

# **Gruppo Autogrill**

**Relazione sulla gestione e  
Bilancio consolidato 2019**

## Organi sociali

### Consiglio di Amministrazione<sup>1</sup>

**Presidente**<sup>2, 3</sup>

Paolo Zannoni<sup>E</sup>

### Amministratore Delegato<sup>4</sup>

Gianmario Tondato Da Ruos<sup>E</sup>

### Amministratori

Alessandro Benetton

Franca Bertagnin Benetton

Ernesto Albanese<sup>7, I</sup>

Francesco Umile Chiappetta<sup>6, 7, I</sup>

Cristina De Benetti<sup>6, I</sup>

Massimo Di Fasanella D'Amore di Ruffano<sup>5, 8, I, L</sup>

Catherine Gérardin-Vautrin<sup>5, I</sup>

Marco Patuano<sup>12</sup>

Maria Pierdicchi<sup>8, I</sup>

Elisabetta Ripa<sup>5, 7, I</sup>

Paolo Roverato<sup>5, 6, 8</sup>

Barbara Cominelli<sup>13</sup>

### Segretario del Consiglio di Amministrazione

Paola Bottero

### Collegio Sindacale<sup>9</sup>

Marco Rigotti <sup>10</sup>	Presidente
Antonella Carù <sup>10</sup>	Sindaco effettivo
Massimo Catullo <sup>10</sup>	Sindaco effettivo
Roberto Miccù <sup>10</sup>	Sindaco supplente
Patrizia Paleologo Oriundi <sup>10</sup>	Sindaco supplente

### Società di Revisione Legale<sup>11</sup>

Deloitte & Touche S.p.A.

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

<sup>2</sup> Nominato consigliere di amministrazione e Presidente del Consiglio di Amministrazione, in sostituzione di Gilberto Benetton, con delibera consiliare del 7 febbraio 2019. Confermato nella carica di consigliere di amministrazione, con durata in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2019, con delibera assembleare del 23 maggio 2019, e nella carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione con delibera consiliare di pari data

<sup>3</sup> Poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibere consiliari del 7 febbraio 2019 e del 23 maggio 2019

<sup>4</sup> Poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma disgiunta, come da delibera consiliare del 25 maggio 2017 di conferimento della carica di amministratore delegato

<sup>5</sup> Membro del Comitato Strategie e Investimenti

<sup>6</sup> Membro del Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance*

<sup>7</sup> Membro del Comitato Operazioni con Parti Correlate

<sup>8</sup> Membro del Comitato per le Risorse Umane

<sup>9</sup> Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 24 maggio 2018; in carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2020

<sup>10</sup> Revisore legale dei conti

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

<sup>12</sup> Membro del Comitato Strategie e Investimenti fino al 24 giugno 2019, data in cui ha rassegnato le dimissioni dal Consiglio di Amministrazione

<sup>13</sup> Nominata con delibera consiliare del 19 dicembre 2019, in carica sino alla prossima assemblea

<sup>E</sup> Amministratore esecutivo

<sup>I</sup> 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

<sup>L</sup> Lead Independent Director

## Comparabilità dei dati e indicatori alternativi di *performance* e definizioni

### Comparabilità dei dati

Come indicato nelle Note Illustrative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2019, cui si fa rinvio, i criteri di stima e valutazione sono i medesimi utilizzati in sede di redazione del Bilancio consolidato al 31 dicembre 2018, ad eccezione dell'adozione del principio contabile IFRS 16 “Leases”.

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”) e in contropartita una passività rappresentativa dell'obbligazione finanziaria (“lease liability”) determinata mediante l'attualizzazione dei pagamenti dei canoni minimi garantiti futuri in essere (“net present asset”). Successivamente, tale attività è oggetto di ammortamento, mentre la passività finanziaria matura i relativi oneri finanziari.

Tale modello di contabilizzazione comporta una riduzione dei costi operativi (canoni di locazione e di concessione) a fronte di un aumento dei sopraccitati ammortamenti e oneri finanziari. Il principio prevede inoltre che la componente variabile dei canoni di locazione e di concessione continui a essere rilevata tra i costi operativi nel periodo di maturazione.

Nel rendiconto finanziario il rimborso della passività finanziaria è esposto nel flusso monetario da attività di finanziamento, comportando un corrispondente aumento del flusso monetario netto da attività operativa.

Il nuovo principio ha degli effetti significativi sulla modalità di rappresentazione dei contratti di *leasing* operativo, che per il Gruppo riguardano principalmente i contratti di concessione, oltre che dei contratti di *subleasing*, mentre non vi sono effetti rilevanti per i contratti di *leasing* finanziario.

Il Gruppo Autogrill si è avvalso della facoltà di adottare l'IFRS 16 con il metodo retrospettico modificato, che prevede la possibilità di rilevare al 1° gennaio 2019 il diritto d'uso per un importo pari alla passività finanziaria residua a tale data, senza rideterminare i dati dell'esercizio precedente. Conseguentemente, i saldi del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 non sono comparabili con i valori dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018.

In aggiunta alle considerazioni sull'impatto sulla comparabilità dei dati determinata dalla prima applicazione dell'IFRS 16, si evidenzia che, come in anni precedenti, 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 il maggior numero dei 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. Infine, il Gruppo persegue una politica di gestione del rischio di cambio, mediante il finanziamento di parte delle attività nette nelle principali divise diverse dall'Euro con debiti denominati nella stessa divisa ovvero attraverso operazioni su cambi che determinino il medesimo effetto. Tuttavia tali politiche gestionali non necessariamente neutralizzano per intero gli effetti delle variazioni dei tassi di cambio nella conversione delle singole voci di bilancio. La comparabilità dei dati potrebbe essere pertanto influenzata anche dalle dinamiche dei tassi di cambio.

### Indicatori alternativi di *performance* e definizioni

La Relazione sulla gestione e il bilancio consolidato annuale includono indicatori economici e finanziari consolidati che sono utilizzati dal *management* per monitorare l'andamento economico e finanziario del Gruppo Autogrill. Tali indicatori non sono definiti o specificati nella disciplina applicabile sull'informatica finanziaria. Poiché la composizione di tali misure non è regolamentata dai principi contabili di riferimento, il criterio di loro determinazione applicato dal Gruppo Autogrill potrebbe non essere omogeneo con quello adottato da altri Gruppi e conseguentemente non comparabile.

Gli Indicatori Alternativi di *Performance* sono costruiti esclusivamente a partire da dati contabili storici del Gruppo e sono determinati in conformità a quanto stabilito dagli Orientamenti sugli

Indicatori Alternativi di *Performance* emessi dall'ESMA in data 5 ottobre 2015 (2015/1415) come da comunicazione CONSOB n. 92543 del 3 dicembre 2015.

Nella presente Relazione sulla Gestione sono rappresentati i seguenti Indicatori Alternativi di *Performance*:

- Esercizio 2019 rettificato e 31/12/2019 rettificato: il Gruppo Autogrill ha applicato il principio contabile IFRS 16 a partire dal 1°gennaio 2019. Al fine di consentire una migliore comprensione dell'andamento della gestione e per una più efficace comparabilità dei dati, si è ritenuto opportuno rettificare i valori del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019, determinati in applicazione del citato nuovo principio, per renderli coerenti con i criteri di redazione dei dati comparativi che non ne prevedevano l'applicazione. A partire dall'esercizio 2020 non sarà più necessario rappresentare i dati storici rettificati per stornare gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, in quanto gli stessi saranno immediatamente comparabili con quelli dell'esercizio in corso.
- Variazione "a cambi costanti": nella comparazione con i dati riferiti all'esercizio di confronto è 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 la redazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2019.
- Variazioni verso 2018: misurano le variazioni in valore assoluto e/o percentuali (a cambi correnti e a cambi costanti) tra il dato 2019 rettificato e il corrispondente valore dell'esercizio di confronto.
- Ricavi: nella Relazione sulla gestione sono commentati i ricavi gestionali che escludono i ricavi da vendite di carburanti; ad essi si fa riferimento con il termine "Ricavi". Le incidenze sui costi sono espresse con riferimento a questa grandezza. Ai fini gestionali, i ricavi da vendite di carburanti sono invece classificati al netto del relativo costo nella voce "Altri proventi operativi".
- Variazione organica dei ricavi: è calcolata rettificando i ricavi dei due esercizi presi in esame da acquisizioni, cessioni, effetti di cambio (con la conversione delle vendite dell'anno precedente ai cambi dell'anno in corso) e comparando i ricavi dell'anno in corso con quelli dell'anno precedente. La variazione organica dei ricavi così risultante è espressa a cambi costanti.
- Variazione *like-for-like* dei ricavi: è calcolata rettificando la variazione organica dei ricavi per eliminare sia i ricavi generati nell'esercizio di rilevazione dai punti vendita di nuova apertura sia i ricavi generati nell'esercizio di confronto dai punti vendita non più in portafoglio, nonché gli effetti derivanti dalle variazioni di calendario, che sono indicati separatamente. La variazione *like-for-like* dei ricavi così risultante è espressa a cambi costanti.
- EBITDA: è pari alla somma delle voci "Risultato operativo", "Ammortamenti" e "Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali" ed è direttamente desumibile dal prospetto di conto economico consolidato, integrato dalle relative 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.
- EBITDA *margin*: è calcolato come rapporto tra l'EBITDA e i ricavi.
- EBIT: rappresenta il "Risultato operativo" direttamente desumibile dal prospetto di conto economico consolidato.
- Indicatori Alternativi di Performance *underlying*: i risultati dell'esercizio e la loro comparazione rispetto a quelli di confronto possono includere elementi inusuali (che non si ripeteranno in futuro), che influenzano significativamente e in modo non omogeneo e sistematico nel tempo i risultati del Gruppo, generando effetti che potrebbero non consentire una corretta interpretazione della redditività normalizzata del Gruppo nell'esercizio, confrontata con quella

normalizzata dell'esercizio precedente e di quelli futuri, limitando in questo modo la valenza informativa del conto economico consolidato comparativo sintetico del Gruppo e del prospetto di conto economico consolidato comparativo predisposto in applicazione dello IAS 1. Tali componenti, evidenziate nel paragrafo 1.2.3 della Relazione sulla Gestione, possono essere raggruppate nelle seguenti fattispecie:

- le plusvalenze e minusvalenze realizzate in occasione delle cessioni di rami di attività del Gruppo, nonché i relativi costi accessori;
- i costi sostenuti per le acquisizioni concluse positivamente, costi ai quali è data la valenza sostanziale di onere accessorio che non penalizza i risultati economici consolidati;
- i costi per i piani d'incentivazione al *management* basati su azioni (piani di *Stock Option*), sia sotto forma di "*Phantom Stock Option*" sia sotto forma di "*Performance Share Unit*". In particolare la stima dei costi del piano di "*Phantom Stock Option*" risente in modo rilevante sia dell'andamento del titolo Autogrill in Borsa sia della sua variabilità;
- i costi per progetti di riorganizzazione societaria e progetti di efficientamento, aventi caratteristiche di azioni strategiche di natura non ricorrente nel futuro, che penalizzano temporaneamente gli indicatori di *performance* desumibili dal conto economico consolidato predisposto in applicazione dello IAS 1.

Gli elementi appartenenti a queste fattispecie sono separatamente identificati e descritti in appositi prospetti di riconciliazione e portano alla determinazione dei seguenti indicatori alternativi di performance *underlying*:

- EBITDA *underlying*: determinato escludendo dall'EBITDA l'effetto degli elementi inusuali o non correlati alla normale operatività, sopra citati. Tali elementi sono separatamente identificati e descritti in appositi prospetti di riconciliazione;
- EBITDA *margin underlying*: calcolato come rapporto tra l'EBITDA *underlying* e i ricavi;
- Risultato Operativo (EBIT) *underlying*: determinato escludendo dall'EBIT l'effetto di elementi inusuali o non correlati alla normale operatività, sopra citati. Tali elementi sono separatamente identificati e descritti in appositi prospetti di riconciliazione;
- EBIT *margin underlying*: calcolato come rapporto tra l'EBIT *underlying* e i ricavi;
- Risultato netto *underlying*: determinato escludendo dal "Risultato netto" l'effetto di elementi inusuali o non correlati alla normale operatività, sopra citati. Tali elementi sono separatamente identificati e descritti in appositi prospetti di riconciliazione;
- Risultato per azione base *underlying*: determinato come risultato netto *underlying* spettante a ogni azione.

Inoltre, nella Relazione sulla Gestione sono utilizzate le seguenti definizioni:

- Investimenti: rappresentano la somma degli investimenti indicati nelle note "Immobili, impianti e macchinari" e "Altre attività immateriali" del bilancio consolidato;
- Posizione Finanziaria Netta Complessiva: rappresenta la somma dell'Indebitamento finanziario netto, determinato come previsto dalla comunicazione CONSOB del 28 luglio 2006 e in conformità con le raccomandazioni ESMA/2011/81, delle "Attività finanziarie per beni in *leasing*" e delle "Altre attività finanziarie" classificate nell'attivo non corrente, ad esclusione dei "Depositi cauzionali" e delle "Disponibilità fruttifere presso terzi";
- Posizione Finanziaria Netta: rappresenta la Posizione Finanziaria Netta Complessiva dedotte le attività e passività finanziarie, correnti e non correnti, per beni in *leasing* rilevate a seguito dell'introduzione del principio contabile IFRS 16.

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

# Indice

<b>1. RELAZIONE SULLA GESTIONE AL 31 DICEMBRE 2019 .....</b>	<b>9</b>
1.1 Il Gruppo Autogrill.....	9
1.2 Andamento del Gruppo .....	13
1.2.1 Quadro di riferimento.....	13
1.2.2 Variazioni di perimetro.....	13
1.2.3 Risultati della gestione economica .....	14
1.2.4 Risultati della gestione finanziaria .....	23
1.3 Settori operativi.....	28
1.4 Evoluzione prevedibile della gestione .....	37
1.5 Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario.....	38
1.5.1 Introduzione.....	39
1.5.2 A-Company: il Gruppo Autogrill.....	42
1.5.3 People: le persone del Gruppo Autogrill .....	46
1.5.4 Planet: la tutela ambientale .....	53
1.5.5 Product: qualità e sicurezza dei prodotti e centralità del cliente .....	57
1.5.6 I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill .....	61
1.5.7 Criteri di redazione .....	67
1.5.8 Tabella di raccordo GRI – materialità.....	69
1.5.9 <i>GRI Content Index</i> .....	70
1.5.10 Relazione della Società di Revisione .....	76
1.6 Altre informazioni.....	79
1.6.1 Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill.....	79
1.6.2 Corporate Governance.....	89
1.6.3 Direzione e coordinamento.....	89
1.6.4 Operazioni infragruppo e con parti correlate .....	90
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. .....	90
1.6.6 Attività di ricerca e sviluppo.....	90

1.6.7 Azioni proprie .....	90
1.6.8 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti .....	91
1.6.9 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali.....	91
1.6.10 Informazioni ai sensi degli articoli 70 e 71 del Reg. CONSOB n. 11971/1999.....	91
1.6.11 Prospetto di riconciliazione tra il Patrimonio Netto della Capogruppo e il Patrimonio Netto Consolidato .....	91
<b>2. BILANCIO CONSOLIDATO .....</b>	<b>92</b>
2.1 Prospetti Contabili Consolidati.....	93
2.1.1 Situazione patrimoniale-finanziaria .....	94
2.1.2 Conto economico.....	95
2.1.3 Conto economico complessivo .....	96
2.1.4 Variazioni del Patrimonio netto.....	97
2.1.5 Rendiconto finanziario.....	99
2.2 Note Illustrative .....	100
Allegati.....	177
Elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni .....	177
Attestazione del Consigliere Delegato e del Dirigente Preposto.....	181
Relazione della Società di Revisione.....	182

# 1. Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2019

## 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 31 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 sia locale e propone alla propria clientela un'offerta molto articolata con marchi e concetti sia di proprietà (tra i quali Ciao, Bistrot, Puro Gusto, Motta, Bubbles, Beaudevin, Burger Federation, Le CroBag) sia in licenza. Questi ultimi includono marchi internazionalmente riconosciuti (tra i quali Starbucks Coffee, Burger King, Prêt à Manger) e marchi emergenti a diffusione nazionale (tra i quali Shake Shack, Chick-fil-A, Panera, Leon, Panda Express).

