

Gestione responsabile della catena di fornitura

GRI Standard 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. Il Gruppo favorisce quindi la creazione di rapporti stabili e di lungo periodo, da cui possa nascere valore comune e pertanto agisce con trasparenza, integrità, imparzialità ed equità contrattuale, favorendo, laddove possibile, l'approvvigionamento da fornitori a livello nazionale così da generare impatti positivi nei Paesi in cui opera.

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 spesso 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 la società si avvale, per i servizi dei processi di acquisto, di un operatore internazionale qualificato oltre che delle catene di fornitura dei brand partner.

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*).

Grazie all'applicazione delle *Group Supply Chain Sustainability Guidelines* ogni Area geografica è 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. Oltre al tassativo rispetto delle normative locali e delle procedure stabilite nell'ambito dei controlli qualità, i diversi Paesi in cui il Gruppo opera stanno integrando i propri processi di monitoraggio dei fornitori in linea con quanto richiesto dalle linee guida.

Nei Paesi dell'Area Europe, oltre a sottoscrivere il Codice Etico quale parte del processo di qualifica, i fornitori devono rispettare specifici criteri socio-ambientali. In Grecia, ad esempio, i fornitori devono rispettare determinati criteri stabiliti dal sistema ISO 22000 a cui il Paese aderisce, mentre in Italia, secondo quanto richiesto dalla certificazione SA8000 i fornitori devono impegnarsi a rispettare i requisiti della certificazione. E' importante sottolineare come, soprattutto in quei Paesi dove non è possibile svolgere audit sulla qualità dei fornitori, il rischio relativo alla catena di fornitura è gestito prediligendo compagnie di grandi dimensioni, già certificate e sottoposte ad audit esterni. In Nord America è stato sviluppato uno specifico "*Supplier Code of Conduct*", che regola gli

acquisti di cibo e di bevande non alcoliche e che i fornitori devono sottoscrivere. 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.

Nel corso del 2018, inoltre, l'Area International ha integrato le *Supply Chain Sustainability Guidelines* in tutti i nuovi contratti di fornitura, richiedendo al fornitore di sottoscriverne il contenuto e di rispettare i principi condivisi dal Gruppo.

1.5.6 I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill

Suddivisione dei dipendenti per età, genere, categoria professionale

GRI Standard 102-8, 405-1

	2018				2017			
	Nord America ³³	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
Totale Dipendenti	32.030	16.624	11.398	60.052	30.988	17.467	9.957	58.412
Di cui donne	19.581	10.417	5.699	35.697	18.813	10.912	5.205	34.930
	61%	63%	50%	59%	61%	62%	52%	60%
Sedi	604	651	731	1.986	578	671	729	1.978
Top Manager	86	40	47	173	82	38	21	141
Donne	34	5	7	46	28	5	5	38
< 30 anni	-	-	0	0	-	-	-	-
Tra 30 e 50 anni	38	19	31	88	39	17	13	69
> 50 anni	48	21	16	85	43	21	8	72
Senior Manager	128	47	59	234	130	52	70	252
Donne	55	18	24	97	58	16	25	99
< 30 anni	1	2	2	5	1	1	3	5
Tra 30 e 50 anni	77	32	48	157	79	41	56	176
> 50 anni	50	13	9	72	50	10	11	71
Manager	172	162	134	468	164	164	103	431
Donne	74	84	64	222	73	82	45	200
< 30 anni	10	8	15	33	11	7	27	45
Tra 30 e 50 anni	108	115	111	334	108	114	74	296
> 50 anni	54	39	8	101	45	43	2	90
Impiegati	218	402	491	1.111	202	417	535	1.154
Donne	149	260	207	616	129	269	282	680
< 30 anni	35	48	233	316	35	55	318	408
Tra 30 e 50 anni	112	233	237	582	111	242	194	547
> 50 anni	71	121	21	213	56	120	23	199
Punti Vendita	31.426	15.973	10.667	58.066	30.410	16.796	9.228	56.434
Area Manager	137	56	80	273	116	60	72	248
Donne	41	10	15	66	32	11	22	65
< 30 anni	0	0	8	8	0	3	8	11
Tra 30 e 50 anni	66	36	70	172	51	34	63	148
> 50 anni	71	20	2	93	65	23	1	89
Direttori Punti Vendita	1.219	517	243	1.979	1.076	537	205	1.818
Donne	577	178	91	846	510	165	83	758
< 30 anni	155	19	64	238	106	18	48	172
Tra 30 e 50 anni	708	361	168	1.237	644	361	148	1.153
> 50 anni	356	137	11	504	326	158	9	493
Manager	858	533	481	1.872	884	655	418	1.957
Donne	501	270	191	962	499	370	178	1.047
< 30 anni	245	91	200	536	258	127	171	556
Tra 30 e 50 anni	449	322	260	1.031	486	394	232	1.112
> 50 anni	164	120	21	305	140	134	15	289
Responsabili di Servizio	3.311	2.118	1.121	6.550	2.954	1.852	844	5.650
Donne	2.237	1.309	536	4.082	1.992	1.100	400	3.492
< 30 anni	1.402	297	651	2.350	1.277	147	574	1.998
Tra 30 e 50 anni	1.333	1.376	451	3.160	1.163	1.328	255	2.746
> 50 anni	576	445	19	1.040	514	377	15	906
Collaboratori Pluriservizio	25.901	12.749	8.742	47.392	25.380	13.692	7.689	46.761
Donne	15.913	8.283	4.564	28.760	15.492	8.894	4.165	28.551
< 30 anni	11.117	3.027	6.746	20.890	11.064	3.287	6.041	20.392
Tra 30 e 50 anni	8.848	6.911	1.722	17.481	8.640	7.549	1.413	17.602
> 50 anni	5.936	2.811	274	9.021	5.676	2.856	235	8.767
Categorie protette / dipendenti con disabilità	N/A	535	61	596	N/A	580	106	686

Per il Nord America le informazioni sui dipendenti appartenenti a categorie protette non sono disponibili per le normative locali in materia di tutela della privacy.

³³ I dati dell'organico Nord America includono, per il 2018, anche la società Stellar Partners Inc.

Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale

GRI Standard 102-8, 405-1

	2018				2017			
	Nord America ³⁴	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
Totale Dipendenti	32.030	16.624	11.398	60.052	30.988	17.467	9.957	58.412
Di cui donne	19.581 61%	10.417 63%	5.699 50%	35.697 59%	18.813 61%	10.912 62%	5.205 52%	34.930 60%
Dipendenti t. indeterminato	32.030	13.720	5.692	51.442	30.988	15.074	4.798	50.860
Di cui donne	19.581	8.736	3.003	31.320	18.813	9.615	2.515	30.943
Dipendenti t. determinato³⁵	n/a	2.904	5.706	8.610	n/a	2.393	5.159	7.552
Di cui donne	n/a	1.681	2.696	4.377	n/a	1.297	2.690	3.987
Dipendenti full-time	25.410	7.396	7.122	39.928	24.397	7.589	5.847	37.833
Di cui donne	15.455	3.771	3.050	22.276	14.706	3.869	2.613	21.188
Dipendenti part-time	6.620	9.228	4.276	20.124	6.591	9.878	4.110	20.579
Di cui donne	4.126	6.646	2.649	13.421	4.107	7.043	2.592	13.742

Ore medie di formazione pro-capite per categoria di dipendente

GRI Standard 404-1

Gruppo	2018	2017
Sedi		
Top Manager	8,3	12,4
Donne	11,2	17,5
Uomini	7,3	11,4
Senior Manager	10,2	24,3
Donne	11,0	22,4
Uomini	9,7	25,3
Manager	12,9	18,5
Donne	15,3	21,0
Uomini	10,7	16,3
Impiegati	9,3	8,3
Donne	8,9	8,4
Uomini	9,7	8,2
Punti Vendita		
Area Manager	15,3	17,9
Donne	8,8	15,0
Uomini	17,3	18,9
Direttori Punti Vendita	31,8	27,7
Donne	28,5	25,2
Uomini	34,3	29,4
Manager	32,2	29,0
Donne	27,5	27,7
Uomini	37,1	30,5
Responsabili di Servizio	35,1	21,0
Donne	35,0	18,9
Uomini	35,1	24,4
Collaboratori Pluriservizio	18,0	35,9
Donne	17,8	35,2
Uomini	18,4	37,2

I dati relativi alle ore di formazione del Nord America ad oggi disponibili sono stimati sulla base del piano di formazione individuale previsto per ogni nuovo ingresso nei team della società statunitense. Inoltre, nelle sedi spesso le attività di aggiornamento professionale si realizzano attraverso la partecipazione a workshop, convegni e seminari, soprattutto a

³⁴ I dati dell'organico Nord America includono, per il 2018, anche la società Stellar Partners Inc.

³⁵ 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 possano recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento

livello di Top Management, non oggetto di rendicontazione. La variazione dei dati tra il 2017 e il 2018 nelle ore di formazione pro capite deve essere considerata anche alla luce delle attività di affinamento nella raccolta dati e di ampliamento del perimetro di rendicontazione. Nel corso del 2018 è stato infatti possibile includere nel perimetro di rendicontazione anche le ore di formazione erogate ai dipendenti delle sedi della società statunitense.

Dipendenti che ricevono una regolare valutazione delle performance

GRI Standard 404-3

Gruppo ³⁶	2018	2017		2018	2017
Sedi			Punti Vendita		
Top Manager			Area Manager	79%	89%
ns	ns	ns	Donne	80%	85%
ns	ns	ns	Uomini	79%	91%
Senior Manager	90%	82%	Direttori Punti Vendita	79%	90%
Donne	90%	84%	Donne	79%	90%
Uomini	90%	81%	Uomini	79%	91%
Manager	89%	88%	Manager	81%	84%
Donne	90%	89%	Donne	80%	87%
Uomini	88%	87%	Uomini	81%	81%
Impiegati	86%	78%	Responsabili di Servizio	42%	38%
Donne	88%	77%	Donne	40%	35%
Uomini	84%	78%	Uomini	47%	43%
			Collaboratori Pluriservizio	15%	15%
			Donne	14%	14%
			Uomini	17%	16%

Le variazioni nelle percentuali di copertura delle *performance review* nei Punti Vendita è dovuta principalmente all'alto turnover e alle nuove aperture, in particolare in quei Paesi che prevedono una *performance review* solo per i dipendenti che abbiano realizzato almeno sei mesi di lavoro continuativo. I dati relativi ai Top Manager non sono inclusi nella rendicontazione poiché seguono logiche di *Management By Objective* che differiscono dai programmi di *performance review* riservati al resto dei dipendenti. Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Relazione sulla remunerazione.

³⁶ Il dato è calcolato come: dipendenti che sono stati valutati nel processo di performance review/dipendenti al 31/12 e include i dipendenti al 31/12 dei Paesi che hanno un sistema di performance review in essere. Non sono infatti incluse nel perimetro alcune realtà minori come Austria, Repubblica Ceca e Slovenia per l'area Europe e la Cina per l'area International.

Nuovi assunti e cessati

GRI Standard 401-1

Movimentazione	2018				2017			
	Nord America	Europa ³⁷	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
Assunti (n)	24.256	12.009	8.751	45.016	22.884	8.198	8.203	39.285
Donne	15.057	7.093	4.393	26.543	14.057	4.473	4.166	22.696
Uomini	9.199	4.916	4.358	18.473	8.827	3.725	4.037	16.589
< 30 anni	17.177	7.116	7.204	31.497	16.714	5.027	6.919	28.660
Tra 30 e 50 anni	5.602	4.367	1.395	11.364	4.808	2.806	1.194	8.808
Maggiori di 50 anni	1.477	526	152	2.155	1.362	365	90	1.817
Cessati (n)	23.173	12.556	7.397	43.126	22.715	7.306	6.434	36.455
Donne	14.325	7.421	3.785	25.531	13.831	4.016	3.240	21.087
Uomini	8.848	5.135	3.612	17.595	8.884	3.290	3.194	15.368
< 30 anni	15.976	6.716	6.078	28.770	16.032	4.092	5.494	25.618
Tra 30 e 50 anni	5.486	4.831	1.181	11.498	4.998	2.583	875	8.456
Maggiori di 50 anni	1.711	1.009	131	2.851	1.685	631	65	2.381
Turnover in ingresso (%)	76%	72%	77%	75%	74%	47%	82%	67%
Donne	77%	68%	77%	74%	75%	41%	80%	65%
Uomini	74%	79%	76%	76%	73%	57%	85%	71%
< 30 anni	132%	204%	91%	129%	131%	138%	96%	122%
Tra 30 e 50 anni	48%	46%	45%	47%	42%	28%	49%	37%
Maggiori di 50 anni	20%	14%	40%	19%	20%	10%	28%	17%
Turnover in uscita (%)	72%	76%	65%	72%	73%	42%	65%	62%
Donne	73%	71%	66%	72%	74%	37%	62%	60%
Uomini	71%	83%	63%	72%	73%	50%	67%	65%
< 30 anni	123%	192%	77%	118%	126%	112%	76%	109%
Tra 30 e 50 anni	47%	51%	38%	47%	44%	26%	36%	35%
Maggiori di 50 anni	23%	27%	34%	25%	24%	17%	20%	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 infortunistici³⁸

GRI Standard 403-2

Indici infortunistici	2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
Infortuni sul lavoro	1.122	555	291	1.968	1.134	592	162	1.888
Donne	703	372	164	1.239	723	374	97	1.194
Uomini	419	183	127	729	411	218	65	694
Indice di frequenza (IR)	28,1	25,0	22,9	26,3	27,8	26,4	25,1	27,1
Donne	30,1	28,1	28,8	29,3	30,5	27,9	39,7	30,2
Uomini	25,4	20,5	18,2	22,5	24,0	24,3	16,2	23,1
Indice di gravità	0,2	0,5	0,1	0,2	0,1	0,6	0,1	0,3
Donne	0,2	0,5	0,1	0,3	0,2	0,7	0,1	0,3
Uomini	0,1	0,4	0,1	0,2	0,1	0,5	0,1	0,2
Tasso di malattie professionali	0,00	0,04	0,16	0,04	0,00	0,03	0,03	0,01
Donne	0,00	0,03	0,21	0,04	0,00	0,03	0,08	0,02
Uomini	0,00	0,04	0,11	0,04	0,00	0,02	0,00	0,01

Indice di frequenza: Indice di frequenza (IR): (numero di infortuni sul lavoro)/ totale ore lavorate) x 1.000.000

Indice di gravità: (Numero di giorni persi per infortunio sul lavoro/totale ore lavorate) x 1.000

Tasso di malattie professionali: Numero di casi di malattie professionali/ totale ore lavorate) x 200.000

³⁷ Le variazioni tra i dati di turnover 2017 e 2018 nell'Area Europe sono da ricondurre ad un affinamento del sistema di raccolta dati al fine di rendere omogenea la rappresentazione del dato all'interno di tutto il Gruppo.

³⁸ Il Gruppo approfondirà l'analisi rispetto alla significatività degli altri lavoratori non dipendenti.

Il perimetro dei dati comprende tutti i Paesi di presenza del Gruppo ad eccezione della nuova legal entity dell'Area International "APAC"³⁹, dove è in corso di implementazione un sistema di monitoraggio degli infortuni. Similmente per la Germania e l'Olanda, seppure il sistema di rilevazione sia stato implementato, non è ancora possibile estrarre le informazioni su assenze e ore lavorate. Per questo motivo, anche per il 2018 non sono state considerate nel perimetro. Sono invece stati inclusi nel perimetro Irlanda e Regno Unito (International). Si segnala che, a parità di perimetro 2017, l'Area International (che nel 2017 escludeva Olanda, UK, Irlanda e APAC) registra sia un indice di frequenza (25,0) che di gravità (0,1) in linea con l'anno precedente.

In Nord America il sistema di rilevazione non permette di registrare gli infortuni avvenuti in itinere. Per questo motivo, si è preferito escludere gli incidenti in itinere dal calcolo degli indici infortunistici, per evitare comparazioni di dati con perimetri differenti. Si segnala comunque che in Europa si sono riscontrati 151 infortuni in itinere, in linea con i 150 infortuni in itinere registrati nel 2017, mentre per l'Area International si sono registrati 22 infortuni in itinere e due decessi per incidente stradale a fronte di 24 infortuni in itinere registrati nel 2017. In Nord America il Gruppo sta inoltre lavorando all'affinamento del software di gestione dei dati inerenti agli infortuni che permetterà una rilevazione puntuale anche delle assenze legate agli infortuni, ad oggi parzialmente frutto di stime.

Donazioni per tipologia e area geografica

Donazioni	2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America ⁴⁰	Europa	International	Totale
Contributi diretti	€ 10.627	223.255	33.444	267.326	7.541	140.215	23.511	171.267
Contributi indiretti	€ 438.142	23.968	37.542	499.653	381.415	2.042	36.125	419.582
Contributo in beni e servizi	€ 3.268.177	360	15.950	3.284.486	3.581.185	155.917	151	3.737.253
Totale	€ 3.716.946	247.583	86.936	4.051.464	3.970.140	298.174	59.787	4.328.101

³⁹ Asia-Pacific Headquarter

⁴⁰ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, il dato 2017 relativo ai contributi per il Nord America è stato riesposto. Per i dati precedentemente pubblicati si rimanda alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2017, pubblicato nella sezione Investitori del sito www.autogrill.com. La variazione ha impatto anche sulla voce "Costi operativi riclassificati" e "Liberalità" della tabella "Creazione e distribuzione di valore economico" di pagina 6.

Ambiente – consumi di energia ed emissioni

GRI Standard 302-1, 305-1, 305-2

		2018			2017		
		Nord America	Europa	Totale	Nord America	Europa	Totale
HQ + PoS							
Consumo totale di energia diretta	GJ	222.677	135.940	358.617	249.682	150.982	400.664
Da fonti non rinnovabili:				-			-
Gas naturale	m ³	5.560.750	1.659.503	7.220.253	6.091.829	1.816.721	7.908.550
Gasolio	l	-	977.039	977.039	-	1.151.972	1.151.972
LPG	l	-	298.612	298.612	-	284.798	284.798
Propano	kg	-	-	-	-	828	828
Da veicoli di proprietà (flotta):				-			-
Benzina	l	-	5.598	5.598	-	6.614	6.614
Gasolio	l	-	639.128	639.128	-	658.939	658.939
Consumo totale di energia indiretta	GJ	357.598	851.044	1.208.642	348.997	855.873	1.204.870
Elettricità da fonti non rinnovabili	MWh	99.333	236.323	335.656	96.944	237.539	334.483
Elettricità da fonti rinnovabili	MWh	-	78	78	-	203	203
Emissioni		60.891	86.046	146.937	61.114	88.265	149.379
Emissioni totali dirette	t	11.379	8.076	19.455	12.793	8.934	21.727
Da fonti non rinnovabili:	CO ₂	11.379	6.385	17.764	12.793	7.217	20.010
Da veicoli di proprietà (flotta):	eq	-	1.691	1.691	-	1.717	1.717,1
Emissioni totali di energia indiretta⁴¹	t	49.512	77.970	127.482	48.322	79.330	127.652
Elettricità	CO ₂	49.512	77.970	127.482	48.322	79.330	127.652

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. Nel corso del 2018, grazie ad un'attività di indagine e sensibilizzazione interna alle diverse location, è stato possibile accedere alle utenze di alcuni aeroporti e stazioni dell'Area International, precedentemente esclusa dal perimetro di rendicontazione. All'interno dell'Area è stato possibile raccogliere i dati dei consumi diretti di circa il 30% dei punti vendita, mentre per i consumi indiretti di circa il 70% dei punti vendita dell'Area, per un totale di 25.613 GJ di consumi diretti (gas naturale, gasolio e carburante per la flotta aziendale) e 90.462 GJ di consumi indiretti (prevalentemente energia elettrica). Il Gruppo si impegna a proseguire nell'attività di sensibilizzazione e perfezionamento del perimetro di rendicontazione, nei limiti dell'effettiva disponibilità dei dati.