### Strategia

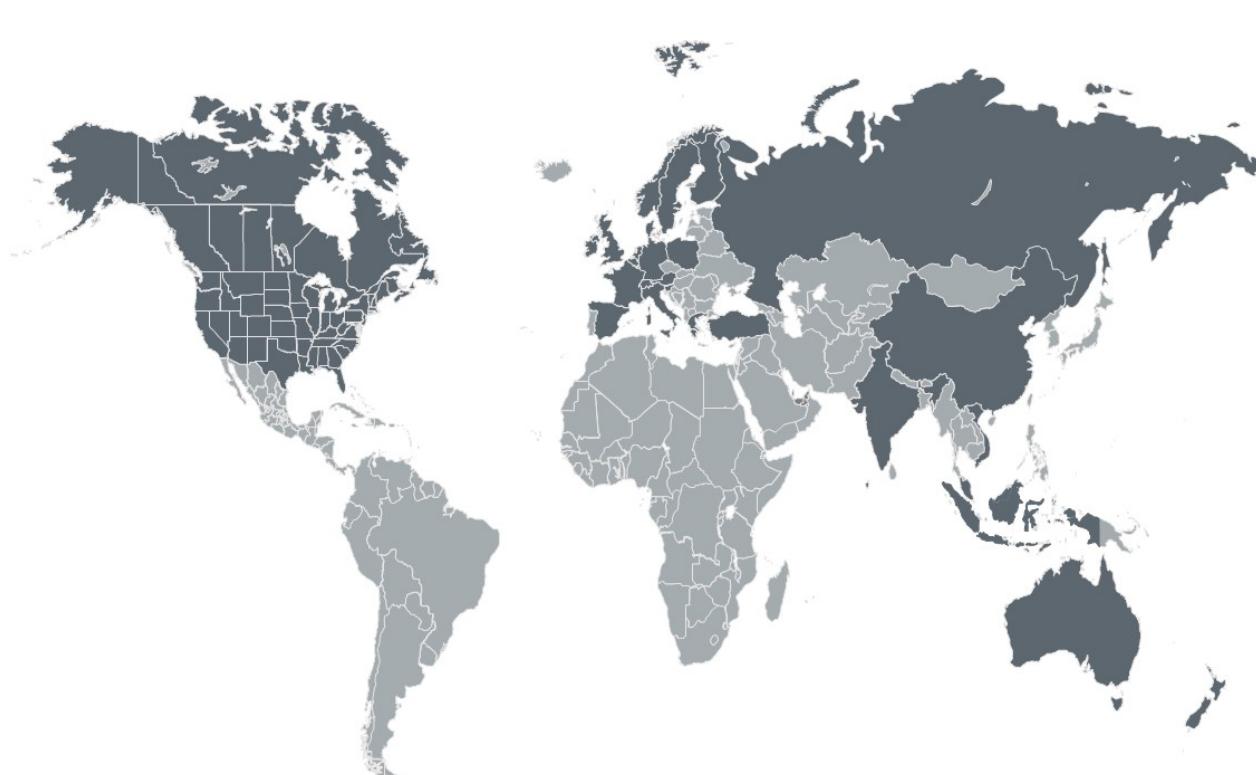
Nei prossimi anni Autogrill punterà a rafforzare ulteriormente la propria *leadership* globale, facendo leva su una strategia chiara e mirata:

- crescita dei ricavi nei canali strategici per il Gruppo – il canale aeroportuale e quello delle stazioni ferroviarie - sia per linee interne che attraverso operazioni straordinarie, espandendo al contempo la presenza in segmenti di mercato contigui (*convenience retail*);
- miglioramento della redditività grazie a nuovi *concept*, innovazione e azioni mirate su tutte le componenti del conto economico;
- allocazione disciplinata del capitale che tenga conto delle priorità strategiche; fra queste, Autogrill valuterà nuove opportunità per valorizzare le concessioni a lunga durata nel canale autostradale, come già fatto con la cessione delle attività gestite nel canale autostradale canadese nel primo semestre dell'esercizio, prendendo altresì in considerazione possibili azioni in aree di *business* contigue (come, ad esempio, il *convenience retail*) facendo leva sulle capacità interne e sul *network* di cui dispone.

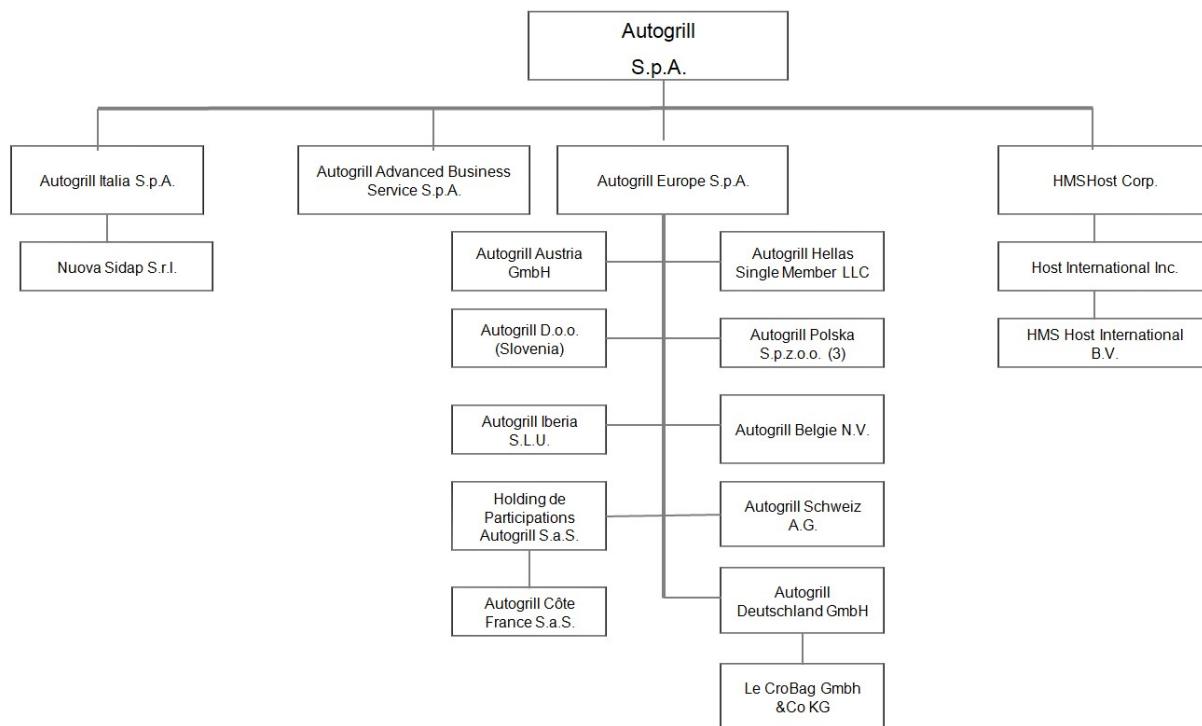
## Presenza territoriale

Il Gruppo Autogrill ha attività operative in 31 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	Maldivi	Regno Unito	Svizzera
Danimarca	India	Norvegia	Russia	Turchia
				Vietnam



## Struttura societaria semplificata<sup>1-2</sup>

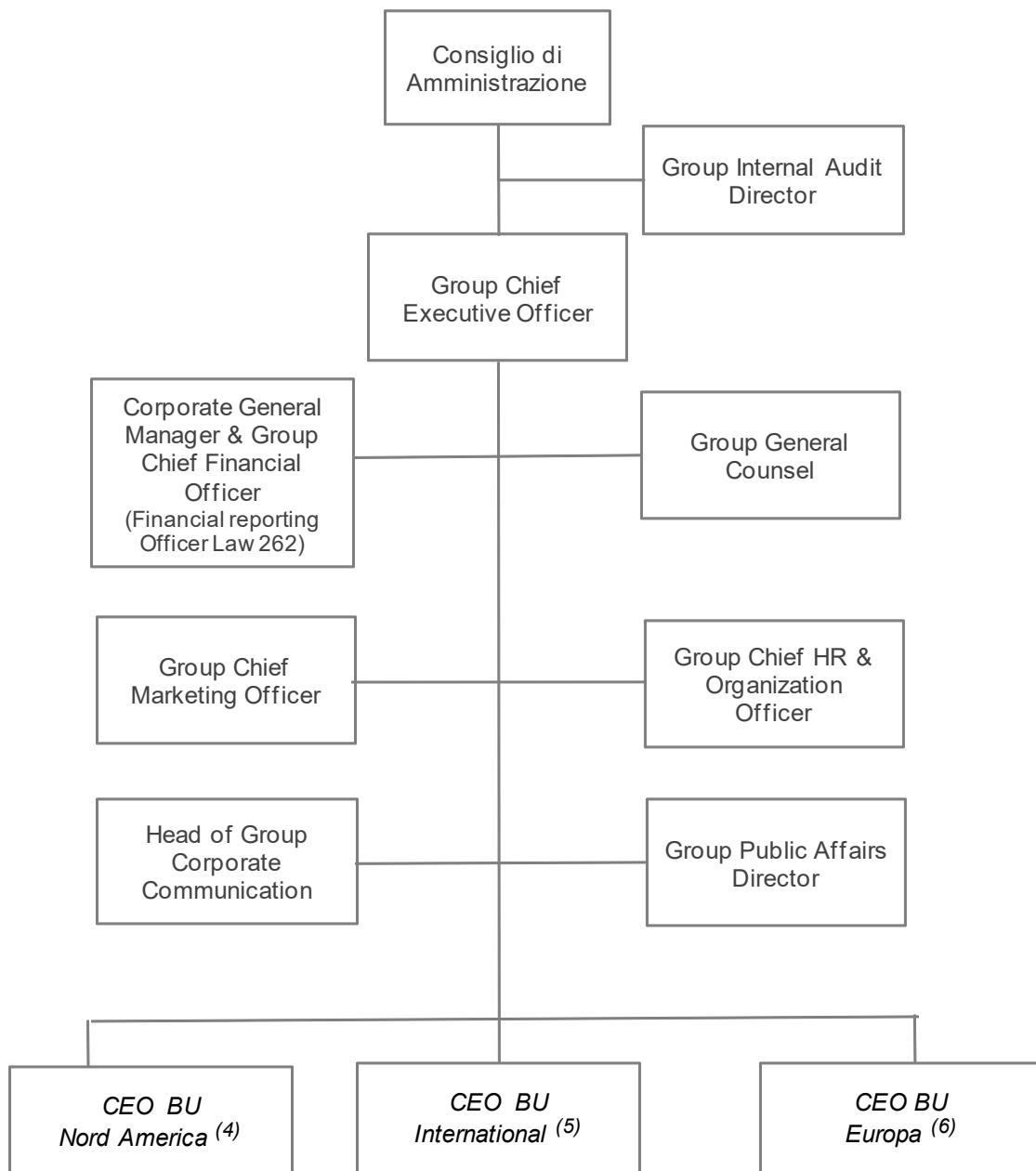


<sup>1</sup> Dove non diversamente specificato, le quote di controllo sono da intendersi al 100%; l'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati al Bilancio consolidato.

<sup>2</sup> Le ragioni sociali e la struttura del Gruppo risultano aggiornate a marzo 2020.

<sup>3</sup> Società messa in liquidazione nel corso del 2019.

## Struttura organizzativa al 12 marzo 2020



<sup>4</sup> Stati Uniti e Canada.

<sup>5</sup> Include Nord Europa (Danimarca, Finlandia, Irlanda, Norvegia, Olanda, Regno Unito e Svezia) e Resto del Mondo (Australia, Cina, Emirati Arabi Uniti, India, Indonesia, Malesia, Maldive, Nuova Zelanda, Qatar, Russia, Turchia e Vietnam).

<sup>6</sup> Include Italia e Altri Paesi Europei (Austria, Belgio, Francia, Germania, Grecia, Polonia, Slovenia, Spagna e Svizzera).

## 1.2 Andamento del Gruppo<sup>7</sup>

### 1.2.1 Quadro di riferimento

#### 1.2.1.1 L'evoluzione del traffico aeroportuale<sup>8</sup>

Il canale aeroportuale rappresenta il principale canale di attività per il Gruppo, generando circa il 62% 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 2019 sono risultati in crescita del 3,2% rispetto all'anno precedente, con simili livelli di crescita sia per il traffico domestico che per quello internazionale. In particolare negli Stati Uniti d'America il traffico nel 2019 è cresciuto del 3,6%<sup>9</sup>.

In Europa i passeggeri sono aumentati del 4,4% rispetto all'anno precedente. In Asia e area Pacifico il traffico ha fatto segnare un incremento del 4,0%, mentre in Medio Oriente ha registrato una crescita del 3,7%.

#### 1.2.1.2 L'evoluzione del traffico autostradale

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

In Italia, principale mercato autostradale per il Gruppo, il traffico nel 2019 è aumentato complessivamente dello 0,5%<sup>10</sup>. La crescita del traffico è stata sostenuta dal traffico pesante, in aumento del 2,2%, mentre il traffico leggero è risultato stabile.

La presenza del Gruppo nel canale autostradale in Nord America è concentrata nella parte Est degli Stati Uniti. Negli Stati Uniti il traffico ha registrato nel 2019 un incremento dello 0,3%<sup>11</sup> rispetto al 2018.

### 1.2.2 Variazioni di perimetro

Nel mese di maggio 2019, allo scopo di ampliare la propria presenza nel settore del *convenience retail* aeroportuale, il Gruppo ha perfezionato l'acquisizione di Pacific Gateway Concessions, società con 51 punti vendita in 10 aeroporti statunitensi. L'acquisizione, che ha comportato un esborso di \$35,9m (€32,2m), prevedeva altresì l'impegno per il Gruppo di effettuare investimenti per \$8,8m (€7,8m), rispetto ai quali la società venditrice aveva già assunto obbligazioni contrattuali. L'acquisizione ha contribuito ai ricavi del 2019 per \$29,0m (€25,9m).

Nel mese di maggio 2019, il Gruppo ha ceduto tutte le attività sulle autostrade del Canada, tramite la cessione delle partecipazioni detenute dalle società controllate canadesi HMSHost Motorways

<sup>7</sup> Come anticipato al precedente paragrafo "Comparabilità dei dati e indicatori alternativi di *performance* e definizioni", i risultati del 2019 sono influenzati dall'entrata in vigore del principio contabile IFRS 16. L'adozione del nuovo principio mediante il metodo retrospettivo modificato non permette un'immediata comparazione dei dati del 2019 con i valori dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018. Nei prospetti economici, finanziari e patrimoniali di questa Relazione sulla Gestione è stata pertanto inserita una colonna supplementare di dati rettificati al fine di rappresentare i risultati del Gruppo nel 2019, depurati degli effetti derivanti dall'applicazione del nuovo principio contabile (indicati separatamente a commento dei prospetti), per consentire al lettore di avere una più puntuale rappresentazione degli effetti del nuovo principio sui risultati del Gruppo e, nel contempo, una più agevole comparazione degli stessi con i risultati dell'esercizio di confronto.

<sup>8</sup> Fonte: ACI - Airports Council International.

<sup>9</sup> Fonte: Bureau of Transportation Statistics (dati di traffico riferiti al progressivo annuale fino a novembre 2019).

<sup>10</sup> Fonte: AISCAT Statistics (dati di traffico riferiti al progressivo annuale fino a settembre 2019).

<sup>11</sup> Fonte: Federal Highway Administration (dati di traffico riferiti al progressivo annuale fino a novembre 2019).

Inc. e HMSHost Motorways L.P., cui si aggiungono le attività in concessione di tre aree di servizio canadesi interamente possedute e gestite da SMSI Travel Centres, Inc., controllata da HMSHost. La cessione è avvenuta a un valore di \$183,6m (€164,0m). Si segnala che nel 2019 e fino alla data della cessione le attività oggetto di cessione hanno contribuito ai ricavi del Gruppo per il controvalore di \$34,3m (€30,6m), mentre nell'intero esercizio 2018 esse avevano generato ricavi per \$103m (€87,3m). La plusvalenza generata dalla cessione, al netto degli oneri accessori, è pari a \$176,4m (€157,6m).