Nelle location dove le utenze sono incluse nelle tariffe di locazione complessive, spesso non è possibile avere evidenza dei consumi effettivi; queste *location*, pertanto, continueranno ad essere escluse dal perimetro. Tale limitazione coinvolge principalmente gli aeroporti e centri commerciali dell'Area Nord America.

I fattori utilizzati per il calcolo delle emissioni sono stati pubblicati dal Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS) nel 2015 per le emissioni indirette (in quanto complete dei diversi fattori emissivi per paese), mentre per le emissioni dirette il più recente documento è stato pubblicato nel 2018.

⁴¹ Il calcolo secondo la metodologia "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.

Ambiente – rifiuti prodotti

GRI Standard 306-2

Modalità di smaltimento dei rifiuti prodotti
Punti Vendita Europa

		2018	2017
Modalità di smaltimento⁴²	udm		
Rifiuti pericolosi:		17,01	16,5
Riciclo	t	7,48	8,5
Inceneritore	t	9,53	7,8
Discarica	t	-	0,2
Rifiuti non pericolosi:		30.608,1	19.464,0
Riciclo	t	9.470,9	5.661,9
Inceneritore	t	7.057,6	6.566,5
Discarica	t	14.079,5	7.235,6

Per la peculiarità del business in cui il Gruppo opera, è importante segnalare come i dati puntuali inerenti allo smaltimento dei rifiuti possono essere riconducibili unicamente ai punti vendita e location dove il Gruppo dispone di un operatore privato per la gestione dei propri rifiuti. Al fine di fornire una rappresentazione più completa del perimetro di rendicontazione, il Gruppo nel 2018 ha elaborato alcune stime, prevalentemente nel canale autostradale italiano per i rifiuti gestiti dagli operatori pubblici locali, sulla base di locali considerati comparabili. I dati esposti in tabella non riflettono perimetri omogenei e, pertanto, non sono direttamente confrontabili. Se considerati a pari perimetro, i rifiuti non pericolosi dell'Area Europe ammonterebbero nel 2018 complessivamente a 20.890 tonnellate.

I dati sono quindi parzialmente frutto di stime e non includono le location di Slovenia, Svizzera e Spagna dove la gestione è completamente a carico dell'ente pubblico. I dati delle Aree International e Nord America non sono inclusi nel perimetro, poiché la gestione dei rifiuti è prevalentemente a carico dei gestori delle infrastrutture dove esse operano.

⁴² I rifiuti pericolosi includono dispositivi elettronici, batterie, scarti di olio, filtri olio, materiali assorbenti, imballaggi contenenti sostanze pericolose (derivanti dal business oil).

1.5.7 Criteri di redazione

GRI Standard 102-4, 102-10, 102-13, 102-46, 102-48, 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 e successive modifiche (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 “Gestione di rischi finanziari e non finanziari del gruppo Autogrill” nella Relazione sulla Gestione.

La presente Dichiarazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 14 marzo 2019, 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, sono stati identificati 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 79-84 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 41 del presente documento, 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 i 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 la Policy di Sostenibilità del Gruppo, il Codice Etico di Gruppo e le Supply Chain Sustainability Guidelines. La periodicità e la metodologia di revisione della materialità vengono definite a seconda delle evoluzioni del contesto interno ed esterno al Gruppo. Nella stesura del documento sono inoltre evidenziate le connessioni con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile promossi dalle Nazioni Unite (UN SDGs), per evidenziare come le attività del Gruppo siano connesse agli stessi.

Perimetro di reporting

Le informazioni quali-quantitative contenute nella Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario si riferiscono alla performance di Gruppo per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2018. 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 2018 del Gruppo. Il perimetro dei dati e delle informazioni non finanziarie risulta essere composto dalle Società facenti parte del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2018 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 all'interno di centri commerciali, stazioni ferroviarie e aeroporti - non sono sempre incluse nel perimetro di rendicontazione dei dati ambientali. Tale limitazione riguarda principalmente le Aree Nord America e International per i dati ambientali. Rispetto al 2017 il Gruppo ha lavorato con le diverse Business Unit in un percorso di miglioramento continuo e al perfezionamento dei processi di rilevazione dei dati, riuscendo ad ampliare il perimetro dei dati ambientali a un maggior numero di *location* e punti vendita dell'Area Europe e dell'Area International ricorrendo, nei casi opportunamente segnalati, anche all'utilizzo di stime. Eventuali ulteriori limitazioni a tale perimetro sono indicate all'interno del documento. Nel corso del 2018 è stato inoltre possibile integrare i dati della società Stellar Partners, Inc relativi all'organico al 31/12/2018, mentre non sono stati inclusi i dati socio-ambientali della Società Le CroBag, la cui acquisizione si è perfezionata nel 2018.

Processo di rendicontazione

La predisposizione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Autogrill per il 2018 si è basata su un processo di reporting strutturato che ha previsto:

- il coinvolgimento di tutte 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 2018;
- l'approvazione della Dichiarazione da parte del Consiglio di Amministrazione, convocato per l'approvazione del Bilancio Consolidato 2018, dopo essere stata valutata dal Comitato Controllo e 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 corporate al fine di renderla disponibile in maniera trasparente a tutti gli stakeholder.

1.5.8 Tabella di raccordo GRI – materialità

GRI Standard 103-1

AREA	TEMATICHE	TEMATICHE GRI	Perimetro	
			Dove avviene l'impatto	Tipologia dell'impatto
Economic & Governance	Lotta alla corruzione	Anticorruzione	Gruppo Autogrill	Diretto
	Creazione di valore economico	Performance economiche	Gruppo Autogrill	Diretto
	Pratiche concorrenziali	Pratiche competitive anticoncorrenziali Compliance socio-economica	Gruppo Autogrill	Diretto
	Efficacia e trasparenza dei processi decisionali ²⁵	n.d.	Gruppo Autogrill	Diretto
People	Qualità dei rapporti con i collaboratori	Occupazione	Gruppo Autogrill	Diretto
	Salute e sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza	Dipendenti Gruppo Autogrill	Diretto
	Sviluppo risorse umane e valutazione delle competenze	Formazione e addestramento	Gruppo Autogrill	Diretto
	Relazioni sindacali	Lavoro/Gestione delle relazioni	Gruppo Autogrill	Diretto
	Diversity e pari opportunità	Diversity e pari opportunità, Non discriminazione	Gruppo Autogrill	Diretto
Product	Informazioni e comunicazione di prodotto	Prodotto ed etichettatura, comunicazione marketing	Gruppo Autogrill, consumatori	Diretto
	Gestione della catena di fornitura	Valutazione ambientale del fornitore, valutazione dei fornitori per criteri sociali	Gruppo Autogrill, catena di fornitura	Diretto e indiretto
	Accessibilità e qualità dei servizi ⁴³	n.d.	Gruppo Autogrill, catena di fornitura, consumatori	Diretto e indiretto
	Qualità e sicurezza dei prodotti	Salute e sicurezza del cliente	Gruppo Autogrill, catena di fornitura, consumatori	Diretto e indiretto
Planet	Efficienza energetica ed emissioni	Energia, emissioni, conformità ambientale	Gruppo Autogrill, catena di fornitura	Diretto e indiretto
	Gestione rifiuti	Rifiuti	Gruppo Autogrill, consumatori, comunità	Diretto e indiretto

⁴³ Per gli aspetti materiali "Efficacia e trasparenza dei processi decisionali" e "Accessibilità e qualità dei servizi", non direttamente collegati ad un aspetto previsto dai GRI Standard, Autogrill riporta nel documento l'approccio di gestione adottato.

1.5.9 GRI Content Index

GRI Standard 102-54, 102-55

La Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo Autogrill è stata redatta in conformità con i **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 e 2018.

Universal Standards		
GRI Standard	N. pagina	Informazione
GRI 102: General Disclosure 2016		
Profilo dell'organizzazione		
102-1	RG, Struttura societaria semplificata, p. 7.	Nome dell'organizzazione.
102-2	RG, Il Gruppo Autogrill, p. 5.	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 p. 6; Criteri di redazione, p. 76.	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, p. 7, RG, Struttura organizzativa al 14 marzo 2019, p. 8.	Assetto proprietario e forma legale.
102-6	RG, Presenza territoriale, p. 6, RG, Andamento del Gruppo p. 9, RG, Settori operativi p. 22.	Mercati coperti (inclusa la copertura geografica, settori di attività e tipologia di clienti e destinatari).
102-7	RG, Il Gruppo Autogrill, p. 5; RG, Conto economico sintetico del Gruppo p. 12; RG, Ricavi p. 15; RG, Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata riclassificata p. 19; RG, Patrimonio Netto p.142.	Dimensione dell'organizzazione.
102-8	People: Le Persone del Gruppo Autogrill, p. 42; I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill, p. 69.	Numero di dipendenti suddiviso per contratto e genere.
102-9	Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66.	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione
102-10	RG, Variazioni di perimetro e altre operazioni societarie p. 10; Criteri di redazione, p. 76.	Cambiamenti significativi avvenuti nel periodo di riferimento nelle dimensioni e nella struttura dell'organizzazione o nella filiera.
102-11	RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 88-96; La Sostenibilità per il Gruppo Autogrill p. 39.	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale.
102-12	Sviluppo Risorse Umane e valutazione delle competenze, p.45; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66.	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, p. 48; Criteri di redazione, p. 75.	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	RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 88-96.	Descrizione dei principali impatti, dei rischi e opportunità.
Etica e integrità		
102-16	Diversità e pari opportunità, p. 48; 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, p. 23, 59, 61, 63, 72.	Struttura di governo dell'organizzazione.
Stakeholder Engagement		
102-40	Stakeholder engagement, p. 40.	Elenco degli stakeholder coinvolti dall'organizzazione.
102-41	Rapporti con i sindacati, p. 50.	Percentuale di dipendenti coperti da contratto collettivo nazionale.
102-42	Stakeholder engagement, p. 40.	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere.
102-43	Creazione e distribuzione di valore economico, p. 37; Stakeholder engagement, p. 40; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, p. 53-54; Consumatori: centralità del cliente, p. 61.	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, p. 40; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42; Consumatori: centralità del cliente, p. 61.	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, p. 172-175.	Entità incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o documenti equivalenti.
102-46	Criteri di redazione, p. 75-77.	Processo per la definizione del perimetro di rendicontazione e delle limitazioni.
102-47	Analisi di materialità, p. 41.	Aspetti materiali identificati nel processo di analisi per la definizione del perimetro di rendicontazione.
102-48	I dati sociali e ambientali di Autogrill, p. 72.	Modifiche di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche
102-49	Analisi di materialità, p. 41.	Cambiamenti significativi dell'obiettivo e delle limitazioni rispetto al precedente periodo di rendicontazione.
102-50	Criteri di redazione, p. 76.	Periodo di rendicontazione (anno finanziario o anno solare)
102-51	La DNF 2017 è stata pubblicata a maggio 2018	Data dell'ultimo rapporto (se disponibile).
102-52	Criteri di redazione, p. 75.	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, p. 75; GRI Content Index, p. 79.	Specificare l'opzione di conformità con i GRI Standards prescelta dall'organizzazione.
102-55	GRI Content Index, p. 79-84.	GRI Content Index
102-56	Relazione della società di revisione, p. 85-87.	Attestazione esterna

Topic Specific Standards			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
GRI 200: ECONOMIC SERIES			
Performance economica			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Creazione e distribuzione di Valore Economico, p. 37; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, p. 53-54.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Creazione e distribuzione di Valore Economico, p. 37; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, p. 53-54; I dati sociali e ambientali di Autogrill, p. 72.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 201: Performance economica 2016			
201-1	Creazione e distribuzione di Valore Economico, p. 37; I dati sociali e ambientali di Autogrill, p. 72.		Valore economico direttamente generato e distribuito.
Anticorruzione			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione, p. 38-39.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione, p. 38-39.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 205: Anti corruzione 2016			
205-3	Nel corso del 2018 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 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	RG, Governance e Compliance, p. 38. Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 90.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	RG, Governance e Compliance, p. 38, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 90.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 206: Comportamento anti-concorrenziale 2016			
206-1	Nel corso del 2018 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 2016			

Topic Specific Standards			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, p. 55-58; Criteri di Redazione, p. 75-77.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, p. 55-58; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 73; Criteri di Redazione, p. 76.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 302: Energia 2016			
302-1	Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, p. 57; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 73.		Consumi energetici interni all'organizzazione
Emissioni			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, p. 55-58; Criteri di Redazione, p. 76.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Gestione dell'energia e delle emissioni in atmosfera, p. 55-58; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 73; Criteri di Redazione, p. 76.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 305: Emissioni 2016			
305-1	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 73.		Emissioni dirette generate
305-2	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 73.		Emissioni indirette generate
Rifiuti			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Gestione dei rifiuti p. 59-60; Criteri di Redazione, p. 76.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Gestione dei rifiuti p. 59-60; I dati sociali ed ambientali p. 74; Criteri di Redazione, p. 76.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 306: Scarichi e rifiuti 2016			
306-2	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 74.		Peso totale di rifiuti divisi per tipo e metodo di smaltimento.
Conformità ambientale			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Planet: la tutela ambientale, p. 55; Planet: la tutela ambientale, p. 58.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Planet: la tutela ambientale, p. 55; Planet: la tutela ambientale, p. 58.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 307: Conformità ambientale 2016			
307-1	Nel corso del 2018 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 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Planet: la tutela ambientale, p. 55; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Planet: la tutela ambientale, p. 55; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori 2016			
308-1	Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66.	Nel 2018 è iniziato il processo di implementazione delle Autogrill	Percentuale di nuovi fornitori valutati in base alla relativa

Topic Specific Standards			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
		Group <i>Supply Chain Sustainability Guidelines</i> , che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori. In Nord America infatti è stato pubblicato il Code of Supplier Business Conduct. A valle dell'implementazione a livello locale delle Linee Guida, sarà possibile fornire un'indicazione puntuale del numero di fornitori valutati.	implementazione di criteri ambientali.
GRI 400: SOCIAL SERIES			
Occupazione			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Diversità e pari opportunità, p. 48-49; Remunerazione, p. 49.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Diversità e pari opportunità, p. 48-49; Remunerazione, p. 49; I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill, p. 71.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 401: Occupazione 2016			
401-1	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 71.		Nuovi assunti e tassi di turnover
401-2	Remunerazione, p. 49.		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 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Rapporto con i sindacati, p. 50.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Rapporto con i sindacati, p. 50.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 402: Lavoro/gestione delle relazioni 2016			
402-1	Rapporto con i sindacati, p. 50.		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 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Salute e sicurezza sul lavoro, p. 51-52.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Salute e sicurezza sul lavoro, p. 51-52.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2016			
403-2	Salute e sicurezza sul lavoro, p. 51-52; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 71-72.	Gli indici di assenteismo non sono rendicontati a causa dell'indisponibilità del dato delle ore lavorabili. Il Gruppo sta lavorando per 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 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative

Topic Specific Standards			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
	42; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 45-47.		caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 45-47; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 69-70.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 404: Formazione 2016			
404-1	Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 45; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 69-70.		Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per genere e categoria.
404-2	Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 45-46.		Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera.
404-3	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 70.		Percentuale dei dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance.
Diversity e pari opportunità			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Diversità e pari opportunità, p. 48-49.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Diversità e pari opportunità, p. 48-49.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016			
405-1	People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 68; RCG, p. 108-109.		Composizione dei dipendenti e degli organi di governo
Non discriminazione			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Diversità e pari opportunità, p. 48-49; Tutela dei diritti umani, p. 53.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 42-43; Diversità e pari opportunità, p. 48-49; Tutela dei diritti umani, p. 53.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 406: Non discriminazione 2016			
406-1	Nel corso del 2018 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 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66; Tutela dei diritti umani, p. 53.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66; Tutela dei diritti umani, p. 53.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 414: Valutazione dei fornitori sulle pratiche sociali 2016			
414-1	Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 66.	Nel 2018 è iniziato il processo di implementazione delle Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines, che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori. In Nord America infatti è stato pubblicato il Code of Supplier Business Conduct. 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 2016			

Topic Specific Standards			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Qualità e sicurezza dei prodotti, p. 64-65.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Qualità e sicurezza dei prodotti, p. 64-65.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 416: Salute e sicurezza del cliente 2016			
416-1	Qualità e sicurezza dei prodotti, p. 64-65.		Percentuale di categorie di prodotti e servizi valutati sulla salute e sicurezza
Marketing ed etichettatura			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Informazione e comunicazione di prodotto, p. 65.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Informazione e comunicazione di prodotto, p. 65.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 417: Marketing e etichettatura 2016			
417-3	Nel corso del 2018 non si sono registrati casi di non-conformità relativi al marketing e alla comunicazione di prodotti e servizi.		Incidenti o non compliance riguardo il marketing e la comunicazione
Conformità socio-economica			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Governance e Compliance, p. 38; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 88-96.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Governance e Compliance, p. 38; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 88-96.		Valutazione sull'approccio del management.
GRI 419: Conformità socioeconomica 2016			
419-1	Nel corso del 2018 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 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Governance e Compliance, p. 38; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 88-96.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Governance e Compliance, p. 38; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 88-96.		Valutazione sull'approccio del management.
Accessibilità e qualità dei servizi			
GRI 103: Management Approach 2016			
103-1	Analisi di materialità p. 41; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 78.		Spiegazione degli aspetti materiali e relativi confini.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Servizi: qualità e fruibilità, p. 63-65; Informazioni e comunicazioni di prodotto, p. 65.		Informazioni generali sull'approccio del management e relative caratteristiche.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 34-35; Servizi: qualità e fruibilità, p. 63-65; Informazioni e comunicazioni di prodotto, p. 65.		Valutazione sull'approccio del management.

1.5.10 Relazione della società di revisione

GRI Standard 102-56



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, D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB ADOTTATO CON DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018

**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. 20267/2018, 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 "Gruppo Autogrill" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 14 marzo 2019 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e 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 di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.



2

Responsabilità della società di revisione

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

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. Analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato.
2. Analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto.
3. Comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario inclusi nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo Autogrill.
4. Comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate 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 e effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a).

5. Comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Autogrill Italia S.p.A. e con il personale di Nuova Sidap S.r.l., HMSHost Corporation, HMSHost International B.V. e Autogrill Iberia S.L.U. 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.