Infine, sempre a maggio 2019 il Gruppo ha ceduto la partecipazione in Autogrill Czech S.r.o., società che opera nelle due stazioni ferroviarie di Praga e in un outlet in Repubblica Ceca. La cessione è avvenuta a un controvalore di €9,5m, con il realizzo di una plusvalenza pari a €8,0m. Si segnala che le attività cedute hanno contribuito per 5 mesi ai risultati del Gruppo nel 2019 generando ricavi per €3,1m rispetto a €8,0m dell'intero esercizio 2018.

Si ricorda che nel 2019 Le CroBag GmbH & Co KG e Avila Retail Development & Management LLC hanno contribuito ai risultati del Gruppo per l'intero esercizio, mentre nel 2018 esse avevano contribuito solo parzialmente essendo le due acquisizioni state completate rispettivamente nei mesi di febbraio e di agosto.

### 1.2.3 Risultati della gestione economica

Nel corso del 2019 i ricavi sono cresciuti del 3,5% (+6,4% a cambi correnti), con un incremento delle vendite *like-for-like* del 3,1%, trainate dalla *performance* negli aeroporti, principale canale di operatività per il Gruppo.

L'EBITDA rettificato *underlying* dell'esercizio è cresciuto del 7,6% a cambi costanti (+11,1% a cambi correnti) grazie alla significativa *performance* dell'attività negli aeroporti in Nord America e a un importante miglioramento della redditività in Europa, soprattutto nel canale autostradale in Italia, dove le iniziative sulle innovazioni di prodotto e sul miglioramento dei *concept* e un'attenta gestione operativa hanno determinato una rilevante crescita di redditività, in particolare nel corso del secondo semestre 2019. L'area International, al contrario, ha dovuto fronteggiare una certa staticità del traffico aeroportuale in Nord Europa e Olanda e costi per sostenere le attività nei mercati di recente ingresso.

L'EBIT rettificato *underlying* nel 2019 risulta pari a €198m, rispetto a €179,8m del 2018, in aumento del 6,1% a cambi costanti (10,1% a cambi correnti), con un'incidenza del margine sui ricavi del 4,0% rispetto al 3,8% dell'esercizio precedente.

L'utile netto rettificato attribuibile ai soci della controllante nel 2019 è pari a €236,8m rispetto a un utile di €68,7m nel 2018. L'utile netto dell'esercizio, che ha beneficiato delle plusvalenze conseguite dalle cessioni delle attività nel canale autostradale in Canada e delle attività gestite nella Repubblica Ceca, è anche frutto del miglioramento della *performance* operativa, precedentemente richiamata.

Nel corso dell'esercizio è proseguito l'ampliamento del portafoglio contratti<sup>12</sup> che a fine 2019 ammonta a €34,8 miliardi con una durata media di 6,6 anni. Nel 2019 il Gruppo si è aggiudicato nuovi contratti e rinnovi contrattuali per un valore complessivo di circa €2,8 miliardi.

<sup>12</sup> 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.

Di seguito il dettaglio per area geografica.

(€m)	Contratti vinti e rinnovati	
	Nuove aggiudicazioni	Rinnovi
Nord America	692	965
International	262	118
Europa	57	689
<b>Totale</b>	<b>1.012</b>	<b>1.773</b>

L'impegno in termini di sviluppo organico si è concentrato sul canale strategicamente più rilevante per il Gruppo: il 79% dei contratti rinnovati e aggiudicati nel 2019 riguarda, infatti, il canale aeroportuale.

Nel mese di maggio 2019, la controllata HMSHost Corporation ha annunciato la sottoscrizione di un accordo con la compagnia aerea American Airlines per ricoprire il ruolo di fornitore esclusivo dei servizi di *food & beverage* nelle *lounge* aeroportuali della compagnia in tutto il Nord America, per un totale di 51 *lounge* in 25 aeroporti (24 negli Stati Uniti e 1 in Canada). I ricavi realizzati nell'esercizio sono pari a \$74,1m e sono stati inclusi negli "Altri proventi operativi".

### Conto economico sintetico del Gruppo<sup>13</sup>

(m€)	Esercizio 2019		Esercizio 2019 rettificato <sup>14</sup>		Esercizio 2018		Variazione verso 2018	
	Incidenza sui Ricavi	Incidenza sui Ricavi	Incidenza sui Ricavi	a cambi correnti	a cambi costanti			
Ricavi	4.996,8	100,0%	4.996,8	100,0%	4.695,3	100,0%	6,4%	3,5%
Altri proventi operativi	230,9	4,6%	249,3	5,0%	131,1	2,8%	90,2%	89,4%
<b>Totale ricavi e proventi</b>	<b>5.227,7</b>	<b>104,6%</b>	<b>5.246,1</b>	<b>105,0%</b>	<b>4.826,4</b>	<b>102,8%</b>	<b>8,7%</b>	<b>5,8%</b>
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(1.534,8)	30,7%	(1.534,8)	30,7%	(1.445,6)	30,8%	6,2%	3,7%
Costo del personale	(1.673,8)	33,5%	(1.673,8)	33,5%	(1.557,0)	33,2%	7,5%	4,4%
Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi	(578,4)	11,6%	(983,4)	19,7%	(876,5)	18,7%	12,2%	9,2%
Altri costi operativi	(607,8)	12,2%	(607,7)	12,2%	(560,4)	11,9%	8,5%	5,4%
Plusvalenze da cessione attività operative <sup>15</sup>	127,6	2,6%	127,6	2,6%	-	-	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>960,6</b>	<b>19,2%</b>	<b>574,0</b>	<b>11,5%</b>	<b>386,9</b>	<b>8,2%</b>	<b>48,4%</b>	<b>43,4%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(624,0)	12,5%	(267,7)	5,4%	(236,9)	5,0%	13,0%	9,9%
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	<b>336,6</b>	<b>6,7%</b>	<b>306,3</b>	<b>6,1%</b>	<b>150,0</b>	<b>3,2%</b>	<b>104,1%</b>	<b>95,7%</b>
Proventi (Oneri) finanziari	(99,0)	2,0%	(26,9)	0,5%	(29,1)	0,6%	-7,6%	-11,6%
Proventi (Oneri) su partecipazioni	36,4	0,7%	36,4	0,7%	0,0	0,0%	n.s.	n.s.
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>273,9</b>	<b>5,5%</b>	<b>315,8</b>	<b>6,3%</b>	<b>121,0</b>	<b>2,6%</b>	<b>161,0%</b>	<b>150,5%</b>
Imposte sul reddito	(47,7)	1,0%	(56,3)	1,1%	(34,5)	0,7%	63,1%	55,0%
<b>Risultato netto attribuibile a:</b>	<b>226,3</b>	<b>4,5%</b>	<b>259,5</b>	<b>5,2%</b>	<b>86,5</b>	<b>1,8%</b>	<b>200,1%</b>	<b>189,0%</b>
- soci della controllante	205,2	4,1%	236,8	4,7%	68,7	1,5%	n.s.	n.s.
- interessenze di pertinenza di terzi	21,1	0,4%	22,7	0,5%	17,8	0,4%	27,5%	21,1%
<b>Risultato per azione (in centesimi di €)</b>								
- base	80,7		93,1		27,0			
- diluito	80,7		93,1		27,0			

<sup>13</sup> Le voci "Ricavi" e "Costo delle materie prime, sussidiarie e merci" differiscono da quanto esposto nel Conto economico consolidato in quanto non includono, principalmente, i ricavi da vendita di carburanti e il relativo costo, il cui valore netto è classificato nella voce "Altri proventi operativi", coerentemente con la modalità adottata dalla Direzione nell'analisi dei dati del Gruppo. Tali ricavi ammontano nel 2019 a €397m (€417,9m nel 2018) e il relativo costo ammonta nel 2019 a €376,6m (€397,6m nel 2018).

<sup>14</sup> La rettifica consiste nello storno dai dati del 2019 degli effetti derivanti dell'applicazione del principio contabile IFRS 16 e in particolare: un incremento degli "Altri proventi operativi" per €18,3m, un incremento dei "Costi per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi" per €405m; un decremento degli "Altri costi operativi" per €0,1m; un decremente degli "Ammortamenti e svalutazioni" per €356,3m; un decremente dei "Proventi (Oneri) finanziari" per €72,1m; un incremento delle "Imposte sul reddito" per €8,6m, con un effetto complessivo di peggioramento sul risultato netto attribuibile ai soci della controllante di €31,6m e sul risultato netto attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi di €1,6m.

<sup>15</sup> La voce "Plusvalenze da cessione attività operative" è al netto di €1,2m relativi agli oneri accessori.

## Ricavi

Nel 2019 il Gruppo ha realizzato ricavi consolidati pari a €4.996,8m, in aumento del 3,5% a cambi costanti (+6,4% a cambi correnti) rispetto ai €4.695,3m del 2018.

€m	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Effetto cambio	Crescita organica			Acquisizioni			Cessioni		Calendario	
				Like-for-like	Aperture	Chiusure							
<b>Nord America (*)</b>	2.635,6	2.389,1	125,0	87,5 3,9%	266,4	(269,2)	45,6	(59,7)	50,9				
<b>International</b>	647,1	584,6	1,8	22,6 4,1%	66,7	(28,7)	-	-	-				
<b>Europa</b>	1.714,1	1.721,6	5,8	26,1 1,6%	41,3	(83,3)	7,1	(4,5)	-				
<b>Italia</b>	1.021,7	1.023,6	-	12,1 1,2%	17,2	(31,3)	-	-	-				
<b>Altri paesi europei</b>	692,4	698,0	5,8	13,9 2,2%	24,1	(52,0)	7,1	(4,5)	-				
<b>Totale Gruppo</b>	<b>4.996,8</b>	<b>4.695,3</b>	<b>132,6</b>	<b>136,2 3,1%</b>	<b>374,5</b>	<b>(381,2)</b>	<b>52,7</b>	<b>(64,1)</b>	<b>50,9</b>				
<sup>(*)</sup> Nord America - m\$	2.950,6	2.821,5	(7,0)	97,9 3,9%	298,3	(301,3)	51,0	(66,8)	57,0				

L'aumento dei ricavi è principalmente determinato dalla solida crescita *like-for-like* (+3,1%). La crescita *like-for-like* è risultata molto positiva soprattutto nel canale aeroportuale (+4,6%), mentre il canale autostradale ha fatto registrare una crescita *like-for-like* minore (+1,1%). Questa diversa dinamica di canale ha influenzato i risultati di crescita dei ricavi per area geografica, che vedono le aree Nord America e International, più presenti nel canale aeroportuale, con ricavi *like-for-like* in crescita rispettivamente del 3,9% e del 4,1%, mentre l'Europa, più esposta al traffico autostradale, ha registrato una crescita *like-for-like* dell'1,6%.

Il 2019 ha registrato il contributo delle nuove aperture realizzate in Nord America (aeroporti di New York LaGuardia, Dallas Fort Worth, Orlando, Denver, Charlotte e San Jose), Nord Europa (Olanda e Norvegia), Asia (Vietnam e India) e Medio Oriente (Emirati Arabi Uniti). Le chiusure riflettono il processo di razionalizzazione della presenza del Gruppo in corso in Europa e in particolare in Italia nonché l'uscita progressiva dal *business* autostradale di Tank & Rast in Germania.

Il saldo tra i ricavi derivanti dalle acquisizioni e la riduzione per effetto delle cessioni è stato leggermente negativo nel 2019 per €11,4m, a seguito delle seguenti operazioni:

- Nord America: maggiori ricavi per il controvalore di €45,6m, generati da Avila Retail Development & Management, LLC (consolidata a partire dal mese di settembre 2018) e da Pacific Gateway Concessions, LLC (acquisita a fine maggio 2019). Tali maggiori ricavi sono più che compensati dall'impatto della cessione (a partire da fine maggio 2019) delle attività nel canale autostradale in Canada pari a €59,7m;
- Europa: maggiori ricavi per €7,1m generati dal consolidamento nel 2019 di LeCroBag, che aveva contribuito ai risultati del 2018 a partire dal mese di marzo. Tali maggiori ricavi più che compensano l'impatto della cessione (a partire da maggio 2019) delle attività gestite dal Gruppo nella Repubblica Ceca pari a €4,5m.

Da segnalare che nel 2019 la crescita dei ricavi ha beneficiato dell'impatto positivo della cinquantreesima settimana in Nord America (non presente nel precedente esercizio) che ha generato ricavi per circa €50,9m e si è registrato a livello di Gruppo un effetto cambio positivo di €132,6m, dovuto principalmente alla svalutazione dell'Euro rispetto al Dollaro statunitense.

Ricavi per canale						
(m€)	Esercizio 2019		Esercizio 2018		Variazione verso 2018 a cambi correnti	a cambi costanti
Aeroporti	3.080,8		2.742,2		12,3%	8,1%
Autostrade	1.521,6		1.588,6		-4,2%	-5,5%
Altri canali	394,3		364,5		8,2%	7,5%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>4.996,8</b>		<b>4.695,3</b>		<b>6,4%</b>	<b>3,5%</b>

€m	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Effetto cambio	Crescita organica			Acquisizioni	Cessioni	Calendario
				Like-for-like	Aperture	Chiusure			
Aeroporti	3.080,8	2.742,2	108,3	119,4 4,6%	301,2	(279,8)	45,6	-	44,0
Autostrade	1.521,6	1.588,6	22,2	15,5 1,1%	34,2	(85,3)	-	(59,7)	6,4
Altri canali	394,3	364,5	2,1	1,4 0,4%	39,1	(16,0)	7,1	(4,5)	0,5
<b>Totale Gruppo</b>	<b>4.996,8</b>	<b>4.695,3</b>	<b>132,6</b>	<b>136,2 3,1%</b>	<b>374,5</b>	<b>(381,2)</b>	<b>52,7</b>	<b>(64,1)</b>	<b>50,9</b>

Complessivamente i ricavi nel **canale aeroportuale** sono aumentati dell'8,1% a cambi costanti (+12,3% a cambi correnti) grazie al contributo positivo di tutte le aree geografiche in cui opera il Gruppo. Il contributo delle nuove aperture ha più che compensato le chiusure nel canale. I ricavi dell'esercizio registrano il contributo delle acquisizioni di Avila Retail Development & Management e Pacific Gateway Concessions negli Stati Uniti (€45,6m), in linea con la strategia di allocazione del capitale di Gruppo. Rilevante anche l'impatto positivo della cinquantreesima settimana in Nord America, che ha generato ricavi per circa €44,0m.

Nel **canale autostradale** i ricavi riportano un calo del 5,5% (-4,2% a cambi correnti) principalmente per la cessione delle attività in Canada (-€59,7m) e per l'uscita progressiva dal *business* di Tank & Rast in Germania (-€38,9m). La performance *like-for-like* risulta in crescita dell'1,1%, per effetto di un andamento più contenuto del traffico nel corso dell'esercizio.

Gli **altri canali** evidenziano un incremento netto del 7,5% (+8,2% a cambi correnti), principalmente per effetto di nuove aperture nel canale ferroviario e positiva *performance* degli *outlet* in Olanda e dal consolidamento per l'intero esercizio di Le CroBag GmbH (€7,1m), società che aveva contribuito ai ricavi del 2018 a partire dal mese di marzo, dopo la sua acquisizione avvenuta nel febbraio 2018. Nell'ottica di razionalizzazione della presenza si registra la cessione dell'attività in Repubblica Ceca (-€4,5m).

## EBITDA

L'EBITDA del 2019 è stato pari a €960,6m con un'incidenza sui ricavi del 19,2%.

L'adozione del principio contabile IFRS 16 dal 1° gennaio 2019 limita la significatività di questo indicatore alternativo di *performance*, tenuto conto che la parte fissa dei canoni di concessione e di locazione non è più classificata tra i costi operativi. In particolare, come meglio descritto nelle Note illustrate, con l'adozione del nuovo principio, nel 2019 il Gruppo non ha rilevato tra i costi operativi le componenti fisse dei canoni di locazione e di concessione, per €386,7m<sup>16</sup>, ma ha invece rilevato gli ammortamenti connessi ai diritti d'uso su beni in *leasing*, pari a €356,3m, altri costi operativi per €0,1m e interessi impliciti sui beni in *leasing* per €72,1m tra gli oneri finanziari.

L'EBITDA del 2019 rettificato è stato pari a €574,0m, rispetto a €386,9m del 2018, con un'incidenza del margine sui ricavi dell'11,5% rispetto all'8,2% dell'esercizio precedente. Il risultato del 2019 è stato fortemente influenzato dalle rilevanti plusvalenze realizzate per effetto delle cessioni delle attività del Gruppo nelle autostrade canadesi e nella Repubblica Ceca che, al netto degli oneri accessori, sono state complessivamente pari a €127,6m.

Gli elementi inusuali o non ripetibili in futuro con impatti di medesimo valore, che hanno influenzato il 2019 ovvero l'esercizio di confronto sono:

- per entrambi gli esercizi, i costi per i piani di incentivazione al *management* basati su azioni (piani di *Stock Option*), sia sotto forma di "Phantom Stock Option" sia sotto forma di "Performance Share Unit". In particolare la stima dei costi del piano di "Phantom Stock Option" risente in modo rilevante sia dell'andamento del titolo Autogrill in Borsa sia della sua variabilità;
- le plusvalenze realizzate nel 2019 dalle cessioni delle attività autostradali in Canada e di tutte le attività gestite dal Gruppo nella Repubblica Ceca, entrambe al netto dei costi accessori sostenuti;
- i costi sostenuti per le acquisizioni di Pacific Gateway Concessions, LLC (nel 2019) e di Le CroBag GmbH (nel 2018);
- i costi relativi a progetti di efficientamento sostenuti nel 2019 negli Stati Uniti, in Cina e in Italia<sup>17</sup>;
- i costi per i prepensionamenti e gli altri oneri legati al "patto intergenerazionale", avviato in Italia nel 2018<sup>18</sup>.

Di seguito si presenta il dettaglio degli effetti soprammenzionati per settore operativo.

<sup>16</sup> La variazione della voce "Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi" tra il 2019 e il rettificato 2019 è di €386,7m, per effetto di €405m per minori costi rilevati sulle componenti fisse dei canoni di locazione e concessione parzialmente compensate da €18,3m di minori proventi operativi per contratti di *sub leasing* inclusi nella voce "Altri proventi operativi".

<sup>17</sup> I progetti di efficientamento sostenuti sono principalmente connessi alla "Robot automation" negli Stati Uniti e alla razionalizzazione dei canali in Cina.

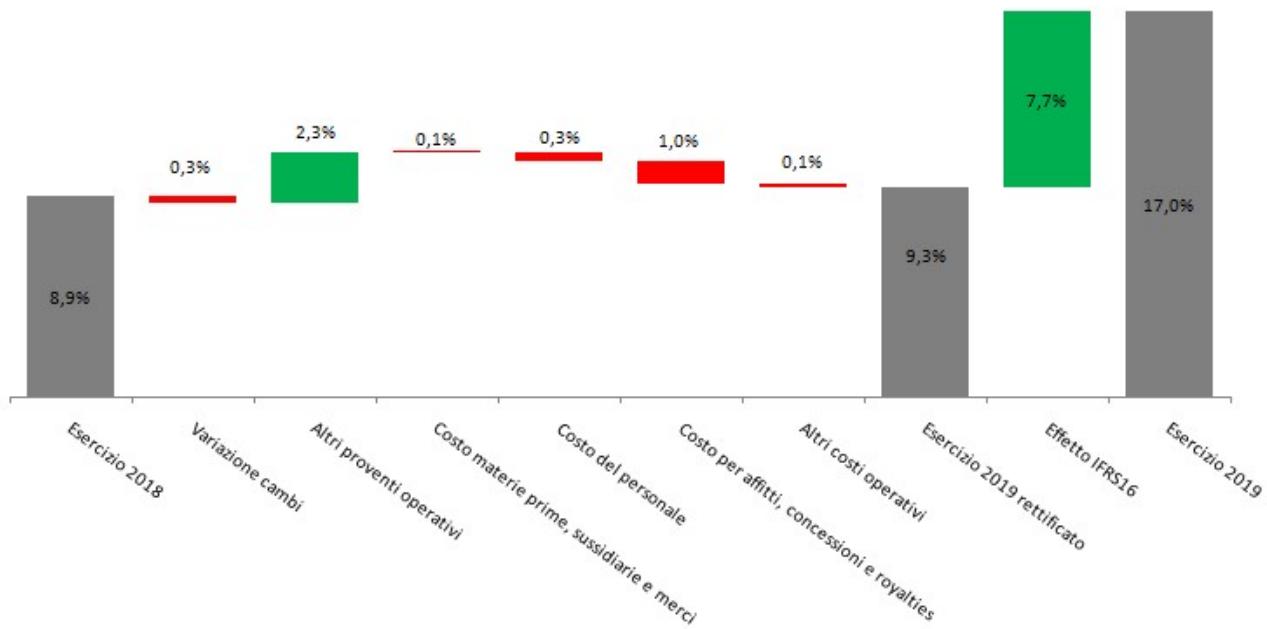
<sup>18</sup> L'iniziativa mirava a permettere ai dipendenti più anziani di usufruire di un "ponte di accompagnamento" verso la pensione e, allo stesso tempo, a mantenere alta la spinta commerciale, anche attraverso l'inserimento di giovani risorse.

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018
<b>Nord America</b>	<b>(111,0)</b>	<b>(111,0)</b>	<b>4,3</b>
- Costo dei piani di Stock Option	2,9	2,9	0,7
- Plusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	(119,6)	(119,6)	-
- Costi per progetti di efficientamento	4,8	4,8	1,6
- Costi per acquisizioni	0,9	0,9	2,0
<b>International</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>0,5</b>
- Costo dei piani di Stock Option	1,3	1,3	0,5
- Costi per progetti di efficientamento	0,9	0,9	-
<b>Europa</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>24,3</b>
- Costo dei piani di Stock Option	0,7	0,7	(0,0)
- Plusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	(8,0)	(8,0)	-
- Costi per progetti di efficientamento	0,2	0,2	-
- Pre pensionamenti e patto intergenerazionale	-	-	23,4
- Costi per acquisizioni	-	-	0,9
<b>Corporate</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>0,6</b>
- Costo dei piani di Stock Option	4,8	4,8	0,4
- Pre pensionamenti, patto intergenerazionale e costi per progetti di efficientamento	-	-	0,3
<b>Totale elementi non ricorrenti</b>	<b>(111,1)</b>	<b>(111,1)</b>	<b>29,7</b>

Per effetto dell'esclusione degli elementi sopra riportati, l'EBITDA rettificato *underlying* risulta pari a €462,9m rispetto a €416,7m del 2018, in aumento del 7,6% a cambi costanti (+11,1% a cambi correnti), con un'incidenza sui ricavi del 9,3% rispetto all'8,9% del 2018. Il miglioramento è principalmente ascrivibile all'aumento della marginalità in Europa e alla buona *performance* negli aeroporti in Nord America.

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
				a cambi correnti	a cambi costanti
<b>EBITDA</b>	<b>960,6</b>	<b>574,0</b>	<b>386,9</b>	<b>48,4%</b>	<b>43,4%</b>
<b>EBITDA margin</b>	<b>19,2%</b>	<b>11,5%</b>	<b>8,2%</b>		
Costo dei piani di Stock Option	9,6	9,6	1,5		
Plusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	(127,6)	(127,6)	-		
Costi per acquisizioni	0,9	0,9	3,0		
Pre pensionamenti, patto intergenerazionale e costi per progetti di efficientamento	5,9	5,9	25,3		
<b>Totale elementi non ricorrenti</b>	<b>(111,1)</b>	<b>(111,1)</b>	<b>29,7</b>		
<b>EBITDA underlying</b>	<b>849,5</b>	<b>462,9</b>	<b>416,7</b>	<b>11,1%</b>	<b>7,6%</b>
<b>EBITDA margin underlying</b>	<b>17,0%</b>	<b>9,3%</b>	<b>8,9%</b>		

### Evoluzione dell'EBITDA *margin underlying*



### Ammortamenti e svalutazioni

Gli ammortamenti e le svalutazioni nel 2019 sono stati pari a €624,0m, di cui €356,3m sono ammortamenti di diritti d'uso su beni in *leasing* a seguito dell'adozione del nuovo principio contabile IFRS 16.

Gli ammortamenti e le svalutazioni nell'esercizio 2019 rettificato sono pari a €267,7m, in aumento del 9,9% a cambi costanti (13,0% a cambi correnti) rispetto a €236,9m del 2018; l'aumento netto della voce riflette l'effetto dell'entrata in ammortamento degli investimenti realizzati nel corso del 2018 e 2019. Le svalutazioni nel 2019 ammontano a €11,7m (€9,1m nel 2018) e sono state principalmente rilevate negli Stati Uniti, in Spagna e in Cina, dove si è provveduto a svalutare alcuni punti vendita in centri commerciali.

### EBIT

L'EBIT del 2019 è stato pari a €336,6m, con un'incidenza sui ricavi pari al 6,7%.

L'EBIT dell'esercizio 2019 rettificato è stato pari a €306,3m rispetto a €150,0m del 2018, con un'incidenza del margine sui ricavi del 6,1% rispetto al 3,2% dell'esercizio precedente, significativamente impattato dalle già citate plusvalenze da cessioni di attività operative.

L'EBIT 2019 rettificato *underlying* risulta pari a €198,0m, rispetto a €179,8m del 2018, in aumento del 6,1% a cambi costanti (10,1% a cambi correnti), con un'incidenza del margine sui ricavi del 4,0% rispetto al 3,8% dell'esercizio precedente, in crescita nonostante il citato aumento degli ammortamenti relativo ai maggiori investimenti sostenuti nel corso degli ultimi esercizi.

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018
				a cambi correnti
				a cambi costanti
<b>Risultato operativo (EBIT)</b>	<b>336,6</b>	<b>306,3</b>	<b>150,0</b>	<b>104,1%</b>
Costo dei piani di <i>Stock Option</i>	9,6	9,6	1,5	
Plusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	(127,6)	(127,6)	-	
Costi per acquisizioni	0,9	0,9	3,0	
Prepensionamenti, patto intergenerazionale e costi per progetti di efficientamento	8,7	8,7	25,3	
<b>Risultato operativo (EBIT) underlying</b>	<b>228,2</b>	<b>198,0</b>	<b>179,8</b>	<b>10,1%</b>
<b>EBIT margin underlying</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,8%</b>	<b>6,1%</b>

## Oneri finanziari netti e proventi (oneri) da partecipazione

Gli oneri finanziari netti per il 2019 sono pari a €99,0m e includono interessi impliciti sui beni in *leasing* derivanti dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 per €72,1m.

Gli oneri finanziari netti nel 2019 rettificato sono pari a €26,9m, in diminuzione rispetto a €29,1m del 2018. Il costo medio del debito risulta pressoché invariato rispetto al 2018 (3,4%).

I proventi (oneri) da partecipazioni, pari a €36,4m nel 2019, includono principalmente il controvalore di €38,0m derivante dalla cessione delle interessenze nelle *joint venture* cedute nell'ambito della cessione delle attività autostradali in Canada.

## Imposte sul reddito

Le imposte contabilizzate nel 2019 ammontano a €47,7m, rispetto a €34,5m del 2018. Nel dato del 2019 è incluso uno stanziamento di €29,6m relativo alle imposte dovute sulla plusvalenza realizzata dalla cessione del *business* nel canale autostradale in Canada. Gli oneri fiscali complessivi dell'esercizio beneficiano di un effetto positivo di €16,4m in Italia, relativo quanto a €3,5m all'utilizzo di perdite fiscali pregresse a compensazione degli imponibili dell'esercizio e quanto a €12,9m all'iscrizione della fiscalità differita attiva sulle perdite fiscali in precedenza non valorizzate, in considerazione del miglioramento di redditività prospettica di medio termine attesa nel prossimo quinquennio. La voce include anche le imposte applicate al Risultato Operativo (IRAP in Italia e CVAE in Francia) per €4,5m, mentre nel 2018 tale voce ammontava a €3,1m.

Si ricorda che nel 2018 la riforma fiscale statunitense ha comportato un onere non ricorrente pari a €4,4m.

L'incidenza media delle imposte sul risultato ante imposte, calcolata escludendo dalle imposte l'IRAP e la CVAE, l'iscrizione della fiscalità differita attiva sulle perdite fiscali della Capogruppo nel 2019 nonché gli effetti della riforma fiscale statunitense nel 2018, è stata del 21,7% nel 2019 rispetto al 22,3% dell'anno precedente.

L'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16 ha comportato la contabilizzazione nel 2019 di €8,6m d'imposte differite attive.

## Risultato netto di Gruppo

L'utile netto attribuibile ai soci della controllante nel 2019 è stato pari a €205,2m (€68,7m nel 2018). Gli utili di terzi ammontano a €21,1m (€17,8m nel 2018).

L'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 determina una riduzione del risultato netto attribuibile ai soci della controllante e ai terzi di €33,2m rispetto a quanto sarebbe stato ottenuto con l'applicazione del principio contabile vigente nel precedente esercizio. Tale riduzione è legata ai maggiori ammortamenti relativi al diritto d'uso su beni in *leasing* e agli oneri finanziari impliciti nelle passività per beni in *leasing*, la cui somma è maggiore rispetto ai canoni fissi per locazione e concessione che sarebbero stati contabilizzati in base al precedente principio.

L'utile netto attribuibile ai soci della controllante nel 2019 rettificato è pari a €236,8m rispetto a un utile di €68,7m nel 2018. L'utile netto del 2019, che è fortemente influenzato dalle plusvalenze realizzate con la cessione delle attività in Canada e della Repubblica Ceca, è anche frutto del miglioramento della *performance* operativa, precedentemente commentato.

L'utile netto attribuibile ai soci della controllante nel 2019 rettificato *underlying* ammonta a €116,6m, rispetto a €101,6m del 2018, in aumento dell'11,7% a cambi costanti e del 14,8% a cambi correnti.

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018
				a cambi correnti
				a cambi costanti
<b>Risultato netto (attribuibile ai soci della controllante)</b>	<b>205,2</b>	<b>236,8</b>	<b>68,7</b>	n.s.
Costo dei piani di <i>Stock Option</i>	9,6	9,6	1,5	
Plusvalenze su cessioni al netto degli oneri accessori	(127,6)	(127,6)	-	
Costi per acquisizioni	0,9	0,9	3,0	
Prepensionamenti, patto intergenerazionale e costi per progetti di efficientamento	8,7	8,7	25,3	
Plusvalenza cessioni interessenze nelle JV canadesi cedute <sup>19</sup>	(38,0)	(38,0)	-	
Effetto fiscale <sup>20</sup>	26,1	26,1	(1,2)	
Effetto riforma fiscale negli Stati Uniti <sup>21</sup>	-	-	4,4	
<b>Risultato netto <i>underlying</i> (attribuibile ai soci della controllante)</b>	<b>85,0</b>	<b>116,6</b>	<b>101,6</b>	<b>14,8%</b>
<b>Risultato per azione base (centesimi di €)</b>	<b>80,7</b>	<b>93,1</b>	<b>27,0</b>	<b>11,7%</b>
<b>Risultato per azione base <i>underlying</i> (centesimi di €)</b>	<b>33,4</b>	<b>45,9</b>	<b>40,0</b>	

<sup>19</sup> Si riferisce alla cessione delle attività nel canale autostradale canadese, per le sole partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto.

<sup>20</sup> Nel 2018 l'effetto fiscale non è stato calcolato per le componenti non ricorrenti relative alle società italiane per la presenza di perdite fiscali.

<sup>21</sup> 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 XXXVII delle Note Illustrative si espone la riconciliazione tra l'onere fiscale iscritto in bilancio consolidato e l'onere fiscale teorico.

## 1.2.4 Risultati della gestione finanziaria

### Situazione Patrimoniale - Finanziaria Consolidata riclassificata<sup>22</sup>

L'informatica sulle variazioni delle voci della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata è contenuta nelle Note Illustrative a cui si rimanda.

Si segnala in particolare che alle variazioni concorrono gli effetti dell'applicazione dell'IFRS 16, come evidenziato nel prospetto sottostante, oltre all'effetto delle acquisizioni e cessioni desumibile dal successivo prospetto sulla generazione di cassa netta.