3

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 Italia S.p.A. e per Nuova Sidap S.r.l., sede di Bethesda (Maryland, Stati Uniti) per HMSHost Corporation, sede di Haarlemmermeer per HMSHost International B.V. e sede di Madrid per Autogrill Iberia S.L.U., 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 2018 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Ernesto Lanzillo
Socio

Milano, 11 aprile 2019

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 del Gruppo ai rischi e all'indirizzo delle necessarie azioni di mitigazione, volte a ridurre il grado di volatilità rispetto al raggiungimento 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 ed ambientale che sono richiamati e più ampiamente sviluppati nella Sezione 1.5 della Relazione sulla Gestione in adempimento delle previsioni dagli articoli 3 e 4 del D. Lgs 254/2016 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

RISCHI	MODALITA' DI GESTIONE DEI RISCHI
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 macroeconomica generale e le sue tendenze, la fiducia dei consumatori, i livelli di disoccupazione e l'inflazione sui fattori produttivi, quando non possa 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 - 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'evoluzione del contesto competitivo dell'industria del trasporto aereo e i mutamenti nelle pratiche operative di quest'ultima. 	<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, sia attraverso il più idoneo livello di servizio, sia con un aggiornamento costante dell'offerta e del suo mix.</p>

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. Questi contratti costituiscono pertanto l'asset fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici.</p> <p>I rischi ad essi legati riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la capacità del Gruppo di rinnovarli o di aggiudicarsene di nuovi - 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 operative di Autogrill 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), sulla base di motivazioni legate all'interesse pubblico o alla sicurezza. 	<p>Il Gruppo mitiga i rischi in questione mediante la gestione di un elevato numero di contratti di concessione, con una diversificazione geografica e di canale, senza che nessuno di essi abbia un peso tale per cui la sua eventuale revoca o peggioramento di condizioni o gestionale possa individualmente generare effetti significativi alla redditività del gruppo.</p> <p>Inoltre è in essere 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 <i>partnership</i> 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.</p> <p>Inoltre il Gruppo opera con funzioni corporate dedicate al rinnovo continuo dell'offerta, attraverso l'ideazione di nuovi</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>concetti, il monitoraggio dei marchi emergenti e la costante revisione del portafoglio di marchi di terzi, al fine di disporre dei marchi di volta in volta più innovativi e attraenti presenti nel mercato. Il rischio descritto è inoltre mitigato dal mantenimento di un rapporto di costante di collaborazione con i partner più rilevanti e i cui <i>brand</i> hanno maggiore diffusione.</p>
Competizione	
<p>Il settore in cui il Gruppo opera è interessato da macrotrend di crescita, quali l'aumento della mobilità delle persone e il consumo di alimenti fuori casa, che lo possono rendere attraente sia per operatori già consolidati in settore adiacenti sia per operatori più nuovi e/o medio-piccoli. Inoltre, a seguito della crescente richiesta di brand locali rispetto a quelli internazionali si è ampliato l'assetto competitivo dei soggetti partecipanti in fase di gara, che oggi include anche la partecipazione di operatori di piccole dimensioni, solitamente <i>monobrand</i>, comportando una rivisitazione del modello di offerta, maggiormente differenziata rispetto al passato, e dei modelli di economia di scala applicabili. Questi elementi determinano una maggiore competizione (reale o solo potenziale), che potrebbe rallentare la crescita del Gruppo o la redditività del business.</p>	<p>Il Gruppo presta particolare attenzione all'analisi dei trend della <i>industry</i> e dei canali nei quali opera. Uno dei punti di forza del Gruppo è la disponibilità di un ampio portafoglio di brand (interni e di terzi), che costantemente aggiorna e implementa sulla base delle tendenze di mercato. Inoltre il Gruppo ha maturato nel tempo una riconosciuta reputazione presso i concedenti, sia in termini di varietà di brand offribili che di solidità del Gruppo, e questo costituisce un elemento di favore durante i processi di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni.</p>
Innovazione	
<p>L'evoluzione dei gusti della clientela è sempre più veloce e quindi c'è il rischio che, nonostante il Gruppo abbia presidi interni focalizzati sull'innovazione dell'offerta, questi non riescano ad interpretare correttamente i trend ovvero non riescano ad introdurre innovazione con sufficiente velocità. Questo fenomeno potrebbe comportare una temporanea diminuzione della soddisfazione della clientela, che si può tradurre in una diminuzione delle vendite che risulta recuperabile in fase di riassetto dei servizi di offerta commerciale.</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</p>	<p>Il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • al cliente (con riferimento al livello di

<p>o di rinnovo delle concessioni da parte dei concedenti.</p> <p>I rischi legati ad un significativo danno reputazionale sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - perdita di attrattività nei confronti della clientela - lesione della continuità delle relazioni con i concedenti o i <i>licensor</i> - minaccia delle prospettive di rinnovo. <p>Le cause possono essere principalmente riconducibili alla riduzione della qualità percepita del servizio prestato alla clientela, 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.</p> <p>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 il 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>soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto),</p> <ul style="list-style-type: none"> • al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti nei contratti) • 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>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>
Sviluppo e partnership	
<p>Il Gruppo Autogrill opera in alcuni mercati attraverso <i>partnership</i> con operatori locali che in alcuni casi prevedono anche il coinvolgimento attivo di questi ultimi nella gestione dei punti vendita. Lo svolgimento di attività in <i>partnership</i> con operatori locali è una prassi consolidata in Nord America ed utilizzata anche per favorire l'espansione in alcuni mercati emergenti. Il Gruppo è esposto al rischio di mancato rispetto da parte dei partner di impegni assunti contrattualmente sia rispetto agli investimenti programmati per i contratti aggiudicati sia in termini di standard operativi per garantire l'adeguato livello di qualità e servizio, con conseguenti impatti sulla redditività delle <i>operation</i>, sulla reputazione e sugli impegni assunti con i concedenti.</p>	<p>Il Gruppo persegue e privilegia accordi che assicurino il mantenimento del controllo finanziario, delle operations e degli aspetti commerciali dell'iniziativa.</p> <p>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>

Rischio Paese	
Le attività del Gruppo potrebbero subire delle conseguenze da possibili fenomeni di instabilità politica o sociale e di istituzione/applicazione di restrizioni agli scambi commerciali.	A presidio di tale rischio, il Gruppo effettua un monitoraggio sulla situazione geopolitica dei Paesi in cui opera. Inoltre, non vi è concentrazione delle attività in un singolo Paese maggiormente esposto a fenomeni d'instabilità.
Rischi legati al capitale umano	
La capacità del Gruppo di attrarre, motivare e trattenere risorse chiave rappresenta un fattore critico che, qualora dovesse deteriorarsi, lo esporrebbe 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 al rispetto della 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.	Il Gruppo è leader di mercato e pertanto esercita una forte attrattiva nei confronti dei talenti. Inoltre, effettua periodiche review delle proprie politiche retributive per riconoscere l'impegno e i meriti dei propri collaboratori, così favorendo il senso di appartenenza, e che sono in grado di assicurare il costante confronto con società multinazionali operanti nel settore del largo consumo con livelli di complessità e capillarità distributiva equivalenti. E' in essere una politica di gestione delle risorse umane, basata sui principi sanciti dal Codice Etico, che stimola a porre in essere relazioni virtuose con i propri collaboratori, sviluppando le capacità dei singoli e sostenendo lo sviluppo delle competenze. Infatti il Gruppo 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 quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - disastri naturali e climatici - danni strutturali alle infrastrutture - 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 	<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 una interruzione di attività.</p>

<p>infrastrutture di rete a supporto dei processi chiave di business.</p> <p>Con riferimento ai sistemi informativi, causa di interruzione di attività può essere anche l'attacco informatico</p>	
<p>Sicurezza Informatica</p> <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 informatici 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> <p>L'azienda inoltre può fare affidamento su un programma assicurativo a livello di Gruppo e locale, con primarie Compagnie, che include la copertura "<i>Cyber risk</i>".</p>
<p>Fattore lavoro</p> <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 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, possono determinare 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, l'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>La politica di gestione delle risorse umane si basa sui principi sanciti dal Codice Etico, 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</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.</p> <p>Inoltre, il Gruppo ha avviato progetti d'innovazione tecnologica indirizzati alla rivisitazione delle modalità di gestione operativa con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza della forza lavoro.</p>

Qualità, salute, sicurezza e ambiente

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 dei consumatori 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.

Il Gruppo si impegna a rispettare ogni regolamento e procedura per la massima soddisfazione e tutela dei propri clienti.

Nonostante ciò, eventi imprevedibili ovvero non correttamente valutati, potrebbero determinare il mancato adempimento o la non conformità alle prescrizioni di tali regolamentazioni a livello locale, nazionale e sovra-nazionale.

Tali normative, che risultano particolarmente articolate con riferimento alle attività sia di concessionario sia di gestore del business oil, potrebbero esporre il Gruppo al rischio di contenziosi, sanzioni penali, civili e/o amministrative, con eventuali ripercussioni sulla reputazione.

Il Gruppo ha in essere su base geografica sistemi di assicurazione qualità per garantire standard elevati per tutti i prodotti e servizi.

Essi sono basati sulla prevenzione dei rischi attraverso processi di *risk assessment* - 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) 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.

In tema ambientale il Gruppo si è dotato di standard di sicurezza e pratiche operative di elevata qualità e affidabilità, tra cui anche la gestione del business oil, al fine di 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, ispirate a principi di efficienza e sostenibilità

	<p>energetica, con conseguente riduzione delle emissioni in atmosfera, nel rispetto delle normative ambientali vigenti in tutti i contesti in cui opera.</p> <p>Oltre all'impegno per il miglioramento delle proprie performance, il Gruppo promuove un utilizzo responsabile delle risorse anche attraverso campagne di sensibilizzazione interne.</p> <p>Le funzioni interne pertanto 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 di acquisto dei beni e dei servizi.</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 citato nella sezione "Business Interruption" e piani per la sostituzione di forniture simili o succedanei dei prodotti in assortimento .</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>Inoltre, viene periodicamente valutata la composizione dell'offerta per ottimizzare il rapporto qualità/efficienza della stessa.</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 "<i>Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines</i>" che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori e i principi base che caratterizzano l'approccio del Gruppo per una gestione sostenibile</p>

	<p>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 Codice Etico di Gruppo.</p>
Corruzione	
<p>Violazioni del Codice Etico di Gruppo 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, 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
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>	

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 S.p.A. o della controllante indiretta Edizione S.r.l. anche alla luce delle seguenti considerazioni:

1. la Società definisce in via autonoma i piani strategici, industriali, finanziari e/o il *budget* della Società e del Gruppo e provvede in autonomia alla loro esecuzione;
2. la Società non riceve, e comunque non è assoggettata in alcun modo, a direttive o istruzioni in materia finanziaria e creditizia;
3. le strategie commerciali sono autonomamente e liberamente valutate dal Consiglio di Amministrazione della Società, che opera in piena autonomia negoziale nei rapporti con la propria clientela e i propri fornitori;
4. la Società non è vincolata al rispetto di *policy* di gruppo per l'acquisto di beni o servizi sul mercato;
5. la Società non è destinataria di "direttive" o "istruzioni" in materia di acquisizioni e dismissioni;
6. la Società non è parte di alcun accordo di gestione accentrata della tesoreria (*cash pooling*) o di altre funzioni di assistenza o coordinamento di carattere finanziario;
7. la Società non riceve, o comunque non è soggetta in alcun modo a, direttive in merito al compimento di operazioni straordinarie e/o iniziative di investimento;
8. l'organigramma della Società e del Gruppo Autogrill è stato liberamente predisposto e approvato dalla Società; e
9. la Società non è tenuta al rispetto di codici di comportamento o *policy* imposti da Schematrentaquattro o altra società del gruppo facente capo a 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 7, 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 24 maggio 2018 ha autorizzato, previa revoca della delibera adottata il 25 maggio 2017, 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 2018 Autogrill S.p.A. detiene n° 181.641 azioni proprie, dato invariato rispetto al 31 dicembre 2017, per un valore di carico pari a € 720ked un valore di carico medio pari a € 3,96 per azione. Nel corso del 2018 non sono state acquistate o cedute azioni proprie.

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 2018 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 2018 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 31/12/2017	Variazioni patrimoniali	Risultato netto Esercizio 2018**	Patrimonio netto 31/12/2018
Bilancio separato di Autogrill S.p.A. (*)	500.684	(46.347)	15.207	469.545
Effetto del consolidamento dei bilanci delle controllate e relative imposte differite	126.325	892	53.453	180.670
Riserva di conversione	22.885	12.777		35.662
Bilancio consolidato di Gruppo	649.894	(32.677)	68.660	685.876
Patrimonio Netto di terzi	45.371	(8.027)	17.815	55.159
Bilancio Consolidato	695.265	(40.703)	86.475	741.035

* Le variazioni patrimoniali includono i dividendi distribuiti da Autogrill S.p.A. (48.300k€).

** L'ammontare del risultato netto include l'effetto combinato della contribuzione delle società controllate al risultato consolidato pari a 86.817k€ e lo storno dei dividendi distribuiti alla Capogruppo da alcune società controllate e pari a 33.364 k€.

2. Bilancio consolidato

2.1 Prospetti Contabili Consolidati

2.1.1 Situazione patrimoniale-finanziaria

Note	(k€)	31.12.2018	di cui con parti correlate	31.12.2017	di cui con parti correlate
ATTIVITA'					
	Attività correnti	587.290		511.642	
I	Cassa e altre disponibilità liquide	214.699		169.590	
II	Altre attività finanziarie	36.424		31.213	
III	Crediti per imposte sul reddito	19.572		15.373	
IV	Altri crediti	147.013	18.405	130.292	16.223
V	Crediti commerciali	47.971	1.526	48.972	2.081
VI	Rimanenze	121.611		116.202	
	Attività non correnti	2.049.337		1.837.260	
VII	Immobili, impianti e macchinari	982.682		880.916	
VIII	Avviamento	839.666		795.928	
IX	Altre attività immateriali	121.221		75.679	
X	Partecipazioni	1.891		3.506	
XI	Altre attività finanziarie	42.949	7.272	33.344	6.285
XII	Attività per imposte differite	51.050		37.815	
XIII	Altri crediti	9.878		10.072	
	Attività operative destinate alla vendita	-		-	
TOTALE ATTIVITA'		2.636.627		2.348.902	
PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO					
	PASSIVITA'	1.895.592		1.653.637	
	Passività correnti	844.130		942.194	
XIV	Debiti commerciali	376.460	32.043	351.168	27.964
XV	Debiti per imposte sul reddito	4.726		3.566	
XVI	Altri debiti	369.425	4.568	343.773	3.146
XIX	Debiti bancari	68.968		218.244	
XVII	Altre passività finanziarie	8.294		7.202	
XXIII	Fondi per rischi e oneri	16.257		18.241	
	Passività non correnti	1.051.462		711.443	
XV	Debiti per imposte sul reddito	8.541		4.916	
XVIII	Altri debiti	29.495		33.230	
XIX	Finanziamenti al netto della quota corrente	549.912		235.442	
XX	Altre passività finanziarie	7.478		6.000	
XXI	Obbligazioni	303.026		290.413	
XII	Passività per imposte differite	43.728		28.517	
XXII	Piani a benefici definiti	71.036		80.110	
XXIII	Fondi per rischi e oneri	38.246		32.815	
	Passività operative destinate alla vendita	-		-	
XXIV	PATRIMONIO NETTO	741.035		695.265	
	- attribuibile ai soci della controllante	685.876		649.894	
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	55.159		45.371	
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO		2.636.627		2.348.902	

2.1.2 Conto economico

Note	(k€)	2018	di cui con parti correlate	2017	di cui con parti correlate
XXV	Ricavi	5.113.140	59	4.990.594	44
XXVI	Altri proventi operativi	110.772	2.154	95.965	2.358
	Totale ricavi e altri proventi operativi	5.223.912		5.086.559	
XXVII	Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	1.843.114	128	1.796.885	164
XXVIII	Costo del personale	1.556.983	10.388	1.519.776	7.412
XXIX	Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo marchi	876.522	78.986	828.201	75.479
XXX	Altri costi operativi	560.364	3.807	542.707	3.220
XXXI	Ammortamenti	227.807		212.662	
XXXI	Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	9.075		1.079	
	Risultato operativo	150.047		185.249	
XXXII	Proventi finanziari	2.061	101	1.316	91
XXXII	Oneri finanziari	(31.145)		(28.626)	
	Proventi (oneri) su partecipazioni	13		797	
	Risultato ante imposte	120.976		158.736	
XXXIII	Imposte sul reddito	(34.501)		(45.700)	
	Risultato da attività operative destinate alla vendita	-		-	
XXXIV	Risultato dell'esercizio	86.475		113.036	
	Risultato attribuibile a:				
	- soci della controllante	68.660		96.176	
	- interessenze di pertinenza di terzi	17.815		16.860	
XXXIV	Risultato per azione (in centesimi di €)				
	- base	27,0		37,8	
	- diluito	27,0		37,8	

2.1.3 Conto economico complessivo

Note (k€)		2018	2017
	Risultato dell'esercizio	86.475	113.036
	Componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio		
XXIV	Rivalutazione delle (passività)/attività nette sull'obbligazione per benefici definiti	703	1.352
XXIV	Effetto fiscale sulle componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio	(356)	(377)
		347	975
	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	(32)	(242)
XXIV	Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	15.964	(53.384)
XXIV	Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti	423	(449)
XXIV	Effetto fiscale sulle componenti del conto economico complessivo che possono essere riclassificate successivamente nel risultato dell'esercizio	(106)	112
		16.249	(53.963)
	Totale conto economico complessivo dell'esercizio	103.071	60.048
	- attribuibile ai soci della controllante	81.785	47.713
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	21.286	12.335

2.1.4 Variazioni del Patrimonio netto

(nota XXIV)

	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva di conversione	Altre riserve e utili indivisi	Azioni proprie in portafoglio	Risultato netto del periodo	Patrimonio Netto attribuibile ai soci della controllante	Patrimonio Netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi
(k€)								
31.12.2017	68.688	13.738	22.885	449.127	(720)	96.176	649.894	45.371
Conto economico complessivo dell'esercizio								
Risultato netto dell'esercizio						68.660	68.660	17.815
Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'euro e altri movimenti	-	-	12.493	-	-	-	12.493	3.471
Utili/(perdite) su "net investment hedge" al netto dell'effetto fiscale	-	-	317	-	-	-	317	-
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	-	-	(32)	-	-	-	(32)	-
Utili/(perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	347	-	-	347	-
Totale conto economico complessivo dell'esercizio	-	-	12.777	347	-	68.660	81.785	21.286
Operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto								
Contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva di stock option	-	-	-	1.903	-	-	1.903	-
Destinazione utile netto 2017 a riserve	-	-	-	96.176	-	(96.176)	-	-
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-	21.589
Distribuzione dividendi	-	-	-	(48.300)	-	-	(48.300)	(33.164)
Totale contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci	-	-	-	49.779	-	(96.176)	(46.397)	(11.575)
Effetto cessione di partecipazioni non totalitarie	-	-	-	595	-	-	595	77
Totale operazioni con soci	-	-	-	50.374	-	(96.176)	(45.802)	(11.498)
31.12.2018	68.688	13.738	35.662	499.848	(720)	68.660	685.876	55.159

	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 dell'esercizio										
Risultato dell'esercizio								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										
Riserva 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

2.1.5 Rendiconto finanziario

(k€)	Esercizio 2018	Esercizio 2017
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali	141.693	128.698
Risultato ante imposte e oneri finanziari netti dell'esercizio	150.060	186.046
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni (nota XXXI)	236.882	213.742
Rettifiche di valore e plusvalenze su realizzo di attività finanziarie	(13)	(797)
Plusvalenze da realizzo di immobilizzazioni (nota VII)	(5.019)	(1.197)
Performance Share Units 2018	1.903	-
Variazione del capitale di esercizio	6.681	11.161
Variazione netta delle attività e passività non correnti non finanziarie	(13.033)	(11.675)
Flusso monetario da attività operativa	377.461	397.280
Imposte pagate	(30.326)	(57.054)
Interessi netti pagati	(23.424)	(26.650)
Flusso monetario netto da attività operativa	323.711	313.576
Investimenti pagati in immobili, impianti e macchinari e in attività immateriali	(299.847)	(278.061)
Prezzo di realizzo delle immobilizzazioni cedute	9.536	4.216
Acquisto di partecipazioni minori	(5.989)	(6.537)
Cessione di partecipazioni minori	672	1.809
Acquisizione Le Crobag (*)	(59.026)	-
Acquisizione Avila (**)	(17.271)	-
Variazione netta delle attività finanziarie non correnti	(3.335)	(6.863)
Flusso monetario da attività di investimento	(375.260)	(285.436)
Rimborsi di obbligazioni	-	(132.779)
Utilizzo di linee di credito disponibili a medio-lungo termine	-	202.376
Accensione di finanziamenti a medio-lungo termine	394.602	150.000
Rimborsi di finanziamenti a medio-lungo termine	(247.078)	(200.478)
Accensione di finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi	(18.347)	17.023
Pagamento di dividendi	(48.300)	(40.675)
Esercizio stock option piano 2010	-	761
Altri movimenti (***)	(5.907)	(11.498)
Flusso monetario da attività di finanziamento	74.970	(15.270)
Flusso monetario dell'esercizio	23.421	12.870
Differenze cambio su disponibilità liquide nette	1.201	125
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali	166.315	141.693

Riconciliazione cassa e altre disponibilità liquide nette

(k€)		
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali al 1° gennaio 2018 e al 1° gennaio 2017	141.693	128.698
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	169.590	158.744
Scoperti di conto corrente	(27.897)	(30.046)
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017	166.315	141.693
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	214.699	169.590
Scoperti di conto corrente	(48.384)	(27.897)

* Include il prezzo pagato (47.982k€), il debito contratto (13.498k€) e la cassa acquisita (2.454k€)

** Includono la cassa acquisita

*** Include anche la distribuzione di dividendi ai soci di minoranza delle società consolidate al netto degli aumenti di capitale pari a 7.536k€ nel 2018 (9.710k€ nel 2017)

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€).