(m€)	31/12/2019	31/12/2019 rettificato <sup>23</sup>	31/12/2018	Variazione verso 2018	
				a cambi correnti	a cambi costanti
Attività immateriali	985,8	985,8	960,9	24,9	8,7
Immobili, impianti e macchinari	1.090,9	1.092,6	982,7	109,9	96,4
Diritti d'uso	2.359,0	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	38,0	38,0	29,4	8,6	8,2
<b>A) Capitale immobilizzato</b>	<b>4.473,6</b>	<b>2.116,4</b>	<b>1.972,9</b>	<b>143,5</b>	<b>113,3</b>
Rimanenze	133,7	133,7	121,6	12,1	11,1
Crediti commerciali	55,4	55,4	48,0	7,5	6,1
Altri crediti	125,1	152,9	166,6	(13,7)	(14,3)
Debiti commerciali	(397,2)	(410,7)	(376,5)	(34,3)	(31,0)
Altri debiti	(391,5)	(396,0)	(390,4)	(5,6)	(0,5)
<b>B) Capitale di esercizio</b>	<b>(474,5)</b>	<b>(464,7)</b>	<b>(430,7)</b>	<b>(34,0)</b>	<b>(28,6)</b>
<b>Capitale investito (A+B)</b>	<b>3.999,2</b>	<b>1.651,7</b>	<b>1.542,2</b>	<b>109,5</b>	<b>84,7</b>
<b>C) Altre attività e passività non correnti non finanziarie</b>	<b>(115,3)</b>	<b>(124,1)</b>	<b>(130,1)</b>	<b>6,1</b>	<b>8,3</b>
<b>D) Capitale investito netto (A+B+C)</b>	<b>3.883,8</b>	<b>1.527,6</b>	<b>1.412,1</b>	<b>115,5</b>	<b>93,0</b>
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	858,3	889,8	685,9	204,0	188,8
Patrimonio netto attribuibile ad interessenze di pertinenza di terzi	77,6	79,2	55,2	24,1	23,8
<b>E) Patrimonio netto</b>	<b>935,9</b>	<b>969,1</b>	<b>741,0</b>	<b>228,0</b>	<b>212,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	2.924,6	826,2	860,4	(34,2)	(41,9)
Crediti finanziari a medio-lungo termine	(73,6)	(7,5)	(15,5)	8,0	8,7
<b>F) Posizione Finanziaria Netta Complessiva a medio-lungo termine</b>	<b>2.851,0</b>	<b>818,7</b>	<b>844,9</b>	<b>(26,2)</b>	<b>(33,2)</b>
Debiti finanziari a breve termine	462,0	88,2	77,3	10,9	6,8
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	(365,1)	(348,3)	(251,1)	(97,1)	(93,2)
<b>G) Posizione Finanziaria Netta Complessiva a breve termine</b>	<b>96,9</b>	<b>(260,1)</b>	<b>(173,9)</b>	<b>(86,3)</b>	<b>(86,4)</b>
<b>Posizione Finanziaria Netta Complessiva (F+G)</b>	<b>2.947,9</b>	<b>558,6</b>	<b>671,1</b>	<b>(112,5)</b>	<b>(119,6)</b>
<b>Passività Finanziarie Nette per beni in leasing</b>	<b>(2.389,3)</b>	-	-	-	-
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>558,6</b>	<b>558,6</b>	<b>671,1</b>	<b>(112,5)</b>	<b>(119,6)</b>
<b>H) Totale (E+F+G), come in D)</b>	<b>3.883,8</b>	<b>1.527,6</b>	<b>1.412,1</b>	<b>115,5</b>	<b>93,0</b>

<sup>22</sup> Le voci della Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata riclassificata sono direttamente desumibili dai prospetti contabili del Bilancio Consolidato, integrati dalle relative Note Illustrative, ad eccezione della voce "Immobilizzazioni finanziarie", che esclude i "Crediti finanziari verso terzi" (€5m) classificati nella voce "Crediti finanziari a medio-lungo termine" della Posizione finanziaria netta e inclusi nelle "Altre attività e passività non correnti non finanziarie" per €8,8m; un decremento dei "Debiti finanziari a medio-lungo termine" per €2.098,4m; un decremente dei "Crediti finanziari a medio-lungo termine" per €66,1m; un decremente dei "Debiti finanziari a breve termine" per €373,8m; un decremente della "Disponibilità e crediti finanziari e breve termine" per €16,8m, interamente attribuibile ai crediti finanziari di breve termine.

<sup>23</sup> La rettifica consiste nell'escludere l'iscrizione nell'esercizio 2019 degli effetti derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16 e in particolare: un incremento di "Immobili, impianti e macchinari" per €1,7m, un decremente dei "Diritti d'uso" per €2.359m, un incremento degli "Altri crediti" per €27,8m; un incremento dei "Debiti commerciali" per €13,5m; un incremento degli "Altri debiti" per €4,5m; un decremente delle "Altre attività e passività non correnti non finanziarie" per €8,8m; un decremente dei "Debiti finanziari a medio-lungo termine" per €2.098,4m; un decremente dei "Crediti finanziari a medio-lungo termine" per €66,1m; un decremente dei "Debiti finanziari a breve termine" per €373,8m; un decremente della "Disponibilità e crediti finanziari e breve termine" per €16,8m, interamente attribuibile ai crediti finanziari di breve termine.

Come più ampiamente commentato nelle Note Illustrative, l'entrata in vigore dell'IFRS 16 ha portato alla rilevazione di un nuovo attivo di bilancio rappresentativo dei diritti d'uso di beni condotti in virtù di contratti di locazione e di concessione. Questa nuova voce dell'attivo patrimoniale, che al 31 dicembre 2019 è pari a €2.359,0m, è stata determinata per la prima volta il 1° gennaio 2019 sulla base del valore attuale dei canoni futuri, fissi o sostanzialmente fissi, da corrispondersi a fronte dei contratti di concessione e locazione in essere a tale data e aggiornata nell'esercizio per effetto delle nuove aggiudicazioni di contratti.

Si segnala inoltre che il Gruppo ha sottoscritto alcuni contratti di sublocazione, prevalentemente in Nord America, mediante i quali ha trasferito a terzi alcuni dei diritti d'uso sopra menzionati, rilevando €16,8m nelle "Disponibilità e crediti finanziari a breve termine" e €66,1m nei "Crediti finanziari a medio-lungo termine".

L'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 ha comportato inoltre la rilevazione di "Debiti finanziari a breve termine" per €373,8m e "Debiti finanziari a medio-lungo termine" per €2.098,4m.

Pertanto, la composizione della voce "Passività Finanziarie Nette per beni in *leasing*" è la seguente:

	Esercizio 2019
(m€)	
Debiti finanziari a breve termine	(373,8)
Debiti finanziari a medio-lungo termine	(2.098,4)
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	16,8
Crediti finanziari a medio-lungo termine	66,1
<b>Passività Finanziarie Nette per beni in <i>leasing</i></b>	<b>(2.389,3)</b>

## Generazione di cassa netta

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione
EBITDA	960,6	574,0	386,9	187,1
Plusvalenze cessioni al netto oneri accessori	(127,6)	(127,6)	-	(127,6)
Variazione capitale circolante netto	(9,7)	(16,9)	(6,4)	(10,5)
Quota capitale dei canoni di locazione	(325,0)	-	-	-
Altro	(2,2)	(5,9)	(3,1)	(2,8)
<b>Flusso monetario da attività operative</b>	<b>496,1</b>	<b>423,7</b>	<b>377,4</b>	<b>46,3</b>
Imposte pagate	(27,0)	(27,0)	(30,3)	3,3
Interessi netti pagati	(24,7)	(24,7)	(23,4)	(1,3)
Interessi impliciti nei canoni di locazione	(72,4)	-	-	-
<b>Flusso monetario netto da attività operative</b>	<b>372,0</b>	<b>372,0</b>	<b>323,7</b>	<b>48,3</b>
Investimenti netti pagati	(332,7)	(332,7)	(290,3)	(42,4)
<b>Flusso monetario netto dopo gli investimenti</b>	<b>39,3</b>	<b>39,3</b>	<b>33,4</b>	<b>5,9</b>
Liquidità generata da cessione attività autostradali in Canada	164,2	164,2	-	164,2
Liquidità generata da cessione Autogrill Czech S.r.o.	9,5	9,5	-	9,5
Liquidità assorbita da acquisizione Pacific Gateway Concessions, LLC	(32,2)	(32,2)	-	(32,2)
Liquidità assorbita da acquisizione Le CroBag GmbH	(6,0)	(6,0)	(59,0)	53,0
Liquidità assorbita da acquisizione Avila, LLC	-	-	(17,3)	17,3
<b>Generazione di cassa netta ante dividendi</b>	<b>174,7</b>	<b>174,7</b>	<b>(42,9)</b>	<b>217,6</b>
Pagamento dividendi <sup>24</sup>	(43,5)	(43,5)	(55,8)	12,3
<b>Generazione di cassa netta</b>	<b>131,2</b>	<b>131,2</b>	<b>(98,7)</b>	<b>229,9</b>

La seguente tabella riporta in forma sintetica il flusso monetario netto dopo gli investimenti dell'esercizio escludendo l'impatto delle operazioni non ricorrenti effettuate negli Stati Uniti.

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018
<b>Flusso monetario netto dopo gli investimenti</b>	<b>39,3</b>	<b>33,4</b>
Flusso monetario netto dopo gli investimenti relativo alle operazioni non ricorrenti effettuate negli Stati Uniti (si veda dettaglio nella pagina successiva)	(18,1)	-
<b>Flusso monetario netto dopo gli investimenti escludendo l'effetto relativo alle operazioni non ricorrenti registrate negli Stati Uniti</b>	<b>57,4</b>	<b>33,4</b>

Il Flusso monetario da attività operative ha registrato un aumento di €46,3m, per effetto della solida generazione di cassa del *business*, parzialmente compensata dalla variazione negativa del capitale circolante netto.

Il Flusso monetario netto dopo gli investimenti si attesta a €39,3m, anche per effetto di €42,4m di maggiori investimenti, conseguenti all'ampliamento del portafoglio contratti.

<sup>24</sup> Include il pagamento dei dividendi agli azionisti di minoranza al netto degli aumenti di capitale.

L'impatto su tale flusso monetario netto relativo alle operazioni non ricorrenti effettuate negli Stati Uniti è stato negativo per €18,1m ed è così dettagliato:

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Imposte pagate sulla plusvalenza conseguita dalle cessione delle attività autostradali in Canada	(10,3)	-
<b>Flusso monetario netto da attività operative relativo alle operazioni non ricorrenti effettuate negli Stati Uniti</b>	<b>(10,3)</b>	<b>-</b>
Investimenti effettuati in seguito all'impegno assunto nell'ambito dell'operazione di acquisto di Pacific Gateway Concessions per il quale la società venditrice aveva già assunto un'obbligazione contrattuale	(7,8)	-
<b>Flusso monetario netto dopo gli investimenti relativo alle operazioni non ricorrenti effettuate negli Stati Uniti</b>	<b>(18,1)</b>	<b>-</b>

Il saldo tra gli incassi derivanti dalle cessioni e gli esborsi relativi alle acquisizioni effettuate è fortemente attivo nel 2019 (+€135,5m), per effetto in particolare della cessione delle attività sulle autostrade canadesi, che si raffronta con un saldo netto negativo di €76,3m nell'esercizio di confronto, conseguente alle acquisizioni di Le CroBag GmbH e di Avila Retail Development & Management, LLC.

A causa dell'effetto combinato delle sopra citate componenti, nel 2019 il Gruppo ha generato cassa netta ante dividendi per €174,7m rispetto a un assorbimento di €42,9m dell'esercizio di confronto.

Nel corso del 2019 il Gruppo ha pagato un dividendo agli Azionisti pari a €50,8m (€48,3m nel 2018). Nel corso del 2019 il saldo tra aumenti di capitale da azionisti di minoranza e dividendi a essi pagati dalle società consolidate ha generato liquidità per €7,3m (a fronte di un assorbimento di liquidità per €7,5m nel 2018).

## Posizione Finanziaria Netta

La Posizione Finanziaria Netta Complessiva al 31 dicembre 2019 è risultata pari a €2.947,9m, inclusiva di €2.389,3m di passività finanziarie nette per beni in *leasing*.

Alla stessa data la Posizione Finanziaria Netta del Gruppo è pari a €558,6m rispetto a €671,1m del 31 dicembre 2018. La riduzione della Posizione Finanziaria Netta del Gruppo è frutto della generazione di cassa netta dell'esercizio.

Al 31 dicembre 2019 la Posizione Finanziaria Netta è denominata per il 50% in Dollari USA (rispetto al 63% del 31 dicembre 2018) 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 40% dell'ammontare complessivo, rispetto al 33% del 31 dicembre 2018.

Il *fair value* dei contratti derivati per la gestione del rischio tasso d'interesse al 31 dicembre 2019 è positivo per €2,8m (negativo per €1,7m al 31 dicembre 2018).

Il debito verso banche e obbligazionisti 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 2019 la durata media residua dei finanziamenti in essere è di circa 2 anni e 10 mesi, rispetto ai 3 anni e 8 mesi circa al 31 dicembre 2018.

Si ricorda che nel mese di agosto 2019 la Capogruppo ha ottenuto due nuove linee di credito:

- una linea *Term Amortizing* di €50,0m con scadenza nel mese di agosto 2024. Tale linea prevede il rimborso, a partire da agosto 2021, di 3 rate annuali da €12,5m e l'estinzione alla scadenza del capitale residuo pari a €12,5m;

- una linea *Revolving* di €25,0m con scadenza nel mese di agosto 2024. Tale linea prevede la cancellazione a scadenza del *commitment* pari a €25,0m.

Si segnala che nel corso del 2019 è stata rimborsata anticipatamente la prima rata da \$50,0m relativa alla linea “*Term Loan*” del finanziamento contratto in data 26 giugno 2018 dalla controllata HMSHost Corp, dovuta originariamente nel giugno 2020. Tale finanziamento è composto da una linea *Term Amortizing* di originali \$200,0m e una linea *Revolving* dello stesso importo con scadenza nel mese di giugno 2023.

## 1.3 Settori operativi

### Ricavi per Area Geografica

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	2.635,6	2.389,1	10,3%	4,8%
International	647,1	584,6	10,7%	10,3%
Italia	1.021,7	1.023,6	-0,2%	-0,2%
Altri Paesi Europei	692,4	698,0	-0,8%	-1,6%
Totale Europa	1.714,1	1.721,6	-0,4%	-0,8%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>4.996,8</b>	<b>4.695,3</b>	<b>6,4%</b>	<b>3,5%</b>

### EBITDA per Area Geografica

(m€)	Esercizio 2019	Incidenza sui Ricavi	Esercizio 2019 rettificato	Incidenza sui Ricavi	Esercizio 2018	Incidenza sui Ricavi	Variazione verso 2018	
							a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	581,6	22,1%	403,8	15,3%	261,6	10,9%	54,4%	46,6%
International	107,6	16,6%	59,5	9,2%	60,0	10,3%	-0,8%	0,2%
Europa	301,2	17,6%	141,4	8,2%	89,5	5,2%	58,1%	56,9%
Costi Corporate	(29,8)	-	(30,7)	-	(24,1)	-	-27,6%	-24,3%
<b>Totale EBITDA</b>	<b>960,6</b>	<b>19,2%</b>	<b>574,0</b>	<b>11,5%</b>	<b>386,9</b>	<b>8,2%</b>	<b>48,4%</b>	<b>43,4%</b>

### EBIT per Area Geografica

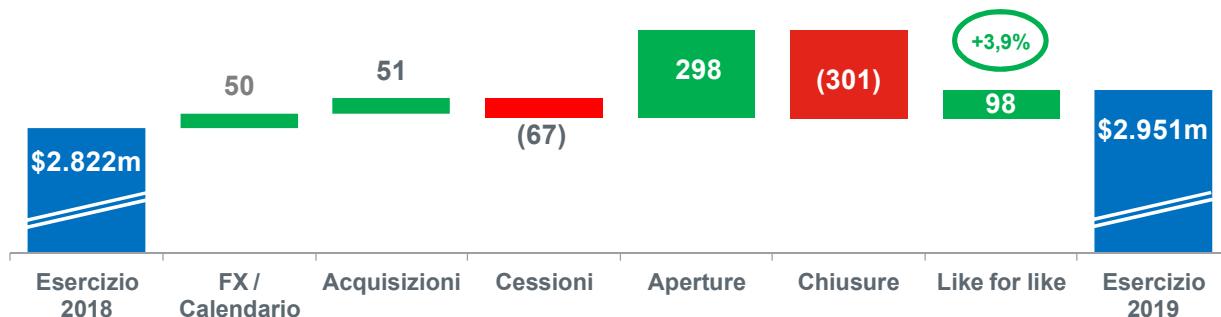
(m€)	Esercizio 2019	Incidenza sui Ricavi	Esercizio 2019 rettificato	Incidenza sui Ricavi	Esercizio 2018	Incidenza sui Ricavi	Variazione verso 2018	
							a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	281,2	10,7%	260,5	9,9%	143,6	6,0%	81,4%	72,3%
International	26,4	4,1%	22,4	3,5%	24,5	4,2%	-8,9%	-5,3%
Europa	60,6	3,5%	55,4	3,2%	7,9	0,5%	604,8%	568,6%
Costi Corporate	(31,7)	-	(32,0)	-	(26,0)	-	-23,4%	-20,4%
<b>Totale EBIT</b>	<b>336,6</b>	<b>6,7%</b>	<b>306,3</b>	<b>6,1%</b>	<b>150,0</b>	<b>3,2%</b>	<b>104,1%</b>	<b>95,7%</b>

### Investimenti per Area Geografica

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Nord America	207,5	153,7	35,1%	28,2%
International	29,3	35,7	-18,1%	-18,6%
Europa	104,6	106,8	-2,0%	-4,8%
Corporate	2,0	4,7	-58,4%	-58,4%
<b>Investimenti</b>	<b>343,4</b>	<b>300,9</b>	<b>14,1%</b>	<b>9,9%</b>

## Nord America<sup>25</sup>

### Ricavi



Nel 2019 il Nord America ha generato ricavi per \$2.950,6m, in aumento a cambi costanti del 4,8% (+4,6% a cambi correnti del dollaro canadese rispetto al dollaro USA<sup>26</sup>) rispetto ai \$2.821,5m del 2018.