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 2018 sono:

- IFRS 9: Strumenti finanziari.
- IFRS 15: Ricavi provenienti da contratti con i clienti nonché le modifiche all'IFRS 15: Ricavi provenienti da contratti con i clienti.

Il nuovo principio **IFRS 9 – Financial Instruments** sostituisce il principio IAS 39 – Strumenti finanziari: rilevazione e valutazione; i principali impatti riguardano la classificazione e 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 – Revenue from Contract with Customers**, che sostituisce 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'allocatione delle varie componenti di ricavo (beni e servizi associati – c.d. *performance obligation*) e di costo.

- Modifiche all'IFRS 15: Ricavi provenienti da contratti con i clienti.
- Modifiche all'IFRS 2: Pagamenti basati su azioni, che chiarisce l'applicazione del principio in alcuni casi specifici (in particolare nelle operazioni con pagamento regolato per cassa e nelle operazioni con pagamento basato su azioni che prevedono la facoltà di scegliere tra un regolamento per cassa e l'emissione di strumenti rappresentativi di capitale).

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 2019 e non adottati in via anticipata al 31 dicembre 2018:

- IFRIC 23: Incertezza sui trattamenti ai fini dell'imposta sul reddito.

- Modifiche all'IFRS 9: Strumenti finanziari, elementi di pagamento anticipato con compensazione negativa.
- Modifiche allo IAS 28: Interessenze a lungo termine in società collegate e *joint venture*.

L'applicazione del principio e degli emendamenti sopra riportati, considerata l'attuale composizione della situazione patrimoniale-finanziaria della Società (attività e passività finanziarie con portafoglio partecipativo interamente controllato) non si prevede abbia impatti significativi, sia in termini di quantificazione delle grandezze che di classificazione delle stesse.

Data la composizione dello Stato Patrimoniale della Società (attività e passività finanziarie) e le caratteristiche dell'attività della Società stessa (con ricavi per vendita di prodotti di consumo e con incasso quasi esclusivamente a pronti), i nuovi principi IFRS 9 e IFRS 15 non hanno determinato impatti significativi nel bilancio 2018, sia da un punto di vista di classificazione che di determinazione delle grandezze.

Nuovo principio contabile IFRS 16

Nel gennaio 2016 lo IASB ha emesso il nuovo principio contabile IFRS 16 – Leases, destinato a sostituire il precedente IAS 17 – Leasing, nonché le interpretazioni IFRIC 4 - Determinare se un accordo contiene un leasing, SIC 15 - Leasing operativo – Incentivi e SIC 27 - La valutazione della sostanza delle operazioni nella forma legale del leasing. Il nuovo principio contabile ha introdotto una nuova definizione di leasing basato sul controllo del bene sottostante, ovvero il diritto di utilizzare un bene identificato e di ottenerne sostanzialmente tutti i benefici economici mediante la direzione dell'uso del bene stesso, per un periodo di tempo in cambio di un corrispettivo. Ne consegue che l'IFRS 16 non è applicabile ai contratti di fornitura di servizi, ma solo ai contratti di leasing o che includono componenti di leasing.

Il nuovo principio contabile IFRS 16 è efficace per il Gruppo a partire dal 1° gennaio 2019.

L'IFRS 16 prevede un unico modello di contabilizzazione dei contratti di leasing in base al quale il locatario è tenuto a rilevare, come attività, il diritto di utilizzo del bene in leasing ("right of use") in contropartita ad una passività rappresentativa dell'obbligazione finanziaria ("lease liability") determinata mediante l'attualizzazione dei pagamenti per canoni minimi garantiti futuri in essere ("net present value"), eliminando quindi da parte del locatario (leasing passivi) la distinzione contabile tra leasing operativi e finanziari, come invece precedentemente richiesto dallo IAS 17. Pertanto, nessun impatto è previsto sui contratti di leasing già precedentemente classificati come leasing finanziari. Infine, il nuovo Standard non comprende modifiche significative per i locatori (leasing attivi).

Il Gruppo si è avvalso della facoltà di adottare l'IFRS 16 con l'approccio retrospettivo modificato; pertanto, in sede di prima applicazione, Autogrill ha rilevato l'effetto cumulato derivante dall'applicazione del principio nel patrimonio netto al 1° gennaio 2019, senza riformulare i comparativi dell'anno precedente.

Alla data di transizione, il Gruppo ha deciso, inoltre, di avvalersi di alcuni degli espedienti pratici previsti dalle disposizioni transitorie del nuovo principio. In particolare:

- ai fini dell'identificazione del perimetro contrattuale di riferimento (contratti di leasing o contratti contenenti componenti di leasing), il Gruppo si è basato sulle conclusioni già raggiunte in passato sulla base dell'IFRIC 4 e IAS 17; pertanto il Gruppo ha riconosciuto un diritto d'uso per tutti i contratti precedentemente classificati come leasing operativi;
- ai fini della contabilizzazione dei contratti onerosi, e in alternativa all'applicazione del test di impairment sul valore del Diritto d'uso al 1° gennaio 2019, è stato utilizzato l'"assessment" effettuato al 31 dicembre 2018 secondo le regole dello IAS 37 - Accantonamenti, passività e

attività potenziali, rettificando già la voce del Diritto d'uso di eventuali fondi per contratti onerosi in essere al 31 dicembre 2018;

- il Gruppo ha deciso di escludere dall'applicazione dell'IFRS 16 i contratti a breve termine ("short term"), ovvero i contratti che terminano entro 12 mesi dalla data di transizione (31 dicembre 2019), nonché i contratti di leasing che prevedono il Diritto d'uso di attività di modesto valore ("low value"), ovvero i cui beni sottostanti non superano i € 10.000 di valore a nuovo; pertanto, per tali contratti, l'introduzione dell'IFRS 16 non comporterà la rilevazione della passività finanziaria e del relativo diritto d'uso al 1° gennaio, ma i canoni per leasing continueranno ad essere rilevati nel Conto Economico su base lineare per la durata dei rispettivi contratti;
- il Gruppo ha deciso di escludere i costi diretti iniziali (costi di consulenza, spese legali, "key money", ecc.), pertanto nessun tipo di riclassificazione è stata effettuata alla data di prima applicazione;
- la voce Diritto d'uso è stata rettificata dell'ammontare di eventuali pagamenti anticipati effettuati prima o alla data di inizio contrattuale ("Una tantum") e dei ratei di leasing già rilevati nel prospetto della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2018, nonché degli incentivi per leasing ottenuti prima del 1° gennaio 2019.

Il Gruppo ha completato il progetto di valutazione degli impatti rivenienti dall'applicazione del nuovo principio alla data di transizione (1° gennaio 2019), mediante un'approfondita analisi dei contratti potenzialmente idonei a contenere un lease (concessioni di area, affitti di azienda e locazioni commerciali) e delle clausole in essi contenute al fine di comprenderne le principali clausole rilevanti ai fini dell'IFRS 16. E' altresì in fase di completamento il processo di implementazione e integrazione dei sistemi contabili locali e di reporting - ai fini della determinazione degli impatti economico-finanziari a partire dal 1° gennaio 2019 per la predisposizione del bilancio consolidato del Gruppo - nonché l'adeguamento dei conseguenti processi amministrativi e di controllo a presidio delle aree critiche su cui insiste il nuovo Principio.

Sulla base delle informazioni correnti e in linea con le assunzioni sopra riportate, l'impatto sulla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata del Gruppo al 1° gennaio 2019 prevede un incremento delle attività non correnti per Diritto d'uso a fronte di un aumento delle passività finanziarie stimato tra 2.300 milioni di euro e 2.600 milioni di euro. Si precisa che la voce Diritto d'uso è ridotta a fronte dei sub-lease verso terze parti (prevalentemente in essere negli Stati Uniti) la cui vita utile residua è pari alla durata del contratto di leasing principale, nonché ulteriormente rettificata per effetto degli espedienti pratici sopra menzionati.

Le stime sull'impatto della prima applicazione del principio contabile sopra riportate, potrebbero subire variazioni tra la data del presente bilancio consolidato e la pubblicazione del bilancio consolidato semestrale abbreviato al 30 giugno 2019, per effetto dell'ultimazione dei processi implementativi dei sistemi contabili (o di reporting) e per la ricognizione finale prevista sulle condizioni contrattuali dei contratti di leasing.

La transizione all'IFRS 16 ha introdotto anche alcuni elementi di giudizio professionale che comportano la definizione di alcune policy contabili e l'utilizzo di assunzioni e di stime. A tal riguardo, il Gruppo ha deciso quanto segue:

- non applicare l'IFRS 16 per i contratti di leasing che hanno come attività sottostante un bene immateriale;
- ai fini dell'esercizio delle opzioni di estensione e di chiusura anticipata per la determinazione della durata del contratto di leasing (lease term), sono state utilizzate le informazioni disponibili alla data di transizione;
- poiché per tutti i contratti di leasing stipulati dal Gruppo, non è presente un tasso di interesse implicito, il tasso di attualizzazione da applicare ai pagamenti per canoni minimi futuri per la determinazione della passività finanziaria è stato determinato come il tasso privo di rischio di ogni Paese del Gruppo in cui i contratti sono stati stipulati, con scadenze commisurate alla

durata dei contratti di leasing, aumentato dello specifico credit spread riferibile alla società controllata.

Il differenziale tra l'ammontare sopra menzionato dell'impatto atteso dall'adozione dell'IFRS 16 al 1° gennaio 2019 (compreso tra 2.300 e 2.600 milioni di Euro) rispetto all'ammontare degli impegni per Leasing operativi ai sensi dello IAS 17 nella nota 2.2.11 delle presenti Note Illustrative (pari a 2.981 milioni di euro al 31 dicembre 2018) è prevalentemente riconducibile all'effetto dell'attualizzazione calcolato sugli impegni stessi, oltre che all'esclusione delle passività per contratti con durata residua inferiore a 12 mesi o con un'attività sottostante di modesto valore, in applicazione degli espedienti pratici di riconoscimento consentiti alla data di transizione e precedentemente richiamati.

Come si può evincere da quanto precedentemente illustrato, l'applicazione dell'IFRS 16 modificherà in modo significativo la presentazione del bilancio consolidato a partire dal 30 giugno 2019 e i relativi *key performance indicators*.

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 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 2018 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.

I bilanci di ciascuna società inclusa 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:

	2018		2017	
	Corrente al 31 dicembre	Medio del periodo	Corrente al 31 dicembre	Medio del periodo
Dollaro USA	1,1450	1,1810	1,1993	1,1297
Dollaro canadese	1,5605	1,5294	1,5039	1,4647
Franco svizzero	1,1269	1,1550	1,1702	1,1117
Sterlina inglese	0,8945	0,8847	0,8872	0,8767

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 2018 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 2018 sono riferite al periodo 30 dicembre 2017 – 28 dicembre 2018, mentre quelle di confronto sono relative al periodo 31 dicembre 2016 – 29 dicembre 2017. Tale prassi non determina effetti significativi sulla rappresentazione della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2018 e del risultato dell'esercizio.

Come meglio di seguito specificato, si segnala che, in data 28 febbraio 2018, Il Gruppo Autogrill, attraverso la controllata Autogrill Deutschland GmbH, ha acquisito l'intero capitale sociale delle società Le CroBag GmbH & Co. KG e F.F.N. GmbH, che gestiscono attività di ristorazione nelle stazioni, con il marchio Le CroBag, in Germania, Austria e Polonia.

In data 31 agosto 2018 il Gruppo, attraverso la controllata statunitense HMSHost Corporation, nell'ambito dell'ampliamento delle proprie attività nel business aeroportuale in Nord America, ha acquisito Avila Retail Development & Management ("Avila"), attraverso Stellar Partners, società operante nel retail aeroportuale.

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 previgenti 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

In data 28 maggio 2014 lo IASB ha pubblicato il principio IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers. Il principio stabilisce un nuovo modello di riconoscimento dei ricavi che prevede:

- l'identificazione del contratto con il cliente;
- l'identificazione delle performance obligations del contratto;
- la determinazione del prezzo;
- l'allocazione del prezzo alle performance obligations del contratto;

i criteri di iscrizione del ricavo quando l'entità soddisfa ciascuna performance obligations.

In tal contesto, 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 (o mano a mano che) viene adempiuta l'obbligazione di fare trasferendo al cliente il bene promesso 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 bene è trasferito quando la controparte ne acquisisce il controllo, ovvero ha la capacità di decidere dell'uso dell'attività e di trarne i benefici. 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 delle 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, in cui ricade il nuovo piano di Performance Share Units, 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*).

Con riferimento alle condizioni di non maturazione, le eventuali differenze tra le ipotesi previste alla data di assegnazione e quelle effettive non produrranno alcun impatto in bilancio.

Nel caso di operazioni con pagamento basato su azioni regolate per cassa (o su azioni o altri strumenti finanziari non emessi dalla Società), in cui ricadono i piani di Phantom Stock Option del Gruppo, 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.

Conseguentemente al conferimento, le società conferitarie (Autogrill Italia S.p.A., Autogrill Europe S.p.A. e Autogrill Advanced Business Service S.p.A.), hanno anch'esse aderito al consolidato fiscale nazionale della controllante indiretta Edizione S.r.l. per il triennio 2018-2020.

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, anche con riferimento alle società del sub-gruppo che include le società italiane nate a valle dell'Operazione, come riconosciuto dal Regolamento che definisce i rapporti con Edizione S.r.l..

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, anche con riferimento alle società del sub-gruppo che include le società italiane nate a valle dell'Operazione, come riconosciuto dal Regolamento che definisce i rapporti con Edizione S.r.l..

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 2 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 dell'IFRS 9, 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 detiene al solo fine di incassare i flussi contrattuali (capitale e interessi) sono rilevate al costo ammortizzato, al netto delle svalutazioni effettuate, per riflettere le perdite di valore (attività finanziarie al costo ammortizzato).

Le attività finanziarie detenute al fine di incassare i flussi di cassa contrattuali (capitale e interessi) oppure i flussi di cassa derivanti dalla vendita dell'attività stessa 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 precedentemente elencate sono valutate ad ogni fine esercizio al fair value e gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel fair value sono rilevati nel Conto economico dell'esercizio tra i proventi e oneri finanziari.

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 aggiornati 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/dai 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 Acquisizioni di imprese

Gruppo Le CroBag

Il Gruppo Autogrill, attraverso la controllata Autogrill Deutschland GmbH, ha acquisito l'intero capitale sociale delle società Le CroBag GmbH & Co. KG e F.F.N. GmbH, che gestiscono attività di ristorazione nelle stazioni, con il marchio Le CroBag, in Germania, Austria e Polonia. Le CroBag conta 118 locali, in parte a gestione diretta e in parte concessi in licenza, di cui 113 nella sola Germania. Il valore complessivo dell'operazione è ammontato a 67,7m€ di cui 13,5m€ tramite il rimborso di debiti finanziari della società acquisita e 6,2m€ con pagamento differito al 2019. L'operazione è stata effettuata il 28 febbraio 2018 e il Gruppo Le CroBag è consolidato a partire dalla stessa data. Tale operazione è stata realizzata attraverso l'acquisizione delle attività e passività di Le CroBag, il cui fair value è stato determinato applicando tecniche valutative generalmente utilizzate nelle acquisizioni. L'operazione ha comportato:

- la rilevazione di imposte differite attive pari a 4,9m€, quale valorizzazione dei benefici fiscali attesi dall'operazione di acquisizione per effetto della deducibilità fiscale in Germania dell'avviamento e del marchio acquisiti;
- la rilevazione del marchio Le CroBag per complessivi 30,6m€, ammortizzato in 15 anni
- un incremento dell'avviamento del Gruppo pari a 19,3m€

In particolare, di seguito viene presentata l'analisi dell'impatto dell'acquisizione sulle voci delle attività e delle passività consolidate:

(m€)	Le Crobag	Rettifiche alla situazione di acquisizione	Le Crobag rettificato
Immobili, impianti e macchinari	8,6		8,6
Attività immateriali	2,9	30,6	33,4
Immobilizzazioni finanziarie	2,0		2,0
A) Immobilizzazioni	13,6	30,6	44,1
B) Capitale d'esercizio	(3,1)		(3,1)
C) Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(0,0)	4,9	4,9
D) Capitale investito netto (A+B+C)	10,5	35,5	46,0
Patrimonio netto del Gruppo	(0,5)	35,5	34,9
Patrimonio netto di terzi	-		-
E) Patrimonio netto	(0,5)	35,5	34,9
F) Indebitamento netto	11,0		11,0
G) Totale, come in D)	10,5		46,0
Costo di acquisizione (*)			54,2
Avviamento			19,3

(*) include il prezzo pagato (48m€) e 6,2m€ con pagamento differito al 2019

Il conto economico dell'esercizio beneficia di ricavi connessi alla nuova realtà acquisita per 37,4m€. Si segnala inoltre che, per effetto della valenza fiscale dell'avviamento e del marchio acquisiti per un importo superiore rispetto ai valori contabili ai sensi della normativa locale tedesca, sono stati riconosciuti benefici fiscali nel contesto delle imposte differite attive per 4.924k€ (Nota XIII).

Avila

In data 31 agosto 2018 il Gruppo, attraverso la controllata statunitense HMSHost Corporation ha acquisito per 20,2m\$ Avila Retail Development & Management ("Avila"), attraverso Stellar Partners, società operante nel retail aeroportuale. Al momento dell'acquisizione Avila contava più di 60 punti vendita in 14 aeroporti statunitensi. L'operazione ha comportato l'acquisizione delle attività e passività di Avila, il cui fair value è stato determinato applicando tecniche valutative generalmente utilizzate nelle acquisizioni, determinando un incremento delle concessioni pari a 9.215k€ (10.883k\$) e delle immobilizzazioni materiali per 4.535k€ (5.357k\$). Si ricorda che l'IFRS 3 revised consente l'appostazione di eventuali ulteriori poste che dovessero evidenziarsi rilevabili alla data di acquisizione, entro il termine dei 12 mesi successivi alla data di acquisizione stessa e che pertanto quanto sopra esposto è da considerarsi provvisorio.

2.2.3 Note alle voci patrimoniali

Attività correnti

I. Cassa e altre disponibilità liquide

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Conti correnti e depositi bancari	161.390	124.053	37.337
Denaro e valori in cassa	53.309	45.537	7.772
Totale	214.699	169.590	45.109

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€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Crediti finanziari verso terzi	24.513	13.665	10.848
Crediti verso società emittenti carte di credito	11.471	15.157	(3.686)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	-	536	(536)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	440	1.855	(1.415)
Totale	36.424	31.213	5.211

La voce “Crediti finanziari verso terzi” è prevalentemente composta da crediti 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. L'incremento di tale voce è da imputare quasi totalmente alle attività nordamericane.

Il decremento netto dei “Crediti verso società emittenti carte di credito” è attribuibile a differenti concentrazioni di scadenze di liquidazione degli incassi con carta di credito a fine 2018 rispetto all'esercizio precedente.

La voce “Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse – di copertura” includeva la quota corrente del fair value delle operazioni di copertura del rischio tasso di interesse in essere al 31 dicembre 2017, per valori nozionali complessivi di 100m\$.

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 2018, 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 19.572k€, rispetto a 15.373k€ al 31 dicembre 2017, e si riferisce ad acconti e a crediti per imposte sul reddito, prevalentemente relative alle attività nordamericane.

IV. Altri crediti

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Fornitori	55.224	40.377	14.847
Canoni anticipati di locazione e concessione	20.975	16.420	4.555
Erario e pubbliche amministrazioni	16.914	21.920	(5.006)
Crediti verso concedenti per investimenti	2.591	2.864	(273)
Subconcessionari	3.458	1.750	1.708
Crediti verso controllante per consolidato fiscale	12.437	12.599	(162)
Personale	1.127	648	479
Altri	34.287	33.714	573
Totale	147.013	130.292	16.721

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. L’incremento di tale voce è sostanzialmente relativo alle attività italiane.