La crescita dei ricavi in Nord America è stata sostenuta dalla buona *performance like-for-like* (+3,9%), soprattutto grazie ai risultati conseguiti nel canale aeroportuale (+4,5%) parzialmente compensati da un andamento più contenuto del traffico nel canale autostradale statunitense.

Le nuove aperture nel canale aeroportuale, fra cui si segnalano quelle negli aeroporti di New York LaGuardia, Dallas Fort Worth, Orlando, Denver, Charlotte e San Jose, hanno compensato le chiusure dovute alle normali dinamiche dei rinnovi contrattuali.

Le acquisizioni di Avila Retail Development & Management, LLC (consolidata a decorrere dal mese di settembre 2018) e di Pacific Gateway Concessions, LLC (con efficacia a partire da giugno 2019), operanti nel *convenience retail* aeroportuale, hanno generato un contributo positivo complessivo di \$51,0m, mentre la cessione delle attività nel canale autostradale canadese (avvenuta nel mese di maggio 2019) ha avuto un impatto negativo sui ricavi dell'anno di \$66,8m.

Da segnalare l'effetto "calendario" positivo per \$57,0m, in quanto l'esercizio 2019 si è sviluppato su 53 settimane rispetto alle 52 settimane del 2018.

### Ricavi per geografia

(m\$)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Stati Uniti	2.719,1	2.520,2	7,9%	7,9%
Canada	231,4	301,4	-23,2%	-21,4%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>2.950,6</b>	<b>2.821,5</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,8%</b>

I ricavi negli Stati Uniti sono aumentati del 7,9%, in particolare per effetto della solida *performance* nel canale aeroportuale. La riduzione dei ricavi in Canada (-21,4% a cambi costanti) riflette pienamente gli effetti della cessione delle attività nelle autostrade avvenuta nel mese di maggio 2019.

<sup>25</sup> Il settore operativo include le attività gestite negli Stati Uniti e in Canada.

<sup>26</sup> La variazione a cambi correnti risente dell'impatto dovuto all'apprezzamento del dollaro statunitense nei confronti del dollaro canadese.

Ricavi per canale				
(m\$)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Aeroporti	2.527,1	2.330,9	8,4%	8,6%
Autostrade	401,8	469,6	-14,4%	-14,0%
Altri canali	21,7	21,1	2,7%	2,7%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>2.950,6</b>	<b>2.821,5</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,8%</b>

I ricavi negli aeroporti sono aumentati dell'8,6% a cambi costanti (+8,4% a cambi correnti), sostenuti da una crescita *like-for-like* dei ricavi per 4,5%. La solida *performance* nel canale è stata determinata da una serie di fattori: la crescita dei passeggeri, l'incremento dello scontrino medio, l'effetto della cinquantreesima settimana, le acquisizioni di Avila Retail Development & Management, LCC e Pacific Gateway Concessions, LLC e le nuove aperture negli aeroporti di New York LaGuardia, Dallas Fort Worth, Orlando, Denver, Charlotte e San Jose.

Al contrario, i ricavi del canale autostradale risultano in contrazione del 14,0% a cambi costanti (-14,4% a cambi correnti) e risentono principalmente degli effetti della cessione, intervenuta a maggio 2019, delle attività autostradali in Canada, ai quali si aggiungono diverse chiusure temporanee durante l'anno per rifacimento dei locali nelle autostrade (ad esempio quelli della New Jersey Turnpike e della Garden State Parkway) e un andamento contenuto del traffico.

## EBITDA

(m\$)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
				a cambi correnti	a cambi costanti
<b>EBITDA</b>	<b>651,1</b>	<b>452,1</b>	<b>308,9</b>	<b>46,3%</b>	<b>46,6%</b>
% sui ricavi	22,1%	15,3%	10,9%		
<b>EBITDA underlying</b>	<b>526,9</b>	<b>327,9</b>	<b>314,0</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,6%</b>
% sui ricavi	17,9%	11,1%	11,1%		

In Nord America l'EBITDA è risultato pari a \$651,1m, con un'incidenza sui ricavi del 22,1%.

L'EBITDA del 2019 rettificato risulta pari a \$452,1m. L'incidenza dell'EBITDA rettificato sui ricavi passa dal 10,9% del 2018 al 15,3% del 2019. Il risultato dell'esercizio è fortemente influenzato dalla plusvalenza realizzata con la cessione delle attività nel canale autostradale in Canada, che ha generato un beneficio, al netto dei costi accessori, di \$133,9m.

L'EBITDA *underlying* del 2019 rettificato risulta pari a \$327,9m rispetto a \$314m del 2018, con un incremento del 4,6% a cambi costanti (+4,4% a cambi correnti) e un'incidenza sui ricavi dell'11,1% in linea con quella registrata nel 2018. I maggiori ricavi negli aeroporti e le iniziative per migliorare l'efficienza hanno sostanzialmente compensato la pressione sul costo del lavoro.

**EBIT**

(m\$)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
				a cambi correnti	a cambi costanti
<b>EBIT</b>	<b>314,8</b>	<b>291,7</b>	<b>169,6</b>	<b>72,0%</b>	<b>72,3%</b>
% sui ricavi	10,7%	9,9%	6,0%		
<b>EBIT underlying</b>	<b>190,5</b>	<b>167,4</b>	<b>174,6</b>	<b>-4,1%</b>	<b>-3,9%</b>
% sui ricavi	6,5%	5,7%	6,2%		

L'EBIT del 2019 è stato pari a \$314,8m, con un'incidenza sui ricavi pari al 10,7%.

L'EBIT nel 2019 rettificato è stato pari a \$291,7m rispetto a \$169,6m del 2018, con un'incidenza del margine sui ricavi del 9,9% rispetto al 6,0% dell'esercizio precedente.

L'EBIT rettificato *underlying* nel 2019 risulta pari a \$167,4m, rispetto a \$174,6m del 2018, in diminuzione del 3,9% a cambi costanti (-4,1% a cambi correnti), con un'incidenza del margine sui ricavi del 5,7% rispetto al 6,2% dell'esercizio precedente.

**Investimenti**

(m\$)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
<b>Investimenti netti</b>	<b>232,3</b>	<b>181,5</b>	<b>28,0%</b>	<b>28,2%</b>
% sui ricavi	7,9%	6,4%		

Nel 2019 sono stati sostenuti investimenti per \$232,3m, in forte incremento rispetto all'esercizio precedente. Una parte rilevante dell'incremento riguarda la realizzazione dei lavori di rifacimento dei locali nelle autostrade della New Jersey Turnpike e della Garden State Parkway. Gli altri investimenti hanno riguardato principalmente gli aeroporti di New Orleans, Minneapolis, Seattle, Boston, Fort Lauderdale, Detroit, Newark, San Jose e Austin.

International<sup>27</sup>**Ricavi**

Nel 2019 i ricavi dell'Area sono stati pari a €647,1m, in crescita del 10,3% a cambi costanti (+10,7% a cambi correnti) rispetto ai €584,6m del 2018.

La crescita *like-for-like* dei ricavi dell'esercizio è stata positiva e pari al 4,1%, grazie ai risultati del canale aeroportuale con una *performance* particolarmente positiva in Medio Oriente e Asia parzialmente compensata da un andamento più debole del traffico aeroportuale in Nord Europa e Olanda.

Il contributo delle nuove aperture è stato significativo e in particolare vanno menzionate le aperture negli aeroporti in Norvegia (Oslo e Stavanger), Vietnam (Cam Ranh), India (New Delhi) ed Emirati Arabi Uniti, nonché nelle stazioni ferroviarie olandesi.

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Nord Europa	449,4	415,7	8,1%	8,4%
Resto del mondo	197,7	168,9	17,0%	15,0%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>647,1</b>	<b>584,6</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,3%</b>

In termini di ricavi per geografia, si registra una crescita sostenuta in entrambe le aree, Nord Europa (+8,4% a cambi costanti, +8,1% a cambi correnti) e Resto del mondo (+15,0% a cambi costanti, +17,0% a cambi correnti).

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Aeroporti	549,3	516,9	6,3%	6,0%
Altri canali	97,8	67,8	44,3%	43,8%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>647,1</b>	<b>584,6</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,3%</b>

Il canale aeroportuale registra un incremento dei ricavi pari al 6,0% a cambi costanti (+6,3% a cambi correnti), grazie alle forti crescite registrate in Vietnam e India e al contributo delle nuove aperture.

<sup>27</sup> 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 Uniti, Turchia, Russia, India, Indonesia, Malesia, Maldive, Vietnam, Australia, Nuova Zelanda e Cina).

Negli Altri canali la crescita dei ricavi è legata alle nuove aperture nelle stazioni ferroviarie olandesi e al miglioramento delle *performance* negli *outlet* in Olanda.

## EBITDA

	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018
(m€)				a cambi correnti
<b>EBITDA</b>	<b>107,6</b>	<b>59,5</b>	<b>60,0</b>	<b>-0,8%</b>
% sui ricavi	16,6%	9,2%	10,3%	
<b>EBITDA underlying</b>	<b>109,8</b>	<b>61,7</b>	<b>60,4</b>	<b>2,1%</b>
% sui ricavi	17,0%	9,5%	10,3%	

L'EBITDA dell'Area è risultato pari a €107,6m, con un'incidenza sui ricavi del 16,6%.

L'EBITDA del 2019 rettificato risulta pari a €59,5m, in aumento dello 0,2% a cambi costanti (-0,8% a cambi correnti) rispetto a €60,0m del 2018. Tale risultato risente dei costi per sostenere le attività nei mercati di recente ingresso. L'incidenza del margine sui ricavi passa dal 10,3% del 2018 al 9,2%.

L'EBITDA *underlying* del 2019 rettificato risulta pari a €61,7m rispetto a €60,4m del 2018, con un incremento del 3,1% a cambi costanti (+2,1% a cambi correnti) e un'incidenza sui ricavi del 9,5% rispetto al 10,3% del 2018.

## EBIT

	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018
(m€)				a cambi correnti
<b>EBIT</b>	<b>26,4</b>	<b>22,4</b>	<b>24,5</b>	<b>-8,9%</b>
% sui ricavi	4,1%	3,5%	4,2%	
<b>EBIT underlying</b>	<b>31,4</b>	<b>27,3</b>	<b>25,0</b>	<b>9,3%</b>
% sui ricavi	4,8%	4,2%	4,3%	

L'EBIT del 2019 è stato pari a €26,4m, con un'incidenza sui ricavi pari al 4,1%.

L'EBIT del 2019 rettificato è stato pari a €22,4m rispetto a €24,5m del 2018, con un'incidenza del margine sui ricavi del 3,5% rispetto al 4,2% dell'esercizio precedente.

L'EBIT rettificato *underlying* nel 2019 risulta pari a €27,3m, rispetto a €25,0m del 2018, in aumento del 13,4% a cambi costanti (+9,3% a cambi correnti), con un'incidenza del margine sui ricavi del 4,2% rispetto al 4,3% dell'esercizio precedente.

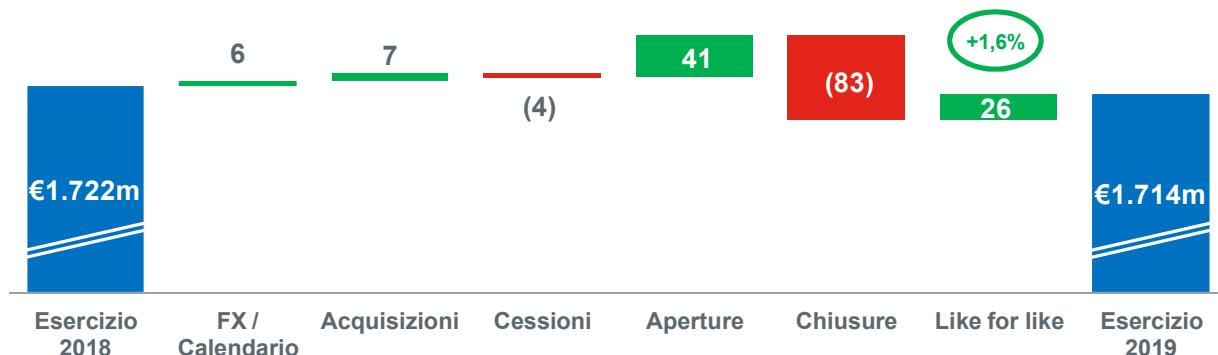
## Investimenti

	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018
(m€)			a cambi correnti
<b>Investimenti netti</b>	<b>29,3</b>	<b>35,7</b>	<b>-18,1%</b>
% sui ricavi	4,5%	6,1%	

I principali investimenti dell'Area sono stati effettuati nell'aeroporto di Pechino a seguito delle recenti aggiudicazioni, nell'aeroporto Sabiha Gokcen di Istanbul a completamento dell'investimento avviato lo scorso anno e negli aeroporti in India e Dubai, oltre che per le nuove aperture nelle stazioni ferroviarie olandesi.

## Europa

### Ricavi



In Europa i ricavi sono stati pari a €1.714,1m, in diminuzione dello 0,4% (-0,8% a cambi costanti) rispetto a €1.721,6m riportati nell'esercizio precedente.

I ricavi *like-for-like* sono cresciuti dell'1,6% grazie all'ottima *performance* nel canale aeroportuale (in particolare in Italia, Germania e Belgio). Inoltre nel canale autostradale in Italia le iniziative sulle innovazioni di prodotto e sul miglioramento dei *concept* e un'attenta gestione operativa hanno determinato una rilevante crescita dei ricavi, in particolare nel corso del secondo semestre 2019. Da registrare anche segnali positivi di ripresa dei ricavi sia in Francia sia in Belgio nell'ultima parte dell'esercizio.

Il saldo tra chiusure e nuove aperture determina una riduzione dei ricavi di circa €42m rispetto all'esercizio precedente per effetto dei rinnovi selettivi nel canale autostradale italiano<sup>28</sup> e dell'uscita progressiva dal *business* autostradale Tank & Rast in Germania (-€38,9m), nonché per la decisione di uscire dai *business* non strategici.

L'effetto delle acquisizioni sui ricavi è invece positivo per €7,1m e deriva dal consolidamento per l'intero esercizio di Le CroBag GmbH, società che aveva contribuito ai ricavi del 2018 a partire dal mese di marzo. Tale effetto positivo ha più che compensato la diminuzione (-€4,5m) generata dalla cessione delle attività in Repubblica Ceca, avvenuta con efficacia dal mese di maggio 2019.