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. Il decremento netto è principalmente attribuibile alle attività italiane.

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 e sono riferiti prevalentemente al Nord America.

V. Crediti commerciali

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Crediti verso terzi	53.679	53.649	30
Fondo svalutazione crediti	(5.708)	(4.677)	(1.031)
Totale	47.971	48.972	(1.001)

I “Crediti verso terzi” sono prevalentemente relativi a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale. Si segnala, con riferimento all’IFRS 9 in vigore a partire dal 1° gennaio 2018, che la stima del rischio di esigibilità dei crediti è già stata 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 2017	4.677
Accantonamenti, al netto dei rilasci	1.967
Altri movimenti e differenze cambio	124
Utilizzi	(1.060)
Fondo svalutazione crediti al 31 dicembre 2018	5.708

Gli accantonamenti netti al fondo, pari ad 1.967k€ per il 2018, 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.

Gli utilizzi relativi all'esercizio 2018, pari a 1.060k€, sono riconducibili in particolare 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 121.611k€ al 31 dicembre 2018, in aumento netto rispetto a 116.202k€ al 31 dicembre 2017, è esposto al netto del fondo svalutazione di 1.527k€ (1.382k€ al 31 dicembre 2017), determinato in base alle valutazioni aggiornate di recuperabilità del valore delle rimanenze sulla base delle azioni 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 2018 ed al 31 dicembre 2017.

(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 2017	132.982	1.206.715	194.969	854.791	343.582	52.473	133.336	2.918.848
Acquisizioni	0	1.495	0	397	0	0	0	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
Acquisizioni	-	4.536	-	50.322	-	-	39	54.897
Cessioni	-	-	-	-	-	-	-	-
Differenze cambio	2.377	30.185	4.347	13.667	-	627	4.009	55.212
Incrementi	1.902	14.854	3.247	24.135	18.939	900	221.364	285.341
Decrementi	(17.590)	(52.500)	(9.515)	(50.831)	(11.621)	(786)	(905)	(143.748)
Altri movimenti	562	108.080	11.040	77.163	4.066	1.243	(203.838)	(1.684)
Saldo al 31 dicembre 2018	116.489	1.273.778	209.262	956.657	337.340	54.611	136.847	3.084.984
Ammortamenti e Svalutazioni								
Saldo al 1° gennaio 2017	(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)
Acquisizioni	-	-	-	(40.920)	-	-	0	(40.920)
Cessioni	-	-	-	-	-	-	-	-
Differenze cambio	(1.706)	(18.503)	(3.483)	(9.815)	-	(536)	-	(34.043)
Incrementi (Nota XXXI)	(2.556)	(95.037)	(9.798)	(77.331)	(15.280)	(2.449)	-	(202.451)
Svalutazioni (Nota XXXI)	-	(3.930)	1.709	(2.092)	(4.070)	(17)	(77)	(8.477)
Decrementi	14.003	52.164	8.283	50.304	11.617	780	0	137.151
Altri movimenti	283	1.027	-	(1.211)	396	(7)	-	488
Saldo al 31 dicembre 2018	(67.293)	(811.954)	(169.021)	(741.325)	(262.839)	(49.793)	(77)	(2.102.302)
Valore netto								
Saldo al 31 dicembre 2017	51.921	420.948	34.411	181.941	70.454	5.063	116.178	880.916
Saldo al 31 dicembre 2018	49.196	461.824	40.241	215.332	74.501	4.818	136.770	982.682

Nel corso dell'esercizio 2018 sono stati effettuati investimenti per 285.341k€, mentre il valore netto contabile delle dismissioni è stato pari a 6.597k€; su tali dismissioni sono state rilevate plusvalenze nette per 5.019k€, prevalentemente connesse alla cessione di un immobile adibito a magazzino in Italia e un hotel in Belgio. Un'analisi di dettaglio degli investimenti dell'anno è contenuta nella Relazione sulla Gestione a cui si rimanda.

La voce "Acquisizioni" esposta nel prospetto di movimentazione delle immobilizzazioni è relativa per il 2018 prevalentemente alle acquisizioni di Le CroBag (8.641k€) e Avila (4.535k€), come illustrato al paragrafo 2.2.2., oltre ad altre acquisizioni minori per 801k€.

Oltre ad ammortamenti per 202.451k€, nel periodo sono state effettuate svalutazioni nette pari a 8.477k€ 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 2017, 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 concentrate 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:

	31.12.2018			31.12.2017		
	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	(3.872)	1.664	5.536	(3.789)	1.747
Attrezzature ind. e commerciali	816	(567)	249	608	(445)	163
Totale	6.352	(4.439)	1.913	6.144	(4.234)	1.910

Il valore del debito finanziario relativo ai beni detenuti in locazione finanziaria è pari a 4.372k€ ed è esposto nelle voci "Altre passività finanziarie" del passivo corrente per 303k€ (292k€ al 31 dicembre 2017) e "Altre passività finanziarie" del passivo non corrente per 4.069k€ (4.200k€ al 31 dicembre 2017) (Note XVII e XX). I canoni contrattuali futuri da corrispondere successivamente al 31 dicembre 2018 sono pari a 6.547k€ (6.904k€ al 31 dicembre 2017).

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 2018 la voce ammonta a 839.666k€ rispetto a 795.928k€ al 31 dicembre 2017. 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.

Si ricorda che 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 ridefinita struttura societaria del Gruppo, la forte integrazione e centralizzazione che caratterizza le attività svolte in Italia, Europa Continentale ed Europa del Sud, coerentemente con il livello minimo a cui l'avviamento viene monitorato ai fini gestionali interni, si è deciso di aggregare le Cash Generating Unit europee,

considerate separatamente fino al 2016, in un'unica CGU "Altri Paesi Europei" (che include Francia, Svizzera, Belgio, Germania, Spagna, Austria, Grecia, Repubblica Ceca, Polonia e Slovenia). In particolare si è ritenuto che il business italiano, pur nel contesto di direzione unitaria da parte della struttura organizzativa europea facente capo ad Autogrill Europe S.p.A., continui a mantenere la qualifica di CGU autonoma, tenuto conto delle dimensioni e caratteristiche distintive dell'attività autostradale in concessione.

Conseguentemente, le CGU sono definite in Nord America, International, Italia ed altri paesi europei.

I valori contabili dell'avviamento articolati per CGU secondo la configurazione sopra illustrata sono esposti di seguito:

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Nord America	441.025	422.784	18.241
International	59.755	58.297	1.458
Europa			
Italia	83.631	83.631	0
Altri paesi europei	255.255	231.216	24.039
Totale	839.666	795.928	43.738

Le variazioni rispetto all'anno precedente sono da ascrivere per 19.252k€ all'avviamento generatosi dall'acquisizione di Le CroBag e per 24.486k€ alle differenze cambio.

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 per il periodo 2019-2023 per ciascuna CGU, utilizzati nella determinazione del valore recuperabile sono stati validati dall'Amministratore Delegato e dal Group Chief Financial Officer ed esaminati dal Consiglio di Amministrazione. Tali flussi sono stati determinati sulla base del Budget 2019 e delle previsioni finanziarie 2020-2023 (anni di previsione esplicita), opportunamente rettificati 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. Tali considerazioni sono inoltre supportate da una *Fairness Opinion* rilasciata da una società terza indipendente a conferma della ragionevolezza e adeguatezza della metodologia adottata.

Nella tabella che segue sono riportate le principali assunzioni di base impiegate nell'effettuazione dell'impairment test:

	Tasso di crescita previsto "g"	Tasso di attualizzazione 2018	Tasso di attualizzazione 2017
Nord America	2,0%	6,5%	6,0%
International	2,7%	7,5%	7,1%
Italia	1,0%	7,1%	6,9%
Altri Paesi europei	1,3%	5,7%	5,6%

Per la stima dei flussi finanziari relativi al periodo 2019-2023 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 all'assorbimento delle pressioni inflazionistiche sul costo del lavoro.
- International: si è ipotizzata una crescita sostenuta sulla base di stime del traffico fornite da Airport Council International e, ove non disponibili, sulla base della stima di crescita del Pil di ogni singolo Paese. 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. L'introduzione di nuovi *concept*, il miglioramento dell'offerta e le specifiche azioni di efficienza permetteranno un recupero della marginalità.
- 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 di crescita del Pil di ogni singolo Paese. 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 (c.d. Tassi di Rottura).

	Tasso di attualizzazione al netto delle imposte	g
Nord America	15,0%	(18,3%)
International	23,4%	n.a.
Italia	10,3%	(4,2%)
Altri Paesi europei	8,6%	(3,0%)

Tale simulazione rende evidente che, sulla base delle attuali aspettative sull'andamento delle variabili endogene ed esogene, non sono presenti necessità di svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2018.

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 2018 e al 31 dicembre 2017 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.

IX. Altre attività immateriali

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione della voce "Altre attività immateriali" al 31 dicembre 2018 ed al 31 dicembre 2017.

(k€)	Concessioni, licenze, marchi e similari	Altre	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
Valore lordo				
Saldo al 1° gennaio 2017	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
Acquisizioni	43.634	7.562	-	51.196
Cessioni	-	-	-	-
Differenze cambio	2.358	82	-	2.440
Incrementi	9.264	5.334	7.881	22.479
Decrementi	(9.461)	(1.854)	(331)	(11.646)
Altri movimenti	6.508	947	(5.459)	1.996
Saldo al 31 dicembre 2018	217.296	110.155	8.150	335.601
Ammortamenti e Svalutazioni				
Saldo al 1° gennaio 2017	(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)
Acquisizioni	(0)	(4.924)	-	(4.924)
Cessioni	-	-	-	-
Differenze cambio	(922)	(46)	-	(968)
Incrementi (Nota XXXI)	(16.063)	(9.293)	-	(25.356)
Svalutazioni (Nota XXXI)	(598)	-	-	(598)
Decrementi	9.444	1.758	-	11.202
Altri movimenti	(2.829)	2.550	-	(279)
Saldo al 31 dicembre 2018	(124.310)	(90.070)	-	(214.380)
Valore netto				
Saldo al 31 dicembre 2017	51.651	17.969	6.059	75.679
Saldo al 31 dicembre 2018	92.986	20.085	8.150	121.221

Nel 2018 sono stati effettuati investimenti per 22.479k€, relativi principalmente a software gestionali e diritti di concessione, mentre gli ammortamenti sono stati pari a 25.356k€.

Le acquisizioni avvenute nel corso del 2018 sono prevalentemente connesse, come precedentemente descritto, ai sensi del principio contabile IFRS 3, al differenziale tra il corrispettivo pagato ed il fair value degli attivi netti rilevati con l'acquisizione di Le CroBag (33.443€) e Avila (9.215k€), oltre ad altre acquisizione americane per 3.614k€.

La voce "Altri movimenti" è relativa principalmente alle riclassifiche delle immobilizzazioni in corso al momento del completamento delle stesse.

Nell'esercizio sono state effettuate svalutazioni nette pari a 598k€ a seguito della verifica dell'esistenza di perdite di valore effettuata a livello di punto vendita, svolta 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 netto rispetto all'esercizio precedente è quindi connesso all'effetto cambio e al risultato 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 nette di valore per 13k€, iscritte nel Conto economico alla voce "Proventi (oneri) su partecipazioni" e rettifiche negative relative alle differenze cambio per 32k€ che hanno interessato il Conto economico complessivo.

Di seguito il dettaglio delle partecipazioni al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017:

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	Ricavi	Totale attività	Totale passività	Utile/(perdita) dell'esercizio	
					in valuta/000			in Euro/000	
Dewina Host Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	Malesia	49%	MYR	33.438	15.710	3.588	275	1.249
HKSC Developments L.P.	Winnipeg	Canada	49%	CAD	9.845	3.609	830	1.021	872
HSCK Opco L.P.	Winnipeg	Canada	49%	CAD	68	199	131	21	21
Autogrill Middle East, LLC	Abu Dhabi	Emirati Arabi Uniti	50%	AED	25.482	75.924	50.415	(1.441)	(911)
Arab Host for Services, LLC	Doha	Qatar	49%	QAR	11.615	22.933	56.615	-	-
Caresquick N.V.	Anversa	Belgio	50%	EUR	7.247	3.134	1.842	138	646
Altre								(0)	13
Totale 31 dicembre 2018								13	1.891

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	Ricavi	Totale attività	Totale passività	Utile/(perdita) dell'esercizio	
					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	Doha	Qatar	49%	QAR	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

XI. Altre attività finanziarie

	31.12.2018	31.12.2017	variazione
(k€)			
Disponibilità fruttifere presso terzi	7.177	5.431	1.746
Depositi cauzionali	20.284	15.420	4.864
Crediti finanziari verso terzi	15.488	12.493	2.995
Totale	42.949	33.344	9.605

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

L'incremento netto della voce "Depositi cauzionali" è connesso prevalentemente a depositi effettuati a fronte di nuove aggiudicazioni di contratti, in particolare nell'area International, in Spagna e in Le CroBag, società acquisita nel 2018.

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 51.050k€ al 31 dicembre 2018 (37.815k€ al 31 dicembre 2017). Al 31 dicembre 2018 le “Passività per imposte differite” non compensabili con le attività ammontano a 43.728k€ (28.517k€ al 31 dicembre 2017).

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

(k€)	31.12.2018	31.12.2017
Passività per imposte differite	82.399	75.449
Attività per imposte anticipate compensabili	(38.671)	(46.931)
Passività per imposte differite nette non compensabili	43.728	28.517
Attività per imposte anticipate non compensabili	51.050	37.815

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione lorda delle imposte differite al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017.

(k€)	31.12.2017	iscritte a conto economico	riconosciute nel conto economico	differenze cambio e altre variazioni	variazioni perimetro	31.12.2018
Attività per imposte anticipate:						
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali	19.822	3.179	(0)	(1.592)	4.924	26.333
Crediti commerciali	3.947	231	-	(41)	-	4.137
Altre attività	288	353	(106)	1.337	-	1.872
TFR e altri fondi relativi al personale	25.651	(934)	(356)	935	-	25.296
Fondi per rischi ed oneri	2.455	(161)	-	(1.058)	-	1.236
Altre passività	7.042	(5.696)	-	(935)	-	411
Perdite fiscali portate a nuovo	25.540	5.246	-	(350)	-	30.436
Totale	84.746	2.218	(462)	(1.703)	4.924	89.721
Passività per imposte differite:						
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali	53.715	3.683	-	(212)	-	57.187
Altre attività	14.828	2.362	-	756	30	17.977
Fondi per rischi ed oneri	257	(113)	-	7	-	151
TFR e altri fondi relativi al personale	1.041	416	-	47	-	1.504
Altre riserve e utili indivisi	4.036	(853)	-	3	-	3.186
Altre passività	1.571	221	-	602	-	2.394
Totale	75.449	5.716	-	1.203	30	82.399

(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

L'incremento netto rispetto al periodo precedente include, tra l'altro, per 4.924k€ la rilevazione di imposte differite attive per la valorizzazione dei benefici fiscali attesi dall'operazione di acquisizione di Le CroBag per effetto della valenza fiscale dell'avviamento e del marchio acquisiti per un importo superiore rispetto ai valori contabili ai sensi della normativa locale tedesca.

Il valore delle perdite fiscali esistenti al 31 dicembre 2018 su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate ammonta a 216.294k€. Il corrispondente beneficio fiscale non rilevato sarebbe pari a 53.312k€.

Come descritto anche nel paragrafo relativo ai principi contabili, la rilevazione delle imposte anticipate sulle perdite fiscali è prudenzialmente effettuata nei limiti della certezza del recupero.

XIII. Altri crediti

L'importo degli "Altri crediti" iscritti nell'attivo non corrente al 31 dicembre 2018, pari a 9.878k€ (10.072k€ al 31 dicembre 2017), si riferisce prevalentemente a canoni di locazione corrisposti in via anticipata.

Passività correnti

XIV. Debiti commerciali

I "Debiti commerciali" al 31 dicembre 2018 sono pari a 376.460k€; l'incremento netto rispetto al saldo al 31 dicembre 2017 di 351.168k€ 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 quota corrente ammonta a 4.726k€ (3.566k€ al 31 dicembre 2017) 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 (Nota XIII).

La quota non corrente pari a 8.541k€ (4.916k€ al 31 dicembre 2017) si riferisce al debito per imposte sul reddito stanziato dalla controllata statunitense a seguito della riforma fiscale. L'incremento è il risultato del ricalcolo, sulla base della normativa definitiva pubblicata nel 2018, dell'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 HMSHost Corp. dal 1986.

XVI. Altri debiti

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Personale	154.422	140.228	14.194
Fornitori per investimenti	81.163	75.048	6.115
Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita	44.190	44.543	(353)
Erario e pubbliche amministrazioni	32.269	32.544	(275)
Ritenute	13.459	13.805	(346)
Altri	43.922	37.605	6.317
Totale	369.425	343.773	25.652

L'incremento della voce "Personale" riflette principalmente il debito relativo ai prepensionamenti e agli oneri legati al "patto intergenerazionale", avviato in Italia.

L'incremento netto della voce "Fornitori per investimenti" riflette la stagionalità nell'esecuzione 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 contributive su 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 (953k€) nonché risconti di contributi promozionali da fornitori e ratei di utenze e manutenzione di competenza dell'esercizio.

XVII. Altre passività finanziarie

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	310	-	310
Ratei e risconti per interessi su prestiti	7.271	6.493	778
Debiti verso altri finanziatori per leasing (nota VII)	303	292	11
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	410	411	(1)
Altri ratei e risconti finanziari	-	6	(6)
Totale	8.294	7.202	1.092

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 2018, per valori nozionali complessivi di 100m\$. La quota non corrente è iscritta nelle "Altre passività finanziarie" non correnti per 1.367k€ (Nota XX).

La voce "Ratei e risconti per interessi su prestiti" include principalmente gli oneri finanziari sul prestito obbligazionario americano contratto dalla controllata HMSHost Corporation.

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 2018, 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 29.495k€ (33.230k€ al 31 dicembre 2017) ed include 6,2m€ di pagamento differito al 2019 per l'acquisizione di Le CroBag e debiti verso il personale per incentivi pluriennali e

per i piani a contribuzione definita. La riduzione riflette la riclassifica a breve termine degli incentivi al management della Wave 1 del piano di *Phantom Stock Option* 2016 (paragrafo 2.2.12).

XIX. Finanziamenti

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Scoperti su conti correnti bancari	48.384	27.897	20.487
Debiti bancari non assistiti da garanzie reali	20.584	190.434	(169.850)
Commissioni su prestiti	0	(87)	87
Totale corrente	68.968	218.244	(149.276)
Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzie reali	551.672	236.717	314.955
Commissioni su prestiti	(1.760)	(1.275)	(485)
Totale non corrente	549.912	235.442	314.470
Totale	618.880	453.686	165.194

La composizione dei “Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzie reali” al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017 è la seguente:

	Scadenza	31.12.2018		31.12.2017	
		Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ ⁽¹⁾	Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ ⁽¹⁾
Term Amortizing Facility - HMS Host Corporation ⁽²⁾	Giugno 2023	174.672	174.672	-	-
Revolving Amortizing Facility - HMS Host Corporation ⁽²⁾	Giugno 2023	174.672	-	-	-
Linee 2018		349.344	174.672	-	-
Revolving Facility Agreement - HMS Host Corporation ⁽²⁾	Marzo 2020	-	-	250.146	86.717
Linea 2013		-	-	250.146	86.717
Term Amortizing Facility - Autogrill S.p.A. ⁽³⁾	Gennaio 2023	100.000	100.000	-	-
Revolving Amortizing Facility - Autogrill S.p.A. ⁽³⁾	Gennaio 2023	200.000	52.000	-	-
Linee 2018		300.000	152.000	-	-
Revolving Facility - Autogrill S.p.A. ⁽³⁾	Gennaio 2023	100.000	75.000	-	-
Linea 2018		100.000	75.000	-	-
Term Loan Facility - Autogrill S.p.A.	Agosto 2021	150.000	150.000	150.000	150.000
Linea 2017		150.000	150.000	150.000	150.000
Revolving Facility - Autogrill S.p.A.	Marzo 2020	-	-	400.000	160.000
Linee sindacate 2015		-	-	400.000	160.000
Totale		899.344	551.672	800.146	396.717
di cui a breve termine		-	-	160.000	160.000
Totale al netto della quota corrente		899.344	551.672	640.146	236.717

⁽¹⁾ Gli utilizzi in valuta sono valorizzati al tasso di cambio al 31 dicembre 2018 e 31 dicembre 2017.

⁽²⁾ Il 26 giugno 2018 HMS Host ha ottenuto una nuova linea di credito di 400m\$ utilizzata per estinguere il finanziamento di 300m\$ con scadenza originaria a marzo 2020.

⁽³⁾ Linea di credito ottenuta nel mese di gennaio 2018 e utilizzata per rimborsare anticipatamente la linea di credito Revolving Facility di 400m€.

Al 31 dicembre 2018 le linee di credito bancarie “committed” per finanziamenti concesse al Gruppo risultavano utilizzate per il 61% circa.

Nel mese di agosto 2017 la Società aveva 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 Capogruppo ha ottenuto due nuove linee di credito:

- un finanziamento con scadenza finale gennaio 2023, articolato in una linea Term Amortizing e una linea Revolving Amortizing, 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 linea Revolving prevede la riduzione del commitment a partire da gennaio 2021, di 2 rate da 62,5m€ e la cancellazione a scadenza del commitment residuo pari a 75m€;
- una linea Revolving ("Revolving Facilities Agreement") di 100m€ con scadenza nel gennaio 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.

Il contratto di finanziamento di 150m€ (ottenuto ad agosto 2017) e 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 400m€.

I suddetti contratti prevedono 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 prende a riferimento, nel calcolo dei parametri economico-finanziari, i dati dell'intero Gruppo. Al 31 dicembre 2018 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati. I dati previsionali confermano il rispetto dei citati parametri anche nell'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi.

Si segnala che il 26 giugno 2018 la controllata HMSHost Corp. ha ottenuto un nuovo finanziamento con scadenza finale giugno 2023, articolato in una linea Term Loan e una linea Revolving Credit Facility, entrambe di 200m\$. La linea "Term Loan" prevede il rimborso annuale, a partire da giugno 2020, di una rata da 50m\$ e l'estinzione alla scadenza del capitale residuo pari a 50m\$. Le due linee sono state utilizzate per estinguere anticipatamente il finanziamento Revolving di nominali 300m\$, utilizzato per 200m\$.

Il nuovo contratto di finanziamento sottoscritto da HMSHost Corporation prevede 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. Tale contratto prevede che gli indicatori economico-finanziari da rispettare siano determinati unicamente sul perimetro societario facente capo ad HMSHost Corporation. Al 31 dicembre 2018 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati. I dati previsionali confermano il rispetto dei citati parametri anche nell'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi.

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 netto e lordo, EBITDA e oneri finanziari che differiscono dai saldi risultanti dalle voci di bilancio o da loro aggregazioni e che pertanto i livelli consuntivi di tali ratio non sono immediatamente desumibili dalla lettura del bilancio stesso. Per effetto delle pattuizioni contrattuali, l'entrata in vigore dell'IFRS 16 non avrà effetto sul calcolo degli indicatori economico-finanziari.

XX. Altre passività finanziarie

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Debiti verso altri finanziatori per leasing (nota VII)	4.069	4.200	(131)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	1.367	533	834
Debiti verso altri finanziatori	2.042	1.267	775
Totale	7.478	6.000	1.478

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 2018 e al 31 dicembre 2017, per valori nozionali complessivi di 100m\$. La quota corrente è iscritta nelle “Altre passività finanziarie” correnti per 310k€ (Nota XVII).

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

XXI. Obbligazioni

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Obbligazioni non correnti	304.055	291.577	12.478
Commissioni emissione prestiti	(1.029)	(1.164)	135
Totale non corrente	303.026	290.413	12.613
Totale	303.026	290.413	12.613

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 2018, la voce “Obbligazioni” ammonta a 303.026k€ rispetto ai 290.413k€ al 31 dicembre 2017, con un incremento netto che riflette per 13.737k€ l’effetto cambio. 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 2018 un utile di 1.308k€ ed una perdita di simile importo è stata rilevata sullo strumento di copertura, con un effetto sostanzialmente nullo a Conto economico (nota XXXII).

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 2018 tali requisiti contrattuali risultano rispettati. I dati previsionali confermano il rispetto dei citati parametri anche nell'orizzonte temporale dei prossimi 12 mesi. Per effetto delle pattuizioni contrattuali, l'entrata in vigore dell'IFRS 16 non avrà effetto sul calcolo degli indicatori economico-finanziari.

XXII. Piani a benefici definiti

La voce al 31 dicembre 2018 ammonta a 71.036k€ (80.110k€ al 31 dicembre 2017).

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 40.995k€, rispetto all'importo di 44.173k€ determinato su basi attuariali.

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Piani a benefici definiti:			
Trattamento di fine rapporto	44.173	51.903	(7.730)
Piani di assistenza sanitaria	-	236	(236)
Altri piani a benefici definiti	26.863	27.971	(1.108)
Totale	71.036	80.110	(9.074)

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

(k€)	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Valore attuale dei piani finanziati	94.741	92.547	99.076	116.001	106.491
Fair value delle attività a servizio dei piani	(71.695)	(69.430)	(70.457)	(82.313)	(77.263)
	23.046	23.117	28.619	33.688	29.228
Valore attuale dei piani non finanziati	47.990	56.993	62.216	66.507	72.608
Passività netta rilevata in bilancio	71.036	80.110	90.835	100.195	101.836

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

	Italia		Svizzera		Altri piani	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Tasso di attualizzazione	1,1%	0,9%	1,0%	0,6%	1,3%-1,9%	1%-2,8%
Tasso di inflazione	1,5%	1,5%	1,0%	1,0%	1%-1,5%	1%-1,5%
Tasso di rendimento atteso delle attività	-	-	1,0%	1,0%	1,9%	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%

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

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

(k€)	2018	2017	variazione
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	2.388	2.423	(35)
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	(1.709)	(1.214)	(495)
Interessi passivi netti	631	692	(61)
Totale	1.310	1.901	(591)

i 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	Altri piani	Totale
(k€)				
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	86	-	1.068	1.154
Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2017	51.903	88.693	8.944	149.540
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	-	1.632	756	2.388
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	-	-	(1.709)	(1.709)
Interessi passivi	453	549	124	1.126
<i>Perdite (utili) attuariale derivante da:</i>				
ipotesi demografiche	-	2.966	(116)	2.850
ipotesi finanziarie	(1.016)	(4.145)	(9)	(5.170)
rettifiche basate sull'esperienza	106	(1.250)	(100)	(1.244)
Contributi versati dai dipendenti	-	2.526	48	2.574
Benefici liquidati	(7.757)	(3.815)	(223)	(11.795)
Differenze cambio	-	3.370	6	3.376
Altro	484	-	311	795
Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2018	44.173	90.526	8.032	142.731

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

	Italia	Svizzera	Altri piani	Totali
(k€)				
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)
Altro	-	-	1.066	1.066
Fair value delle attività al 31 dicembre 2017	-	65.749	3.681	69.430
Interessi attivi	-	422	73	495
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano, esclusi gli interessi attivi	-	(2.880)	18	(2.862)
Contributi versati dai dipendenti	-	2.526	48	2.574
Contributi versati dal Gruppo	-	3.085	368	3.453
Benefici liquidati	-	(3.815)	(90)	(3.905)
Differenze cambio	-	2.510	-	2.510
Fair value delle attività al 31 dicembre 2018	-	67.597	4.098	71.695

Le principali categorie di attività a servizio del piano sono:

	Svizzera	Belgio
Cassa	6,9%	100,0%
Strumenti di capitale	21,1%	0,0%
Obbligazioni	39,8%	0,0%
Valori immobiliari	27,7%	0,0%
Altri valori mobiliari	4,5%	0,0%

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		Belgio	
	+0,25%	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,5%	-0,5%
Tasso di attualizzazione	(784)	808	(2.812)	3.010	(368)	382
Incrementi retributivi attesi	-	-	453	n.a.	-	-
Incrementi futuri delle pensioni	-	-	-	-	-	-
Tasso di inflazione	497	(490)	-	-	-	-

Alla data di chiusura dell'esercizio, la durata media ponderata dell'obbligazione a benefici definiti è pari a 16,6 anni per il 2018, invariato rispetto al 2017.

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.

	Altri movimenti e differenze cambio		Accantonamenti	Rilasci	Utilizzi	
(k€)	31.12.2017					31.12.2018
Fondo per imposte	3.630	146	-	(683)	(42)	3.051
Fondo rischi diversi	12.758	(808)	11.432	-	(12.899)	10.483
Fondo rischi vertenze verso terzi	1.852	104	1.450	(43)	(640)	2.723
Totale fondi per rischi ed oneri correnti	18.241	(558)	12.883	(725)	(13.581)	16.257
Fondo rischi diversi	23.290	3.691	999	(702)	(302)	26.975
Fondo rischi vertenze verso terzi	2.081	334	1.051	(956)	(674)	1.836
Fondo ripristino beni di terzi	6.493	36	1.709	-	-	8.238
Fondo per contratti onerosi	952	0	893	(618)	(30)	1.197
Totale fondi per rischi ed oneri non correnti	32.815	4.061	4.653	(2.277)	(1.006)	38.246

	Altri movimenti e differenze cambio		Accantonamenti	Rilasci	Utilizzi	
(k€)	31.12.2016					31.12.2017
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

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 (Nota XXX). Il rilascio rilevato nell'esercizio è connesso alle attività nordamericane.

Fondo rischi diversi

La voce include prevalentemente il fondo di autoassicurazione statunitense iscritto a fronte delle franchigie sui danni a terzi previste nei programmi assicurativi, liquidati su base annuale. Nel corso del 2018 è stato effettuato un accantonamento al suddetto fondo, relativamente alla quota a breve termine, per 11.432k€, determinato sulla base di serie storiche e stime future sugli infortuni, mentre gli utilizzi per liquidazioni del periodo sono stati pari a 12.899k€.

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 dell'esercizio al netto dei rilasci per eccedenze connesse a variazioni di stima di rischi preesistenti sono pari a 1.502k€.

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 2018, in particolare i rilasci sono connessi a punti di vendita che hanno mostrato un recupero di redditività.

XXIV. Patrimonio netto

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

Capitale sociale

Al 31 dicembre 2018 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 2018 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". L'incremento è dato per 12.493k€ dalle differenze di cambio da conversione dei bilanci in valuta estera e per 317k€ della variazione del fair value degli strumenti designati come "Net investment hedge", al netto del relativo effetto fiscale, compensato dai 32k€ della quota delle componenti del Conto economico complessivo per le partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto (Nota X).

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 2017 sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea degli azionisti in data 24 maggio 2018 e dalla distribuzione dei dividendi per 48.300k€.

Azioni proprie acquistate

L'Assemblea degli Azionisti del 24 maggio 2018 ha autorizzato, ai sensi degli artt. 2357 e seguenti del Codice Civile e previa revoca della delibera adottata in data 25 maggio 2017, l'acquisto e la successiva eventuale alienazione di azioni ordinarie nel numero massimo non superiore a 12.720.000.

Al 31 dicembre 2018 la Capogruppo detiene n° 181.641 azioni proprie per un valore di carico pari a 720k€ ed un valore di carico medio pari a € 3,96 per azione.

Patrimonio netto di terzi

Il Patrimonio netto di terzi risulta pari a 55.159k€ rispetto a 45.371k€ al 31 dicembre 2017. La variazione è imputabile prevalentemente al risultato dell'esercizio per 17.815k€, a versamenti di capitale per 21.589k€ effettuati principalmente dai soci di minoranza delle società statunitensi, al netto del pagamento dei dividendi per 33.164k€.

Componenti del Conto economico complessivo

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

	2018			2017		
	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto
(k€)						
Utili/(perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti	703	(356)	347	1.352	(377)	975
Altre componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificati nel risultato dell'esercizio	703	(356)	347	1.352	(377)	975
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	(32)	-	(32)	(242)	-	(242)
Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	15.964	-	15.964	(53.384)	-	(53.384)
Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti	423	(106)	317	(449)	112	(337)
Altre componenti del conto economico complessivo che saranno riclassificati nel risultato dell'esercizio	16.355	(106)	16.249	(54.075)	112	(53.963)
Totale componenti del conto economico complessivo consolidato dell'esercizio	17.058	(462)	16.596	(52.723)	(265)	(52.988)

2.2.4 Note alle voci economiche

XXV. Ricavi

Al 31 dicembre 2018 il dettaglio della voce “Ricavi” è il seguente:

(k€)	2018	2017	variazione
Ricavi di vendita Food&Beverage	4.695.271	4.594.625	100.646
Ricavi di vendita di carburanti	417.869	395.969	21.900
Totale	5.113.140	4.990.594	122.546

L'incremento netto riflette la crescita dell'attività del Gruppo, in particolare in Nord America ed in alcuni Paesi dell'area gestita da HMSHost International, nonché le operazioni di acquisizione di Le CroBag in Germania e Avila in Nord America.

I ricavi di vendita di carburanti sono effettuati in prevalenza presso aree di servizio italiane e svizzere.

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€)	2018	2017	variazione
Contributi promozionali da fornitori	43.753	43.943	(190)
Canoni di locazione d'azienda	15.950	7.745	8.205
Canoni di affiliazione	4.757	2.298	2.459
Plusvalenze da cessione di immobili, impianti e macchinari	5.184	1.816	3.368
Altri proventi	41.128	40.163	965
Totale	110.772	95.965	14.807

L'incremento dei “Canoni di locazione d'azienda” e dei “Canoni di affiliazione” è imputabile principalmente alla società acquisita Le CroBag, relativamente ai punti vendita gestiti in Franchising.

L'incremento della voce “Plusvalenze da cessione di immobili, impianti e macchinari” è connesso principalmente alla cessione di uno stabile adibito a magazzino in Italia e di un hotel in Belgio.

La componente “Altri proventi” include 20.896k€ (21.135k 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€)	2018	2017	variazione
Acquisti	1.843.671	1.798.074	45.597
Variazione rimanenze	(557)	(1.189)	632
Totale	1.843.114	1.796.885	46.229

L'incremento netto della voce è correlato principalmente alla crescita dei ricavi realizzati dal Gruppo.

XXVIII. Costo del personale

(k€)	2018	2017	variazione
Retribuzioni e oneri sociali	1.391.249	1.369.096	22.153
Benefici ai dipendenti	37.189	36.356	833
Altri costi	128.545	114.324	14.221
Totale	1.556.983	1.519.776	37.207

L'incremento netto della voce è correlato principalmente alla crescita dei ricavi realizzati dal Gruppo e da pressioni inflazionistiche sul costo del lavoro, in particolare negli Stati Uniti.

Il costo del personale include in particolare costi per circa 23,4m€, relativi al piano di prepensionamento legato al patto intergenerazionale avviato in Italia nel mese di marzo 2018⁴⁴ e azioni di efficientamento della struttura operativa negli Stati Uniti (€1,6m).

Si precisa che la voce "Altri costi" include la quota di competenza del periodo del costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni (stock option) e i compensi agli Amministratori maturati nel periodo, dettagliati al successivo paragrafo 2.2.12.

L'organico medio, espresso in personale a tempo pieno equivalente, è stato di 42.353 unità (41.142 nel 2017).

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

(k€)	2018	2017	variazione
Affitti e concessioni	756.394	713.226	43.168
Royalties su utilizzo di marchi	120.128	114.975	5.153
Totale	876.522	828.201	48.321

L'incremento netto della voce riflette l'ampliamento delle attività realizzato dal Gruppo in particolare negli Stati Uniti e nella Business Unit International.

⁴⁴ L'iniziativa mira a permettere ai dipendenti più anziani di usufruire di un "ponte di accompagnamento" verso la pensione e, allo stesso tempo, di continuare a mantenere alta la spinta commerciale, anche attraverso l'inserimento di giovani risorse.

XXX. Altri costi operativi

(k€)	2018	2017	variazione
Utenze energetiche e idriche	88.299	89.119	(820)
Manutenzione	79.819	77.986	1.833
Pulizia e disinfestazione	53.432	54.008	(576)
Consulenze e prestazioni professionali	44.272	39.392	4.880
Commissioni su incassi con carte di credito	56.770	54.369	2.401
Costi di trasporto e logistica	19.283	17.899	1.384
Pubblicità	17.151	13.738	3.413
Spese di viaggio	30.559	28.645	1.914
Spese postali e telefoniche	17.397	18.539	(1.142)
Assicurazioni	5.907	5.700	207
Vigilanza	3.163	3.256	(93)
Trasporto valori	4.737	4.739	(2)
Servizi bancari	5.416	5.074	342
Altri materiali	39.734	37.883	1.851
Altre prestazioni e servizi	40.772	37.888	2.884
Costi per materiali e servizi esterni	506.711	488.235	18.476
Svalutazione dei crediti commerciali e degli altri crediti (Nota V)	1.859	2.170	(311)
Per imposte	(683)	495	(1.178)
Per rischi su vertenze	1.502	1.756	(254)
Per contratti onerosi	275	(1.655)	1.930
Per altri rischi	11.729	13.075	(1.346)
Accantonamenti per rischi (Nota XXIII)	12.823	13.671	(848)
Imposte indirette e tasse	26.618	25.991	627
Altri costi operativi	12.353	12.640	(287)
Totale	560.364	542.707	17.657

In generale l'aumento netto dei costi è legato all'ampliamento dell'attività.

La voce "Pubblicità" aumenta per le maggiori iniziative realizzate a sostegno delle vendite.

L'incremento delle spese viaggio è legato all'ampliamento dell'attività.

La voce "Consulenze e prestazioni professionali" include costi per consulenze realizzate principalmente in Italia e negli Stati Uniti, di cui €3,0m relativi a consulenze per acquisizioni.

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

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

La seguente tabella riepiloga gli ammortamenti per categoria di beni:

(k€)	2018	2017	variazione
Altre attività immateriali	25.356	22.055	3.301
Immobili, impianti e macchinari	187.171	174.046	13.125
Beni gratuitamente devolvibili	15.280	16.561	(1.281)
Totale	227.807	212.662	15.145

L'incremento della categoria "Immobili, impianti e macchinari" è dovuto ai maggiori investimenti realizzati nella seconda parte dell'esercizio 2017 e nel corso del 2018.

Nell'esercizio 2018 sono state rilevate perdite di valore al netto di ripristini di valore per 9.075k€ (1.079k€ nel 2017), a seguito delle verifiche di recuperabilità dei valori contabili effettuate, basate su flussi di cassa prospettici di ciascun punto vendita. Tali svalutazioni sono concentrate in Italia, Spagna e negli outlet in Cina.

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

(k€)	2018	2017	variazione
Altre attività immateriali	598	38	560
Immobili, impianti e macchinari	4.407	1.817	2.590
Beni gratuitamente devolvibili	4.070	(776)	4.846
Totale	9.075	1.079	7.996

Si rinvia alle note VII e IX per il dettaglio sulle assunzioni e i criteri adottati in tali verifiche di recuperabilità delle citate componenti di attivo non corrente.

XXXII. Proventi e oneri finanziari

(k€)	2018	2017	variazione
Interessi attivi	955	918	37
Differenze cambio attive	-	58	(58)
Componente inefficace di strumenti di copertura	-	1	(1)
Altri proventi finanziari	1.106	339	767
Totale	2.061	1.316	745

(k€)	2018	2017	variazione
Interessi passivi	25.937	25.342	595
Attualizzazione di passività a lungo termine	907	997	(90)
Differenze cambio passive	2.477	-	2.477
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio cambio	678	704	(26)
Commissioni	867	1.177	(310)
Componente inefficace di strumenti di copertura	-	-	-
Altri oneri finanziari	279	406	(127)
Totale	31.145	28.626	2.519
Totale oneri finanziari netti	(29.084)	(27.310)	(1.774)

L'aumento netto degli oneri finanziari netti riflette le maggiori perdite su cambi rispetto all'esercizio precedente, la maggiore esposizione debitoria in parte compensate dalla riduzione del costo medio del debito, passato dal 3,8% del 2017 al 3,4% del 2018.