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
Italia	1.021,7	1.023,6	-0,2%	-0,2%
Altri Paesi Europei	692,4	698,0	-0,8%	-1,6%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.714,1</b>	<b>1.721,6</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-0,8%</b>

<sup>28</sup> Include un impatto negativo di €2,5m relativo alle chiusure straordinarie temporanee in Italia.

La leggera riduzione dei ricavi in Italia riflette gli effetti della razionalizzazione nel canale autostradale, in parte compensata dalle nuove aperture e dalla positiva *performance* dei ricavi *like-for-like*, in particolare nella seconda parte dell'anno.

Negli Altri Paesi Europei l'andamento dei ricavi risente principalmente dell'uscita progressiva dal business autostradale di Tank & Rast in Germania, della complessità della situazione economica e delle agitazioni in Francia nella prima parte dell'anno parzialmente compensate dai risultati positivi ottenuti soprattutto negli scali aeroportuali in Germania e in Belgio e dalla ripresa del traffico autostradale in Francia nella parte finale dell'esercizio.

<b>Ricavi per canale</b>				
(m€)	<b>Esercizio 2019</b>	<b>Esercizio 2018</b>	<b>Variazione verso 2018</b>	
			<b>a cambi correnti</b>	<b>a cambi costanti</b>
Autostrade	1.162,7	1.191,0	-2,4%	-2,6%
Aeroporti	274,1	251,7	8,9%	8,0%
Altri canali	277,2	278,9	-0,6%	-1,0%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.714,1</b>	<b>1.721,6</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-0,8%</b>

Il calo dei ricavi nel canale Autostrade risente sostanzialmente degli effetti sopra descritti in Italia, Germania e Francia.

Alla buona *performance* nel canale Aeroporti contribuiscono una rilevante crescita dei ricavi in Belgio e in Germania, una soddisfacente crescita in Italia e un ampliamento dei punti vendita in Spagna.

I ricavi negli Altri canali evidenziano un andamento positivo nei punti vendita delle stazioni ferroviarie, compensato dall'impatto delle chiusure selettive nei canali non strategici.

## EBITDA

(m€)	<b>Esercizio 2019</b>	<b>Esercizio 2019 rettificato</b>	<b>Esercizio 2018</b>	<b>Variazione verso 2018</b>	
				<b>a cambi correnti</b>	<b>a cambi costanti</b>
<b>EBITDA</b>	<b>301,2</b>	<b>141,4</b>	<b>89,5</b>	<b>58,1%</b>	<b>56,9%</b>
% sui ricavi	17,6%	8,2%	5,2%		
<b>EBITDA underlying</b>	<b>294,1</b>	<b>134,3</b>	<b>113,8</b>	<b>18,1%</b>	<b>17,4%</b>
% sui ricavi	17,2%	7,8%	6,6%		

L'EBITDA in Europa nel 2019 è stato pari a €301,2m, con un'incidenza sui ricavi del 17,6%.

L'EBITDA rettificato nel 2019 risulta pari a €141,4m, in miglioramento di €51,9m rispetto all'esercizio 2018 (+56,9% a cambi costanti, +58,1% a cambi correnti).

Il rilevante miglioramento della *performance* è legato in particolare alle iniziative in Italia sulle innovazioni di prodotto, sul miglioramento dei *concept* e su un'attenta gestione operativa con un miglioramento del costo del venduto e un forte focus sulla produttività del lavoro. Anche negli Altri Paesi Europei si è registrato un aumento della redditività, soprattutto grazie alla positiva evoluzione della *performance* nel canale aeroportuale e alla buona redditività di Le CroBag GmbH, acquisita nel corso del 2018.

Oltre alla gestione operativa sopra descritta, il risultato dell'esercizio beneficia anche di una plusvalenza di €8,0m, conseguita per la cessione delle attività in Repubblica Ceca. Inoltre si

segnalava che il 2018 evidenziava nel costo del lavoro un onere non ricorrente pari a €23,4m relativo ai prepensionamenti e al “patto intergenerazionale” in Italia.

Per effetto dell’evoluzione sopra descritta, l’EBITDA *underlying* rettificato del 2019 risulta pari a €134,3m, in aumento del 17,4% a cambi costanti (+18,1% a cambi correnti) rispetto a €113,8m del 2018. L’incidenza dell’EBITDA *underlying* rettificato sui ricavi risulta parimenti significativamente incrementata, passando dal 6,6% del 2018 al 7,8% del 2019.

## EBIT

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2019 rettificato	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
				a cambi correnti	a cambi costanti
<b>EBIT</b>	<b>60,6</b>	<b>55,4</b>	<b>7,9</b>	<b>604,8%</b>	<b>568,6%</b>
% sui ricavi	3,5%	3,2%	0,5%		
<b>EBIT underlying</b>	<b>53,6</b>	<b>48,4</b>	<b>32,2</b>	<b>50,2%</b>	<b>48,3%</b>
% sui ricavi	3,1%	2,8%	1,9%		

L’EBIT del 2019 è stato pari a €60,6m, con un’incidenza sui ricavi pari al 3,5%.

L’EBIT nel 2019 rettificato è stato pari a €55,4m rispetto a €7,9m del 2018, con un’incidenza del margine sui ricavi del 3,2% rispetto allo 0,5% dell’esercizio precedente.

L’EBIT rettificato *underlying* nel 2019 risulta pari a €48,4m, rispetto a €32,2m del 2018, in aumento del 48,3% a cambi costanti (+50,2% a cambi correnti), con un’incidenza del margine sui ricavi del 2,8% rispetto all’1,9% dell’esercizio precedente.

## Investimenti

(m€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazione verso 2018	
			a cambi correnti	a cambi costanti
<b>Investimenti netti</b>	<b>104,6</b>	<b>106,8</b>	<b>-2,0%</b>	<b>-4,8%</b>
% sui ricavi	6,1%	6,2%		

I principali investimenti hanno interessato l’aeroporto di Zurigo, le stazioni ferroviarie di Bruxelles e le aree di servizio sulle autostrade italiane e francesi, alcune delle quali significative per dimensioni, anche a seguito delle recenti aggiudicazioni.

## Costi Corporate

Nel 2019 il totale dei costi delle strutture centrali di Gruppo (Costi Corporate) è stato pari a €30,7m, in aumento del 27,6% rispetto a €24,1m dell’esercizio di confronto, nella logica di rafforzamento delle funzione di governance del Gruppo.

I Costi Corporate *underlying* nel 2019 sono stati pari a €26,0m rispetto a €23,4m del 2018.

## 1.4 Evoluzione prevedibile della gestione<sup>29</sup>

Dall'inizio del 2020 il Gruppo Autogrill ha dovuto gestire l'emergenza legata alla propagazione del Coronavirus denominato "COVID-19".

Il COVID-19 ha iniziato a diffondersi dalla seconda metà di gennaio, con una rapida espansione a livello mondiale a febbraio, impattando il traffico autostradale e aereo, estendendosi con conseguenze più gravi in alcuni Paesi. L'epidemia sta evolvendo rapidamente e allo stato attuale risulta estremamente difficile fare previsioni attendibili sugli sviluppi futuri di breve termine. Il Gruppo Autogrill ha adottato importanti misure per salvaguardare la salute e la sicurezza dei propri collaboratori e clienti e, coerentemente con i provvedimenti di volta in volta emanati dalle Autorità competenti, poter garantire l'operatività di un servizio essenziale per la collettività.

A fronte della riduzione dei ricavi, sono state attuate o avviate alcune azioni specifiche per arginare l'impatto del COVID-19 nei Paesi in cui il Gruppo opera (tra le quali modifiche agli orari di apertura, gestione e ottimizzazione dei punti vendita, controllo delle spese generali e amministrative) ed è stata istituita una *task force* per monitorare e fronteggiare costantemente la situazione nella sua continua evoluzione.

Alla fine della prima settimana di marzo 2020 l'impatto negativo generato dal COVID-19 sui ricavi di Gruppo è pari a circa €25-30m.

Alla luce del perdurare delle incertezze sul potenziale impatto complessivo del COVID-19 e sulla sua possibile durata, la *guidance* per l'esercizio 2020 del Gruppo Autogrill sarà annunciata quando la situazione sarà più stabile.

Considerando l'incertezza generata nel breve termine da questa situazione, il Consiglio di Amministrazione ha adottato un approccio prudenziiale e ha deliberato di proporre all'Assemblea di non distribuire il dividendo e di destinare l'utile dell'esercizio 2019 a utili portati a nuovo.

Il Gruppo conferma comunque l'impegno a gestire le attività nell'ottica di generare valore a medio-lungo termine confermando gli investimenti pianificati.

### 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.

---

<sup>29</sup> Il presente paragrafo include elementi previsionali e stime che riflettono le attuali opinioni del management ("forward-looking statements") specie per quanto riguarda *performance* gestionali future, realizzazione di investimenti, andamento dei flussi di cassa ed evoluzione della struttura finanziaria. I *forward-looking statements* hanno per loro natura una componente di rischio e 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

## 1.5.1 Introduzione

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF) del Gruppo Autogrill è stata redatta secondo le seguenti quattro aree di sostenibilità individuate come rilevanti per il business di Autogrill.

**A-Company:** include gli aspetti inerenti la creazione di valore economico, l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali, la lotta alla corruzione e le pratiche concorrenziali.

**Autogrill People:** espone 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 alle comunità locali. 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:** descrive le politiche e iniziative sviluppate per offrire prodotti che garantiscano 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:** rappresenta 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 applicabile normativa vigente (Relazione e Bilancio Consolidato e la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari), qualora le informazioni siano già in essi contenute.

In particolare:

- **il modello aziendale di organizzazione e gestione** 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 2019	
<b>Modello di gestione aziendale</b>	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. 9-37
		RCG	Rif. cap. 2, 4, 6-10, 13-14
		DNF	<i>Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill</i>
<b>Politiche</b>	Art. 3.1, comma b) Descrizione delle politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza	DNF	<i>Policy e Linee guida del Gruppo Autogrill</i> L'approccio alla prevenzione della corruzione People: le persone del Gruppo Autogrill Planet: la tutela ambientale Product: qualità e sicurezza dei prodotti
<b>Modello di gestione dei rischi</b>	Art. 3.1, comma b) Descrizione dei principali rischi, generati o subiti, e che derivano dalle attività dell'impresa	RG	Rif. p.79-88
<b>Persone</b>	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
<b>Ambiente</b>	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
<b>Sociale</b>	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
<b>Rispetto dei diritti umani</b>	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
<b>Lotta contro la corruzione</b>	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 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 e dalla *Policy* di Sostenibilità (approvata dal Consiglio di Amministrazione di Autogrill S.p.A. a dicembre 2018) si articolano inoltre 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* di Autogrill S.p.A. (di seguito anche “la Capogruppo” o “Società”). La Capogruppo, inoltre, 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. La *policy* di Sostenibilità ha l’obiettivo di definire i principi di riferimento sulle tematiche sociali ed ambientali e fornire alle Business Unit delle linee guida per definire un approccio sostenibile nella gestione delle attività operative. La *Policy* rappresenta il documento d’indirizzo del *framework* di Sostenibilità del Gruppo denominato “Afuture” che, sviluppato su orizzonti pluriennali a partire dalle risultanze dell’Analisi di materialità, definisce, in linea con i principi sanciti dal Codice Etico e dal Modello Organizzativo 231, gli obiettivi di lungo termine che contribuiscono a creare valore condiviso per tutti gli *stakeholder*.

### **Policy di Sostenibilità del Gruppo Autogrill – principali contenuti**



#### PEOPLE

Vogliamo **prenderci cura dei nostri collaboratori** in modo che siano in grado di **fornire servizi di valore** ai clienti e alla comunità.

**DIVERSITÀ:** Autogrill rispetta la personalità e dignità di ogni individuo, e crede nella valorizzazione delle diversità, senza distinzione.

**DISCRIMINAZIONE:** Autogrill rifiuta qualsiasi forma di discriminazione e abuso, anche in sede di selezione e percorso di carriera.

**LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE:** Autogrill tutela il diritto e la libertà di associazione e contrattazione collettiva, riconoscendo il valore imprescindibile di queste libertà, nel rispetto delle legislazioni nazionali.

**LAVORO MINORILE:** Autogrill non tollera lo sfruttamento dei minori all’interno delle proprie strutture e non impegna né supporta il lavoro minorile come definito dagli standard internazionali.

**Sviluppo:** Autogrill crede nel valore del capitale umano valorizzando e sostenendo lo sviluppo delle competenze dei singoli, favorendo la crescita professionale e la condivisione della conoscenza.



#### PRODUCT

Vogliamo **pensare in modo innovativo** per offrire **prodotti** che assicurino criteri di **sicurezza e qualità** e che facciano ricordare l'**esperienza** vissuta nei nostri punti vendita.

**QUALITÀ E SICUREZZA ALIMENTARE:** Autogrill garantisce 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. Richiede che la preparazione dei prodotti venga svolta in condizioni igienico-sanitarie che assicurino la protezione da qualsiasi rischio e si impegna a coinvolgere tutti i collaboratori in attività di sensibilizzazione e condivisione delle norme e delle condizioni stabilite dal Gruppo.

**CLIENTI:** promuove l’ascolto dei bisogni e delle aspettative dei propri clienti. È pertanto costantemente impegnato nella ricerca di nuovi trend di consumo per cogliere spunti di innovazione con l’obiettivo di accrescere il livello di eccellenza della food experience nei canali dei viaggi. Collabora con concessionari e brand partner per condividere il know-how acquisito nella promozione e nella gestione dei rapporti di concessione.

**COMPLIANCE:** Autogrill opera rispetto di tutte le normative locali e gli standard approvati in termini di sicurezza alimentare.



#### PLANET

Vogliamo **salvaguardare l’ambiente** coinvolgendo i nostri partner, i fornitori e con il contributo di collaboratori e clienti.

**CONSUMO ENERGETICO:** Autogrill indirizza e contribuisce a ridurre i consumi di energia e l’utilizzo delle risorse naturali a favore di energie pulite e ricerca strategie finalizzate alla riduzione degli impatti ambientali, migliorando le proprie performance e definendo concept commerciali e soluzioni innovative secondo i principi dell’efficienza energetica.

**RICICLO:** Autogrill promuove e sviluppa programmi finalizzati alla riduzione e corretta gestione dei rifiuti, anche attraverso progetti finalizzati al sostegno dell’economia circolare lungo la filiera alimentare.

**RIFIUTI:** Il Gruppo promuove programmi finalizzati alla riduzione e corretta gestione dei rifiuti, anche attraverso progetti finalizzati al sostegno dell’economia circolare lungo la filiera alimentare.

#### AUTOGRIFFL E LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Il Gruppo Autogrill **ripudia e proibisce** 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.

**FOOD WASTE:** Autogrill si impegna a far sì che l’attività di consumo non si traduca mai in spreco, adottando soluzioni gestionali per ridurre al minimo le eccedenze alimentari e sostenendo programmi a favore delle comunità locali.

**ACQUA:** Autogrill promuove l’utilizzo responsabile della risorsa idrica.

**COMPLIANCE:** Il Gruppo opera nel rispetto di tutte le normative locali, nazionali e internazionali.

Tutti i dipendenti sono fermamente impegnati a svolgere ogni attività di propria competenza con **lealtà, correttezza, trasparenza e onestà** e nel rispetto della legalità e sono tenute a seguire scrupolosamente, applicare e far applicare le regole della *Policy* Anticorruzione nello svolgimento delle proprie attività.

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 inspiratori del Gruppo, tiene conto delle specificità locali e garantisce il rispetto della normativa di riferimento dei 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 sua 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.

Dall'inizio del 2020 il Gruppo Autogrill ha dovuto gestire l'emergenza legata alla propagazione del cosiddetto Coronavirus ("COVID-19"). Sono state adottate importanti misure per salvaguardare la salute e la sicurezza dei collaboratori e clienti e, coerentemente con i provvedimenti di volta in volta emanati, garantire l'operatività di un servizio essenziale per la collettività. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al cap.1.4 della Relazione sulla gestione. L'opportuna informativa verrà fornita nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria dell'esercizio 2020.