XXXIII. Imposte sul reddito

L'importo di 34.501k€ (45.700k€ nel 2017) si riferisce ad imposte correnti per 27.879k€ (rispetto a 44.605k€ nel 2017) e per 3.498k€ ad imposte differite passive nette (169k€ imposte differite attive nette nel 2017). Inoltre, la voce include al 31 dicembre 2018 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 1.902k€ rispetto a 168k€ nel 2017. La CVAE, che grava sulle attività francesi ed è calcolata in funzione dei ricavi e del valore aggiunto, è pari a 1.222k€ (1.096k€ nel 2017).

Al 31 dicembre 2017 le imposte correnti includevano una componente netta positiva relativa agli effetti della riforma fiscale varata a fine 2017 negli Stati Uniti che prevedeva, 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 HMSHost Corp. a partire dal 1986.

Al 31 dicembre 2018 le imposte correnti includono un onere non ricorrente pari a 4.431k€ determinato dal ricalcolo, sulla base della normativa definitiva pubblicata nel corso del 2018, dell'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 HMSHost Corp. dal 1986.

Si segnala che nel corso del 2018 è stato ottenuto un rimborso di imposte negli Stati Uniti per €8,5m (\$10m).

Di seguito la riconciliazione tra imposte sul reddito teoriche e imposte iscritte a bilancio:

(k€)	2018	%	2017	%
Imposte sul reddito teoriche	30.327	25,1%	63.827	40,2%
Minori imposte per la tassazione diretta in capo al partecipante minoritario di joint venture statunitensi consolidate integralmente	(4.354)		(6.441)	
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	9.859		2.176	
Effetto della riforma fiscale americana	4.431		(7.361)	
Agevolazioni fiscali sul costo lavoro negli Stati Uniti	(8.701)		(7.380)	
Altre differenze permanenti	(185)		(385)	
Imposte iscritte in bilancio escluse IRAP e CVAE	31.377	25,9%	44.436	28,0%
IRAP e CVAE	3.124		1.264	
Imposte iscritte in bilancio	34.501	28,5%	45.700	28,8%

XXXIV. 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 nuovo piano di *Performance Share Units* lanciato nel 2018 non prevede l'emissione di nuove azioni e pertanto non avrà effetti dilutivi sul capitale.

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

	2018	2017
Utile netto attribuibile agli azionisti (k€)	68.660	96.176
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n/000)	254.218	254.138
Utile base per azione (€/cent)	27,0	37,8

	2018	2017
Utile netto attribuibile agli azionisti (k€)	68.660	96.176
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n/000)	254.218	254.138
Effetto diluitivo delle azioni asservibili ai piani di stock option (n/000)	-	-
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione - diluito (n/000)	254.218	254.138
Utile diluito per azione (€/cent)	27,0	37,8

2.2.5 Posizione finanziaria netta

Si fornisce di seguito il dettaglio della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017:

Note	(m€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
I	A) Cassa	53,3	45,5	7,8
I	B) Altre disponibilità liquide	161,4	124,1	37,3
	C) Titoli detenuti per la negoziazione	-	-	-
	D) Liquidità (A)+(B)+(C)	214,7	169,6	45,1
II	E) Crediti finanziari correnti	36,4	31,2	5,2
XIX	F) Debiti bancari correnti	(69,0)	(218,2)	149,3
XXI	G) Obbligazioni emesse correnti	(0,0)	(0,0)	-
XVII	H) Altre passività finanziarie correnti	(8,3)	(7,2)	(1,1)
	I) Indebitamento finanziario corrente (F+G+H)	(77,3)	(225,4)	148,2
	J) Indebitamento finanziario corrente netto (I+E+D)	173,9	(24,6)	198,5
XIX	K) Debiti bancari non correnti	(549,9)	(235,4)	(314,5)
XXI	L) Obbligazioni emesse non correnti	(303,0)	(290,4)	(12,6)
XX	M) Altre passività finanziarie non correnti	(7,5)	(6,0)	(1,5)
	N) Indebitamento finanziario non corrente (K+L+M)	(860,4)	(531,9)	(328,6)
	O) Indebitamento finanziario netto (J+N)⁽¹⁾	(686,6)	(556,5)	(130,1)
XI	P) Attività finanziarie non correnti	15,5	12,5	3,0
	Posizione Finanziaria Netta Totale	(671,1)	(544,0)	(127,1)

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

L'incremento della Posizione finanziaria netta riflette principalmente il pagamento dei dividendi, l'esborso relativo alle acquisizioni di Le CroBag e Avila, e gli investimenti del periodo, solo in parte compensati dalla generazione di cassa relativa al flusso monetario netto da attività operative.

Per gli ulteriori commenti si rinvia a quanto già indicato nelle note richiamate a margine delle corrispondenti voci che compongono la posizione finanziaria netta.

Al 31 dicembre 2018 e al 31 dicembre 2017 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 01.01.2018	Flusso di cassa ⁽³⁾	Variazioni non monetarie			Valori a Bilancio 31.12.2018
			Differenze di conversione ⁽⁴⁾	Altre variazioni ⁽⁶⁾	Variazioni Totali	
Debiti bancari ^{(1) (2)}	426,3	136,2	7,1	1,9	9,0	571,5
Obbligazioni ⁽¹⁾	296,4	-	14,0	(1,1)	12,9	309,3
Altre passività finanziarie ⁽¹⁾	6,7	0,9	0,0	0,9	0,9	8,5
Altre attività finanziarie ⁽⁵⁾	(41,2)	(7,9)	(2,0)	(0,1)	(2,2)	(51,3)
Totale	688,2	129,2	19,1	1,5	20,7	838,0

⁽¹⁾ I valori a bilancio al 31 dicembre 2018 della voce "Altre passività finanziarie" includono le voci riportate nella Nota XX per Euro 7,5M (Euro 6M al 1 gennaio 2018) e nella Nota XVII per Euro 8,3M (Euro 7,2M al 1 gennaio 2018) al netto dei ratei per interessi su prestiti, complessivamente pari a Euro 7,2M (Euro 6,5M al 1 gennaio 2018) e riclassificati rispettivamente tra i "Debiti bancari" per Euro 1M (Euro 0,5M al 1 gennaio 2018) e le "Obbligazioni" per Euro 6,2M (Euro 6M al 1 gennaio 2018).

⁽²⁾ I valori a bilancio al 31 dicembre 2018 della voce "Debiti bancari" includono le voci riportate nella Nota XIX, al netto degli scoperti di conto corrente pari ad Euro 48,4M (Euro 27,9M al 1 gennaio 2018).

⁽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 2018 della voce "Altre attività finanziarie" includono le voci riportate nella Nota II per Euro 36,4M (Euro 31,2M al 1 gennaio 2018) e nella Nota XI per Euro 42,9M (Euro 33,3M al 1 gennaio 2018) al netto dei depositi cauzionali per Euro 27,5M (Euro 20,8M al 1 gennaio 2018) e del valore di mercato degli strumenti derivati di copertura per Euro 0,4M (Euro 2,5M al 1 gennaio 2018).

⁽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 2018 e 2017 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).

Alla luce della prima applicazione dell'IFRS 9, la Società ha valutato le attività finanziarie sulla base del business model test per l'applicazione del costo ammortizzato (modello "hold to collect") e per la misurazione FVTOCI (modello "hold to collect & sell"), sulla base dei fatti e circostanze esistenti a quella data.

(k€)	31.12.2018				Fair value			
	Valore contabile			Totale	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
	FVTPL - derivati designati in relazione di copertura	Costo ammortizzato	FVTOCI					
Attività finanziarie valutate al fair value								
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio	440	-	-	440	-	440	-	440
	440	-	-	440				
Attività finanziarie non valutate al fair value								
Cassa e altre disponibilità	-	214.699	-	214.699	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	47.971	-	47.971	-	-	-	-
Altri crediti correnti	-	81.755	-	81.755	-	-	-	-
Altri crediti non correnti	-	9.878	-	9.878	-	-	-	-
Altre attività finanziarie correnti	-	35.984	-	35.984	-	-	-	-
Altre attività finanziarie non correnti	-	42.949	-	42.949	-	-	-	-
	-	433.236	-	433.236				
Passività finanziarie valutate al fair value								
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse	1.677	-	-	1.677	-	1.677	-	1.677
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio	410	-	-	410	-	410	-	410
	2.087	-	-	2.087				
Passività finanziarie non valutate al fair value								
Scoperti di conti correnti bancari	-	48.384	-	48.384	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale *	-	570.496	-	570.496	-	377.826	-	377.826
Debiti verso altri finanziatori per leasing	-	4.372	-	4.372	-	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori	-	2.042	-	2.042	-	-	-	-
Obbligazioni	-	303.026	-	303.026	-	318.695	-	318.695
Debiti commerciali	-	376.460	-	376.460	-	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	-	81.163	-	81.163	-	-	-	-
Totale	-	1.385.943	-	1.385.943				

* il fair value si riferisce alle linee di credito di Autogrill S.p.A., utilizzate al 31 dicembre 2018 per 377.000k€

31.12.2017								
(k€)	Valore contabile				Fair value			
	FVTPL - derivati designati in relazione di copertura	Costo ammortizzato	FVTOCI	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€

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 2018 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 2018;
- 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 2018 la percentuale di debito a tasso fisso, o convertito a tasso fisso mediante contratti di Interest Rate Swap, risulta pari al 33% dell'ammontare complessivo (rispetto al 38% del 31 dicembre 2017).

Al 31 dicembre 2017, l'indebitamento lordo in Dollari americani ammonta a 578,2m\$ e per 347m\$ 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 2018:

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	(424)
Prestito obbligazionario k\$	45.000	settembre 2024	2,38%	USD Libor 6 mesi	(743)
Prestito obbligazionario k\$	30.000	settembre 2025	2,44%	USD Libor 6 mesi	(510)

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 2018 comporterebbe maggiori oneri finanziari netti di 5,2m€.

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	363.374	82.389	37.651
Utile netto	95.071	8.660	8.869

Rispetto alle valute sopra riportate, un apprezzamento e un deprezzamento dell'Euro del 10% avrebbe comportato al 31 dicembre 2018 una variazione del Patrimonio netto e del risultato evidenziati nella tabella che segue (dati espressi in migliaia di Euro):

	USD		CAD		CHF	
	1,1450		1,5605		1,1269	
(k€)	10%	-10%	10%	-10%	10%	-10%
Patrimonio netto	(28.851)	35.262	(4.800)	5.866	(3.037)	3.712
Utile netto	(7.318)	8.944	(515)	629	(698)	853

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 2018, 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€)
USD	33.250	gennaio 2019	1,14750 (93)
USD	10.000	febbraio 2019	1,1472 (25)
USD	7.512	gennaio 2019	1,1768 (292)
CAD	9.000	gennaio 2019	1,3627 324
SEK	70.700	gennaio 2019	10,4440 88
DKK	9.000	gennaio 2019	7,4567 1
NOK	80.117	febbraio 2019	9,7495 26
USD	100	gennaio 2019	1,1768 0
USD	900	gennaio 2019	1,1768 0
USD	500	gennaio 2019	1,1768 0
USD	250	gennaio 2019	1,1426 0
USD	100	gennaio 2019	1,1363 0

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 2018 e al 31 dicembre 2017 l'esposizione era la seguente:

Attività finanziarie (k€)	31.12.2018	31.12.2017	variazione
Conti correnti e depositi bancari	161.390	124.053	37.337
Altre attività finanziarie correnti	35.984	28.822	7.162
Crediti commerciali	47.971	48.972	(1.001)
Altri crediti correnti	81.755	67.261	14.494
Strumenti finanziari derivati	440	2.392	(1.952)
Altre attività finanziarie non correnti	42.949	33.344	9.605
Altri crediti non correnti	9.878	10.072	(194)
Totale	380.367	314.916	65.451

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.

31.12.2018						
Crediti commerciali (k€)	Non scaduto	Scaduto non svalutato				Totale
		1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	Più di 1 anno	
Compagnie aeree	2.371	1.921	350	171	(0)	4.812
Affiliati	4.240	5.496	438	1.107	2.359	13.641
Convenzioni per servizi di ristorazione	1.768	1.364	312	161	977	4.583
Partner autostradali	1.520	1.122	114	1.040	708	4.506
Altro	12.830	5.545	801	271	981	20.429
Totale	22.730	15.449	2.016	2.750	5.026	47.971

31.12.2017						
Crediti commerciali (k€)	Non scaduto	Scaduto non svalutato				Totale
		1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	Più di 1 anno	
Compagnie aeree	4.023	1.094	235	36	0,00	5.387
Affiliati	3.594	2.061	246	1.100	1.725	8.726
Convenzioni per servizi di ristorazione	3.518	3.124	694	(0)	(0)	7.335
Partner autostradali	1.306	1.564	447	841	3.629	7.787
Altro	12.870	5.415	642	456	353	19.737
Totale	25.310	13.257	2.264	2.434	5.707	48.972

Si rileva infine che non sussiste un'apprezzabile concentrazione del rischio di credito: i primi 10 clienti rappresentano il 24,15% del totale crediti commerciali e il primo cliente, Beijing Capital Airport Catering Management Co.Ltd, il 6,95%.

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 2018 e al 31 dicembre 2017 l'esposizione e le caratteristiche di scadenza erano le seguenti:

31.12.2018								
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	48.384	48.384	48.384	-	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	572.256	572.256	20.000	-	584	-	551.672	-
Debiti verso altri finanziatori per leasing	4.372	4.372	51	51	201	221	879	2.969
Debiti verso altri finanziatori	2.042	2.042	0	-	-	1.733	309	-
Obbligazioni	304.055	304.055	-	-	-	21.834	165.547	116.674
Debiti commerciali	376.460	376.460	376.460	-	0	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti	81.163	81.163	81.158	-	-	-	-	5
Totale	1.388.732	1.388.732	526.053	51	785	23.788	718.406	119.648

31.12.2018								
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	410	410	410	-	-	-	-	-
Interest rate swap di copertura	1.677	1.677	310	-	-	-	-	1.367
Totale	2.087	2.087	720	-	-	-	-	1.367

31.12.2017								
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	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

Per quanto riguarda l'esposizione connessa ai debiti commerciali, non sussiste una rilevante concentrazione dei fornitori, i primi 10 dei quali rappresentano il 25,23% del totale e il primo fornitore, Autostrade per l'Italia S.p.A., il 6,73%.

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 2018 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 2018 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 2018, comprensiva delle linee inutilizzate, è di circa 3 anni e 8 mesi, rispetto ai circa 3 anni e 3 mesi del 31 dicembre 2017.

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 2018 tali società possiedono attività nette pari a 206m\$ (167m\$ al 31 dicembre 2017), hanno generato nel 2018 ricavi pari a 934,5m\$ (796,5m\$ nel 2017) e un risultato netto dell'esercizio pari a 56m\$ (74,7m\$ nel 2017). La relativa quota di interessenza di pertinenza di terzi è di 49,1m\$ per il Patrimonio netto (37,8m\$ al 31 dicembre 2017) e 18,8m\$ per il risultato dell'esercizio (16,2m\$ nel 2017).

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, Olanda, Regno Unito e Irlanda, 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 l'Europa include le Cash Generating Unit “Italia” e “Altri paesi europei” nonché 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 2018					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Totale ricavi e altri proventi operativi	2.396.959	587.740	2.238.879	334	5.223.912
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(117.979)	(35.427)	(81.579)	(1.896)	(236.882)
Risultato operativo	143.609	24.542	7.889	(25.994)	150.047
Proventi (oneri) finanziari					(29.084)
Proventi (oneri) su partecipazioni					13
Risultato ante imposte					120.976
Imposte sul reddito					(34.501)
Risultato delle attività operative					86.475

Capitale investito netto al 31.12.2018					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Aviamento	441.025	59.755	338.886	-	839.666
Altre attività immateriali	36.786	17.371	64.460	2.604	121.221
Immobili impianti e macchinari	534.526	92.333	350.587	5.236	982.682
Immobilizzazioni finanziarie	9.134	11.074	8.273	871	29.352
Capitale immobilizzato	1.021.471	180.533	762.206	8.711	1.972.921
Capitale circolante netto	(228.515)	(56.827)	(197.655)	52.296	(430.701)
Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(83.070)	2.704	(58.761)	9.009	(130.118)
Capitale investito netto	709.886	126.410	505.790	70.016	1.412.102

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					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

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 semestre dei risultati 2018 mette in evidenza come la concentrazione delle attività avvenga nella seconda metà dell'anno, caratterizzata da livelli di attività significativamente superiori alla media annuale, in relazione ai flussi di traffico connessi alle vacanze estive.

<i>m€</i>	Esercizio 2018	
	Primi sei mesi	Esercizio intero
Ricavi	2.105,8	4.695,3
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>44,8%</i>	<i>100,0%</i>
Risultato Operativo	24,2	150,0
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>16,1%</i>	<i>100,0%</i>
Risultato ante imposte	11,7	121,0
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>9,7%</i>	<i>100,0%</i>
Risultato Netto di Gruppo	(3,4)	68,7
<i>Quota dell'intero esercizio</i>	<i>n.s.</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,

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° semestre 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 2018 le garanzie prestate dal Gruppo Autogrill ammontano a 434.138k€ (320.310 k€ al 31 dicembre 2017) e si riferiscono a fideiussioni e altre garanzie personali rilasciate in favore di concedenti e controparti commerciali. L'incremento deriva prevalentemente dall'emissione di garanzie offerte da Autogrill S.p.A. a favore di istituti di credito nell'interesse delle proprie società controllate italiane, società derivanti dal citato processo di riorganizzazione societaria concluso nel 2017.

IMPEGNI

Gli impegni risultanti al 31 dicembre 2018, 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 (89k€);
- 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 (5.535k€);
- impegni per contratti di servizi (74.180k€).

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 2018 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 ristoratore, 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 2018:

(k€)			
Anno	Canoni minimi totali	Canoni minimi Subleasing ⁽¹⁾	Canoni minimi netti
2019	418.890	15.586	403.303
2020	381.810	12.885	368.925
2021	348.067	9.276	338.791
2022	300.523	5.237	295.286
2023	270.136	2.997	267.139
Oltre 2023	1.317.484	10.025	1.307.459
Totale	3.036.910	56.006	2.980.903

(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 2018 ammontano rispettivamente a 756.394k€ (nota XXIX) per contratti di leasing operativi (di cui 483.810k€ per minimi garantiti), al netto di 47.929k€ per contratti di subleasing (di cui 21.054k€ per minimi garantiti).

Con riferimento alla comparazione degli impegni per canoni a scadere con la passività finanziaria derivante dall'applicazione dell'IFRS 16 si rimanda alla nota 2.2.1.

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 2018 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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Controllante:														
Edizione S.r.l.	-	-	29	17	-	-	0	-	16	25	100	102	-	-
Altre società correlate:														
Gruppo Atlantia	58	38	479	529	128	162	80.383	76.835	3.759	3.027	-	-	-	-
Benetton Group S.r.l.	-	-	-	129	-	-	-	-	-	408	-	-	-	-
Verde Sport S.p.A.	1	6	-	-	-	-	-	-	45	45	-	-	-	-
Olimpias Group S.r.l.	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Edizione Property S.p.a.	-	-	10	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio Netto	-	-	1.636	1.673	-	-	(1.397)	(1.357)	(386)	(463)	-	-	101	91
Altre parti correlate (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	373	178	10.288	7.310	-	-
Totale Correlate	59	44	2.154	2.358	128	164	78.986	75.479	3.807	3.220	10.388	7.412	101	91
Totale Gruppo	5.113.140	4.990.594	110.772	95.965	1.843.114	1.796.885	876.522	828.201	560.364	542.707	1.556.983	1.519.776	(29.084)	(27.310)
Incidenze	0,0%	0,0%	1,9%	2,5%	0,0%	0,0%	9,0%	9,1%	0,7%	0,6%	0,7%	0,5%	-0,3%	-0,3%

Situazione patrimoniale-finanziaria	Crediti commerciali		Altri crediti		Debiti commerciali		Altri debiti		Crediti finanziari	
	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
Controllante:										
Edizione S.r.l.	5	7	12.437	12.599	5	-	104	116	-	-
Altre società correlate:										
Gruppo Atlantia	1.502	2.045	4.035	2.172	32.038	27.963	915	893	-	-
Benetton Group S.r.l.	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-
Verde Sport S.p.A.	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Olimpias Group S.r.l.	-	-	-	-	0	1	-	-	-	-
Edizione Property S.p.a.	11	20	-	-	-	-	-	-	-	-
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio Netto	-	-	1.933	1.451	-	-	14	7.272	6.285	-
Altre parti correlate (*)	-	-	-	-	-	-	3.549	2.123	-	-
Totale Correlate	1.526	2.081	18.405	16.223	32.043	27.964	4.568	3.146	7.272	6.285
Totale Gruppo	47.971	48.972	147.013	130.292	376.460	351.168	369.425	343.773	42.949	33.344
Incidenze	3,2%	4,2%	12,5%	12,5%	8,5%	8,0%	1,2%	0,9%	16,9%	18,8%

(*) 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 2018 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 €12.423k relativi all'istanza di rimborso IRES, presentata da Edizione S.r.l., per conto di Autogrill S.p.A. e per conto di Nuova Sidap S.r.l. per € 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). La variazione è dovuta all'incasso di € 162k relativi a crediti per ritenute subite negli esercizi 2016 trasferite ad Edizione S.r.l. in qualità di consolidante fiscale.

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.

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 2018 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 al 22/10/18	48.493			
Gianmario Tondato da Ruos	Amm.Delegato	2017/2019	520.000	732.183	39.234	400.000
Alessandro Benetton	Consigliere	2017/2019	60.000			
Paolo Roverato	Consigliere	2017/2019	100.000			
Massimo Fasanella D'Amore di Ruffano (*)	Consigliere	2017/2019	100.000			24.041
Francesco Chiappetta	Consigliere	2017/2019	90.000			
Ernesto Albanese	Consigliere	2017/2019	70.000			
Marco Patuano	Consigliere	dal 26/01/2017 al 2019	80.000			
Franca Bertagnin Benetton	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	60.000			
Cristina De Benetti	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	83.200			
Catherine Gerardin Vautrin	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	80.000			
Maria Pierdicchi	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	80.000			
Elisabetta Ripa (*)	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	90.000			24.041
Totale Amministratori			1.461.693	732.183	39.234	448.082
Dirigenti con responsabilità strategiche				4.458.770	335.259	2.813.018
Totale			1.461.693	5.190.953	374.493	3.261.100

(*) gli altri compensi sono relativa alla carica di consigliere rispettivamente in Autogrill Europe S.p.A. e Autogrill Italia S.p.A., dal 15/01/2018

Si segnala che in data 7 febbraio 2019 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Risorse Umane e sentito il Collegio Sindacale, ha deliberato di attribuire a Paolo Zannoni, Presidente del Consiglio di Amministrazione, cooptato nel Consiglio di Amministrazione a seguito del decesso di Gilberto Benetton e nominato Presidente del Consiglio di Amministrazione stesso, un emolumento fisso per la particolare carica esecutiva allo stesso conferita, in aggiunta al compenso annuo spettante allo stesso quale membro del Consiglio di Amministrazione.

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 2018 sono state esercitate dall'Amministratore Delegato tutte le opzioni relativamente al sottopiano "Wave 1" e al sottopiano "Wave 2" e 395.652 azioni relativamente al sottopiano "Wave 3" 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".

Relativamente al Piano di Performance Share Units 2018 di seguito descritto sono state assegnate all'Amministratore Delegato n. 136.701 opzioni e 122.830 opzioni rispettivamente nell'ambito dei sottopiani "Wave 1" e "Wave 2".

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 precisa che l'Amministratore Delegato conserverà, in qualsiasi caso di cessazione dalla carica, il diritto alla corresponsione degli emolumenti variabili relativi ai piani di incentivazione di cui è partecipe, subordinatamente al raggiungimento dei relativi obiettivi e al verificarsi di ogni altra condizione prevista da ciascun piano, regolamento o programma ed in misura proporzionale all'attività prestata nel corso dell'arco temporale di riferimento della stessa.

Si segnala che nell'esercizio 2018 due dirigenti con responsabilità strategiche, dipendenti della Società, hanno terminato il proprio rapporto di lavoro.

Inoltre nella parte finale del medesimo esercizio 2018 è stata negoziata la cessazione del rapporto di lavoro di un altro dirigente con responsabilità strategiche, negoziazione successivamente finalizzata nel marzo 2019. Le indennità di cessazione rapporto sono incluse nella voce "Bonus ed altri incentivi".

Infine si segnala che nel corso del 2018 è stato assunto dalla Società un nuovo dirigente con responsabilità strategiche il cui *hiring bonus* è incluso nella voce "Bonus ed altri incentivi".

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 2018 sono:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica	Altri compensi
(€)				
Marco Giuseppe Maria Rigotti	Presidente del Collegio Sindacale	01.01.2018-31.12.2020	78.000	-
Eugenio Colucci	Sindaco	01.01.2015-24.05.2018	19.726	-
Eugenio Colucci (*)	Sindaco	15.01.2018-31.12.2020	-	40.000
Massimo Catullo	Sindaco	24.05.2018-31.12.2020	31.627	-
Antonella Carù (**)	Sindaco	01.01.2018-31.12.2020	50.000	15.000
Totale Sindaci			179.353	55.000

* Gli altri compensi si riferiscono alla carica di presidente del collegio sindacale in Autogrill Europe SpA e Autogrill Italia SpA

** Gli altri compensi si riferiscono alla carica di sindaco in Autogrill Advanced business SpA

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	263
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	265
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	2.176
Servizi di attestazione	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	82
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	81
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	1.290

Piani di incentivazione per Amministratori esecutivi e Dirigenti con responsabilità strategiche

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 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.

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 2018 sono state esercitate dall'Amministratore Delegato tutte le opzioni relativamente al sottopiano "Wave 1" e al sottopiano "Wave 2" e 395.652 azioni relativamente al sottopiano "Wave 3" del piano Piano di Phantom Stock Option 2014.

Di seguito la movimentazione delle opzioni dell'anno 2017 e 2018:

	Numero opzioni		
	WAVE 1	WAVE 2	WAVE 3
Opzioni in essere al 1 gennaio 2017	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
Opzioni esercitate nel 2018	(37.700)	(924.150)	(1.849.038)
Opzioni annullate nel 2018	-	-	(107.250)
Opzioni in essere al 31 dicembre 2018	-	-	518.286

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.

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”

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 delle opzioni dell'anno 2017 e 2018:

	Numero opzioni
Opzioni assegnate nel 2017	4.734.010
Opzioni annullate nel 2017	(331.107)
Opzioni in essere al 31 dicembre 2017	4.402.903
Opzioni esercitate nel 2018	-
Opzioni annullate nel 2018	(385.696)
Opzioni in essere al 31 dicembre 2018	4.017.207

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 l'esercizio 2018 ammontano a - 0,4m€ (16,4m€ 2017). Il costo del 2017 includeva anche l'adeguamento dell'uso di stime rispetto a quanto già stanziato al 31 dicembre 2016 sulla base delle informazioni disponibili sull'andamento del titolo Autogrill in Borsa.

Piano di Performance Share Units 2018

L'Assemblea degli Azionisti, nella riunione del 24 maggio 2018, ha approvato un nuovo piano di incentivazione denominato “Piano di Performance Share Units 2018” (Piano). 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 è articolato in tre cicli di attribuzione delle opzioni, denominati “Wave”, ognuno dei quali attribuisce a ciascun beneficiario il diritto di ottenere, per ogni opzione esercitata, un'azione Autogrill al verificarsi congiunto di alcune condizioni di performance del titolo Autogrill in Borsa e di performance finanziarie del Gruppo Autogrill.

In data 24 maggio 2018 è stata data attuazione al Piano, definendo i termini e le condizioni dei primi due cicli di attribuzione delle opzioni ("Wave 1" e "Wave 2"). Per la Wave 1, con periodo di *vesting* dal 24 maggio 2018 al 23 maggio 2020, sono state assegnate complessive n. 866.032 opzioni. Per la Wave 2, con periodo di *vesting* dal 24 maggio 2018 al 23 maggio 2021, sono state assegnate complessive n. 789.906 opzioni.

La determinazione del fair value delle opzioni, 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.

Tutte le informazioni riferite al Piano di Performance Share Units 2018 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 a tale piano ammontano a 1,9m€ per l'esercizio 2018.

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 1.2.2 della Relazione sulla Gestione), nel corso del 2018 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 2018 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 14 marzo 2019.

Allegati

Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2018	Soci
Capogruppo					
Autogrill S.p.A.	Novara	EUR	68.688.000	50,1000%	Schematrentaquattro S.p.A.
Società consolidate					
Nuova Sidap S.r.l.	Novara	EUR	100.000	100,0000%	Autogrill Italia S.p.A.
Autogrill Europe S.p.A.	Novara	EUR	50.000.000	100,0000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Italia S.p.A.	Novara	EUR	68.688.000	100,0000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Advanced Business Service S.p.A.	Novara	EUR	1.000.000	100,0000%	Autogrill S.p.A.
Autogrill Austria GmbH	Gottlesbrunn	EUR	7.500.000	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Autogrill Czech Sro	Praga	CZK	154.463.000	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Autogrill D.o.o.	Lubiana	EUR	1.342.670	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Autogrill Hellas Single Member Limited Liability Company	Avlonas	EUR	3.696.330	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Autogrill Polska Sp. z o.o.	Katowice	PLN	1.405.000	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Autogrill Iberia S.L.U.	Madrid	EUR	7.000.000	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Autogrill Deutschland GmbH	Monaco	EUR	205.000	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Le Crobag GmbH & Co KG	Amburgo	EUR	904.867	98,8700%	Autogrill Deutschland GmbH
				1,1300%	Le Fournil de Frédéric Neuhauser GmbH
Le Crobag Polska Sp. Z o.o.	Varsavia	PLN	100.000	100,0000%	Le Crobag GmbH & Co KG
Le Fournil de Frédéric Neuhauser GmbH	Amburgo	EUR	25.565	100,0000%	Autogrill Deutschland GmbH
Autogrill Belgie N.V.	Anversa	EUR	6.700.000	99,9900%	Autogrill Europe S.p.A.
				0,0100%	Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.
Ac Restaurants & Hotels Beheer N.V.	Anversa	EUR	3.250.000	99,9900%	Autogrill Belgie NV
Autogrill Schweiz A.G.	Olten	CHF	23.183.000	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Restoroute de Bavois S.A.	Bavois	CHF	2.000.000	73,0000%	Autogrill Schweiz A.G.
Restoroute de la Gruyère S.A.	Pont-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 Europe S.p.A.
Autogrill Coté France S.a.s.	Marsiglia	EUR	31.579.526	100,0000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
Volcarest S.a.s.	Champs	EUR	1.050.144	50,0000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Autogrill Restauration Carrousel S.a.s.	Marsiglia	EUR	2.337.000	100,0000%	Holding de Participations Autogrill S.a.s.
Société de Gestion Pétrolière Autogrill S.à.r.l. (SGPA)	Marsiglia	EUR	8.000	100,0000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Autogrill FFH Autoroutes S.à.r.l.	Marsiglia	EUR	375.000	100,0000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Autogrill FFH Centres Villes S.à.r.l.	Marsiglia	EUR	375.000	100,0000%	Autogrill Restauration Carrousel 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
HMS Host 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.
Islip 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. z o.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	11.289.360	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	2.665.020	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Services India Private, Ltd.	Balgalore	INR	668.441.680	99,0000%	Host International, Inc.

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2018	Soci
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.
HMSHost (Shanghai) Enterprise Management Consulting Co., 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	100.000.000	99,0000%	HMSHost Services India Private Ltd
				1,0000%	HMSHost International, Inc.
NAG B.V.	Haarlemmermeer	EUR	-	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.
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.
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 DEI 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.
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 LIH 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/DFW 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 FLL FB, LLC	Delaware	USD	-	76,0000%	Host International, Inc.
Host MCA SRQ FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
HOST ECI ORD 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 BGV 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 OHM GSO FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host JOE RSI LIT FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host JVI PDX FB, LLC	Delaware	USD	-	84,0000%	Host International, Inc.
Host TFC SDF FB, LLC	Delaware	USD	-	60,0000%	Host International, Inc.
Host JOE RDU CONC D, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2018	Soci
Host SMI 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	80.000.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost - UMOE F&B Company AS	Bærum	NOK	120.000	51,0000%	HMSHost International B.V.
PT EMA INTI MITRA (Autogrill Topas Indonesia)	Jakarta	IDR	46.600.000.000	65,0000%	HMSHost International B.V.
SMSI Travel Centres, Inc.	Vancouver	CAD	10.800.100	100,0000%	Host International of Canada, Ltd.
Hms Host Yiyceek Ve Icecek Hizmetleri A.S.	Istanbul	TRL	16.521.730	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	32.317.805.500	99,0000%	HMSHost International B.V.
				1,0000%	HMSHost Nederland 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%	SMSI Travel Centres, Inc.
				0,0001%	HMSHost Motorways, Inc.
HMSHost Motorways, Inc.	Vancouver	CAD	-	100,0000%	SMSI Travel Centres, Inc.
HMSHost Antalya Yiyceek Ve Icecek Hizmetleri A.S.	Antalya	TRL	2.140.000	51,0000%	Hms Host Yiyceek Ve Icecek Hizmetleri A.S.
HK Travel Centres GP, Inc.	Toronto	CAD	-	51,0000%	HMSHost Motorways, Inc.
HK Travel Centres L.P.	Winnipeg	CAD	-	50,9990%	HMSHost Motorways L.P.
				0,0010%	HK Travel Centres GP, Inc.
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 RSH 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	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host DCG ATL SB, LLC	Delaware	USD	-	59,0000%	Host International, Inc.
Host MCA HLM ATL FB, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host TGI DEN GD 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.
HMSHost Maldives Pvt Ltd	Republic of Maldives	MVR	-	99,0000%	HMSHost International B.V.
				1,0000%	HMSHost Nederland B.V.
HMSHost Rus Limited Liability Company	Russia	RUB	-	90,0000%	HMSHost International B.V.
				10,0000%	HMSHost Nederland B.V.
HMS Host (Shanghai) Catering Management Co., Ltd.	Cina	CNY	-	100,0000%	HMSHost International B.V.
Stellar DML GCG MCO, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Stellar Partner Inc.
Host CEG KSL LGA FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host TRA BNA STA FB, LLC	Delaware	USD	-	84,0000%	Host International, Inc.
Host TRA BNA FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
HSI BFF SEA FB, LLC	Delaware	USD	-	51,0000%	Host Services, Inc.
Stellar PHL, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Stellar Partner Inc.
Stellar Retail Group PHX, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Stellar Partner Inc.
Stellar LAM PHX, LLC	Tampa	USD	-	70,0000%	Stellar Partner Inc.
Host NMG EWR SB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2018	Soci
Host PHE LDL MCO FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host AAC SFO FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
HSI MCA LBL LAX T6-TBIT, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host Services, Inc.
Host LDL MCO FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.
Host WSE SJC FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host LDL BWI FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Stellar DOC1 DCGG DEN, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Stellar Partner Inc.
Host LPI SEA FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Stellar MG V BWI, LLC	Delaware	USD	-	60,0000%	Stellar Partner Inc.
HSI MCA MIA SB, LLC	Delaware	USD	-	51,0000%	Host Services, Inc.
HSI MCA BOS FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host Services, Inc.
Host DCG AUS FB, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host International, Inc.
Host IBC PIE FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
HSI HCL SEA FB, LLC	Delaware	USD	-	75,0000%	Host Services, Inc.
Stellar BDI PIE, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Stellar Partner Inc.
Stellar DCA BNA, LLC	Delaware	USD	-	50,0100%	Stellar Partner Inc.
Stellar DCA SLA BNA, LLC	Delaware	USD	-	49,9900%	Stellar Partner Inc.
Società valutate con il metodo del Patrimonio netto:					
Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2018	Soci
Caresquick N.V.	Bruxelles	EUR	1.020.000	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	100.000	51,000%	HMS Host 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 Camillo Rossotto, 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 2018.

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, 14 marzo 2019

Gianmario Tondato Da Ruos
Amministratore Delegato

Camillo Rossotto
Dirigente Preposto

Relazione della Società di Revisione



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 Gruppo Autogrill (di seguito anche "il Gruppo"), costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata al 31 dicembre 2018, 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 2018, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'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.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.



Test di Impairment sull'avviamento

Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Le attività non correnti del bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2018 includono per Euro 839,7 milioni il valore attribuito all'avviamento che, nel corso dell'esercizio, si è incrementato di Euro 43,7 milioni per effetto di acquisizioni di partecipazioni in Germania e di differenze cambio. L'avviamento rappresenta circa il 32% dell'attivo consolidato e, almeno annualmente, è sottoposto a test di impairment, come previsto dal principio contabile IAS 36.

Coerentemente con il livello di monitoraggio effettuato dalla Direzione del Gruppo ai fini gestionali interni, le CGU (Cash Generating Unit) sono definite quali Nord America, International, Italia e Altri Paesi Europei; per ciascuna CGU il test di impairment è effettuato mediante confronto tra il valore contabile d'iscrizione dell'avviamento nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2018 e il relativo valore recuperabile, determinato con la metodologia del valore d'uso quale valore attuale dei flussi finanziari attesi delle varie CGU, attualizzati ad un tasso differenziato per area geografica.

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). Le valutazioni effettuate dalla Direzione in tale ambito, inoltre, sono state supportate da una *Fairness Opinion* rilasciata da un esperto indipendente a conferma della ragionevolezza e adeguatezza della metodologia adottata.

Per la determinazione del valore recuperabile, la Società ha fatto riferimento a proiezioni finanziarie per il periodo 2019 – 2023 predisposte dalla Direzione, validate dall'Amministratore Delegato e dal Group Chief Financial Officer ed esaminate dal Consiglio di Amministrazione. La determinazione dei flussi finanziari attesi utilizzati ai fini dei test di impairment e derivanti dalle citate proiezioni finanziarie si basa anche su variabili esogene, tra cui le previsioni del traffico elaborate da terze parti, i tassi di rinnovo dei contratti esistenti, stimati in base alle medie storiche, e gli investimenti correlati alle scadenze contrattuali.

All'esito del test di impairment non sono emerse necessità di svalutazione dell'avviamento.

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 all'avviamento e al test di impairment, ivi incluse le principali assunzioni adottate nella predisposizione dei flussi finanziari del periodo esplicito quinquennale 2019-2023, le modalità di determinazione dei flussi finanziari successivi al citato periodo esplicito, i tassi di crescita di lungo periodo ed i tassi di attualizzazione adottati nella effettuazione del test di impairment; inoltre, sono 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.



3

**Procedure di
revisione svolte**

Nell'ambito delle nostre verifiche abbiamo, tra le altre, svolto le seguenti procedure, anche avvalendoci, per talune di esse, del supporto di esperti interni alla nostra organizzazione:

- analisi delle modalità usate dalla Direzione per la determinazione del valore d'uso delle CGU;
- verifica della conformità ai principi contabili di riferimento della metodologia adottata dalla Direzione per i 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 dell'esperto indipendente, predisposta a beneficio degli Amministratori, e con lo stesso 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;
- 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 indipendente delle sensitivity analysis predisposte dalla Direzione e delle sensitivity analysis effettuate in via autonoma dall'esperto indipendente con riferimento a tasso di attualizzazione, tasso di crescita e principali variabili di business;
- verifica dell'adeguatezza dell'informativa nelle note illustrative 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 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.



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 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 di 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 Contabile, 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 2018, 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 2018 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2018 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.

Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.


Ernesto Lanzillo
Socio

Milano, 11 aprile 2019