Nei capitoli seguenti è fornita *disclosure* delle pratiche e procedure utilizzate dal Gruppo e dalle Business Unit e, ove rilevante, dai singoli Paesi.

## 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 stare bene i viaggiatori. Passione, apertura, rapidità, affidabilità e semplicità sono i valori che guidano Autogrill ogni giorno.



## Creazione e distribuzione di valore economico

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

Il valore economico generato e distribuito rappresenta la capacità di creare ricchezza e di ripartirla tra gli *stakeholder*. Nel 2019 il valore economico generato dal Gruppo è stato pari a oltre 5,7 miliardi di euro, mentre il valore distribuito è stato di oltre 4,9 miliardi di euro. L'86% del valore creato è stato distribuito agli *stakeholder*, sia interni che esterni, mentre il restante 14% è stato trattenuto all'interno del Gruppo.

Prospetto di determinazione del valore economico (k€)	2019	2018	2017	Stakeholder
<b>Valore economico generato dal Gruppo</b>	<b>5.761.530</b>	<b>5.215.052</b>	<b>5.085.423</b>	
Ricavi e altri proventi operativi	5.604.364	5.223.912	5.086.559	
Proventi finanziari	5.147	2.061	1.316	
Rettifiche di valore di attività finanziarie <sup>30</sup>	36.357	13	797	
Svalutazione crediti	(1.496)	(1.859)	(2.170)	
Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali <sup>31</sup>	117.158	(9.075)	(1.079)	
<b>Valore economico distribuito</b>	<b>4.933.000</b>	<b>4.956.642</b>	<b>4.811.249</b>	
Costi operativi riclassificati	3.075.627	3.253.606	3.140.167	
Remunerazione dei collaboratori	1.652.876	1.538.525	1.501.661	
Remunerazione dei finanziatori e azionisti <sup>32</sup>	125.215	99.840	93.822	
Remunerazione della pubblica amministrazione	75.522	61.119	71.691	
Liberalità esterne	3.760	3.552	3.909	
<b>Valore economico trattenuto dal gruppo</b>	<b>828.530</b>	<b>258.410</b>	<b>274.174</b>	
Ammortamenti	612.367	227.807	212.662	
Accantonamenti	10.975	12.823	13.672	
Riserve	205.188	17.780	47.840	

## Governance e compliance

**GRI 103-2, 103-3**

Autogrill ha adottato un sistema di *governance* tradizionale il cui funzionamento si basa su un corretto equilibrio tra le *best practices* internazionali e le peculiarità del proprio business. 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 Rischio e Corporate Governance", 13 "Nomina del Collegio Sindacale" e 14 "Composizione e funzionamento del Collegio Sindacale").

## L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione

**GRI 103-2, 103-3, 205-3**

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, 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

<sup>30</sup> Include anche il Risultato da attività operative cessate

<sup>31</sup> Al netto di eventuali plusvalenze da cessioni di attività operative

<sup>32</sup> La remunerazione degli azionisti è rappresentata dalla quota di utili di pertinenza dell'anno di riferimento che sarà distribuita a titolo di dividendo nell'anno successivo, come da proposta del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea degli Azionisti. Considerando l'incertezza generata nel breve termine dall'emergenza COVID-19, il Consiglio di Amministrazione ha adottato un approccio prudenziale e ha deliberato di proporre all'Assemblea di non distribuire il dividendo nel 2020 e di destinare l'utile d'esercizio 2019 a utili portati a nuovo.

sospetto di violazione) della *Policy* e/o delle Leggi Anticorruzione, utilizzando il sistema di segnalazione messo a disposizione dal Gruppo Autogrill.

Tutti i nuovi assunti, in fase di *induction* o durante la formalizzazione del nuovo ingresso, vengono informati sui principi di comportamento da seguire nell'ambito delle loro mansioni, come previsto dal Codice Etico e/o dal Codice di Condotta. In diversi Paesi inoltre sono previsti corsi di formazione e attività di informazione specifiche sui temi dall'anticorruzione e dell'etica, oltre ai corsi dedicati a specifici adempimenti normativi come la formazione triennale in ambito del Modello di gestione e organizzazione ex D.lgs. 231/01 in Italia (nel 2019 il corso è stato incluso nel programma di formazione "Scuola di Eccellenza" dedicato ai nuovi Manager e futuri *Store Manager*) e la formazione sul "Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)<sup>33</sup>" in Nord America e nell'area International per posizioni considerate a rischio.

## La Sostenibilità per il Gruppo Autogrill

### GRI 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 all'interno della *A-future 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'*A-future Framework*, lo strumento creato dal Gruppo per definire le tematiche rilevanti di Sostenibilità e dar loro un ordine di priorità all'interno delle attività gestionali e di reportistica.

In questo scenario, la Funzione 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'*A-future Framework*, inoltre, Autogrill ha identificato un *Sustainability Leader*, responsabile dell'implementazione e monitoraggio delle iniziative inerenti la propria area.

## Stakeholder Engagement

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

L'attenzione del Gruppo verso i suoi *stakeholder* si basa sui valori sanciti dal Codice Etico, che definisce le linee guida da adottare nella relazione con ciascun interlocutore, stabilendo priorità, principi e modalità di comportamento per ognuno di loro. Il Gruppo instaura un dialogo continuativo e promuove le condizioni per favorire la cooperazione e partnership durature con i suoi *stakeholder*.

Stakeholder	Ascolto e coinvolgimento
Autogrill per i collaboratori	Email per segnalazioni, casella SA8000, portale intranet Aconnect, <i>Open line</i> .
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 <i>brand partner</i>	Collaborazioni nello sviluppo di progetti, concetti e servizi ad hoc; partecipazione a eventi di settore, incontri <i>one-to-one</i> , partecipazione a <i>survey</i> su tematiche socio-ambientali
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. Inoltre il Gruppo persegue un attivo programma di Investor Relation per facilitare la comprensione della sua attività ed avvicinare gli investitori ai colleghi che operano quotidianamente al servizio della clientela. L'Assemblea degli Azionisti di Autogrill S.p.A. è un momento di confronto con i propri azionisti e un'occasione di incontro tra questi e i membri, esecutivi e non-esecutivi, del Consiglio di Amministrazione e il <i>management</i> di Autogrill.
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 non profit e partecipazione a eventi di settore/ tavoli multi <i>stakeholder</i> .

<sup>33</sup> 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

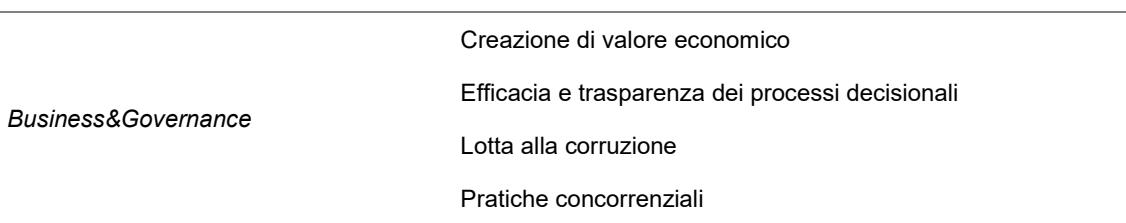
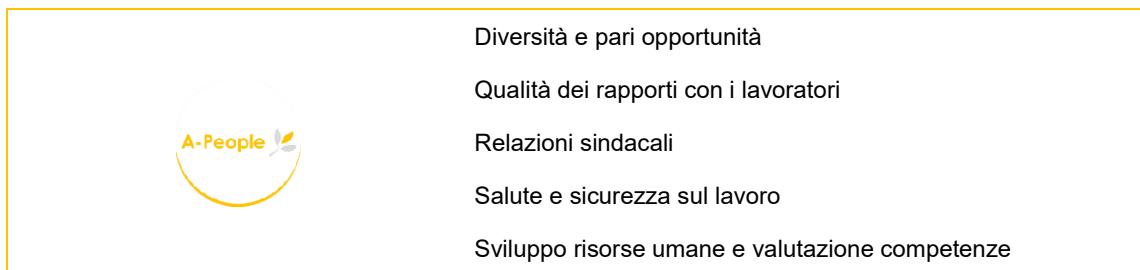
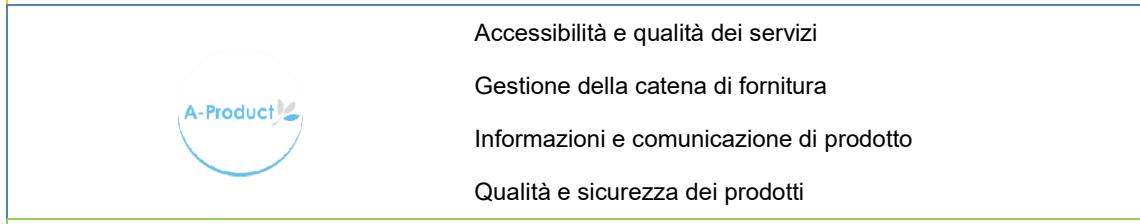
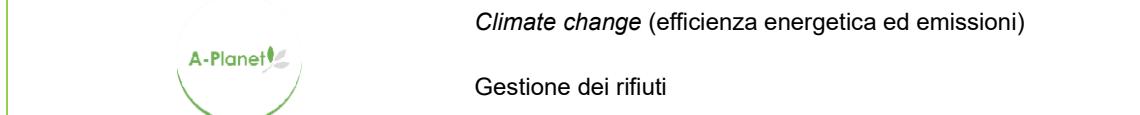
## Analisi di materialità

### GRI 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” del Gruppo, anche in considerazione delle tematiche del *GRI Global Reporting Initiative* e degli aspetti del D. Lgs. 254/2016. Di seguito si riportano le tematiche identificate come materiali per il Gruppo, in continuità con gli esercizi precedenti.

Nel corso del 2019 il Gruppo ha dato avvio a un processo di aggiornamento dell'Analisi di materialità, partendo da una valutazione del contesto esterno e delle evoluzioni del mercato e dal coinvolgimento di tutto il management del Gruppo attraverso momenti di confronto dedicati. Il processo sarà finalizzato nel corso del 2020, anche a seguito di eventuali ulteriori considerazioni legate agli effetti della pandemia COVID-19, e darà origine alla nuova matrice di materialità.

### I temi materiali del Gruppo Autogrill<sup>34</sup>

 <p><b>Business&amp;Governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione di valore economico</li> <li>Efficienza e trasparenza dei processi decisionali</li> <li>Lotta alla corruzione</li> <li>Pratiche concorrenziali</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversità e pari opportunità</li> <li>Qualità dei rapporti con i lavoratori</li> <li>Relazioni sindacali</li> <li>Salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>Sviluppo risorse umane e valutazione competenze</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Accessibilità e qualità dei servizi</li> <li>Gestione della catena di fornitura</li> <li>Informazioni e comunicazione di prodotto</li> <li>Qualità e sicurezza dei prodotti</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Climate change</i> (efficienza energetica ed emissioni)</li> <li>Gestione dei rifiuti</li> </ul>	<p><b>Coinvolgimento degli Stakeholder</b></p>
---	--	--	---	--

<sup>34</sup> L'esposizione dei temi materiali segue un ordine alfabetico per ogni area strategica.

### 1.5.3 People: le persone del Gruppo Autogrill

GRI 102-43, 102-44, 103-2, 103-3, 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 le 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 e dalla Politica di Sostenibilità 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, sviluppando 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 l'individualità delle sue persone, ricercando il dialogo aperto e continuo e costruendo relazioni di fiducia e rispetto reciproco. Nel percorso di internazionalizzazione ed espansione il capitale umano del Gruppo si è non solo ampliato a livello quantitativo, ma anche diversificato a livello di nazionalità, culture e competenze.



Il 60% delle oltre 62 mila persone che lavorano nel Gruppo è composto da donne, dato che rappresenta un complessivo bilanciamento della presenza femminile, frutto delle progressive 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. La crescita complessiva del personale del Gruppo, pari al 3%, è sostenuta dagli incrementi registrati in tutte le aree geografiche, dovuti in parte alle variazioni di perimetro dei punti vendita legate allo sviluppo del business e all'integrazione delle nuove società acquisite<sup>35</sup>, al netto delle attività cedute<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Stellar Partners Inc. in Nord America e Le Crobag GmbH in Europa.

<sup>36</sup> Business autostradale in Canada, business autostradale Tank & Rast in Germania, attività in Repubblica Ceca.

**Dipendenti per tipologia di impiego e tipologia contrattuale<sup>37</sup>(n.)**  
**GRI 102-8, 405-1**



<sup>37</sup> 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.

Anche nel 2019 si rileva una stabile predominanza di contratti a tempo indeterminato, sia per gli uomini (84%) che per le donne (89%). Rispetto ai contratti *part-time* e *full-time* è possibile notare una maggior diffusione dei contratti *part-time* in Europa (59%), dovuta alle caratteristiche intrinseche del business caratterizzato da picchi di traffico e stagionalità, soprattutto lungo le autostrade italiane.

## Sviluppo delle risorse umane, formazione e valutazione competenze GRI 103-2, 103-3, 404-1, 404-2, 404-3

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* europeo nato con l'obiettivo di sviluppare le competenze di ciascun collaboratore offrendo occasioni formative specifiche a seconda del livello di maturità professionale raggiunto. Lo strumento viene utilizzato per erogare la formazione tecnica, comportamentale e manageriale, supportare l'azienda in tutti i progetti di *change management*, creare una formazione come "business partner", agendo in costante sinergia con le esigenze operative ed organizzative dell'azienda.

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 Nord America, ad esempio, da alcuni anni è attivo 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 il personale che opera nei punti vendita sono previsti, inoltre, corsi specifici di formazione "on the job" per accompagnare le risorse nelle loro mansioni quotidiane e accrescere la professionalità legata al servizio e alla preparazione del prodotto. I contenuti spaziano dalla filosofia del *brand* alla relazione con il cliente con *focus* sulla dimensione relazionale, *storytelling*, regole d'oro del servizio Autogrill e relativo *coaching* individuale "on the job" al fine di garantire sempre una formazione continua, concreta e di qualità.

### Scuola di eccellenza

A partire dal 2019 Autogrill in Italia ha sviluppato un nuovo programma di formazione dedicato ai Direttori di punto vendita. Il percorso, denominato *Scuola di Eccellenza*, prevede una durata complessiva di 25 settimane di cui 10 dedicate alla formazione in aula e la restante parte dedicata al *training* "on the job". Il programma spazia da un addestramento operativo per diversi *concept* alla formazione gestionale, amministrativa e manageriale con *focus* sul cliente. I corsi manageriali trattati si occupano di tematiche legate al People Management, alla Leadership e al Team Working, svolti internamente attraverso formule di *coaching* o in collaborazione con istituti esterni. Inoltre, si organizzano attività di *team building* al fine di potenziare le *soft skills* degli allievi Store Manager. Al termine del percorso i direttori sono chiamati ad affrontare una sfida elaborando un progetto commerciale per il proprio punto di vendita al fine di formare manager del futuro.

I programmi di formazione "on the job", come il nuovo programma olandese "the Salt Academy" permettono, oltre ad accrescere le competenze e le professionalità dei singoli, anche di favorire l'attrazione dei migliori talenti. Per i neo-assunti sono inoltre previsti percorsi di *induction* e *onboarding* declinati in giornate di orientamento di gruppo o individuali e corsi *online* allo scopo di sviluppare senso di appartenenza e inclusione.

### Ore medie di formazione pro-capite di Gruppo - rete di punti vendita<sup>38</sup>

(ore)	2019	2018	2017
Area Manager	21,6	15,3	17,9
Direttori Punti Vendita	38,3	31,8	27,7
Manager	30,4	32,2	29,0
Responsabili del Servizio	37,5	35,1	21,0
Collaboratori Pluriservizio	41,7	18,0	35,9

Nel corso del 2019 il Gruppo ha erogato più di 2,4 milioni di ore di formazione. I programmi di formazione costituiti, per la maggior parte da formazione continua nei punti vendita, ammontano ad una media di oltre 39,7 ore per dipendente. Le

<sup>38</sup> I dati ad oggi disponibili sono in parte stimati sulla base del piano di formazione individuale previsto per i neo-assunti. Non sono incluse nei dati le società di nuova o recente acquisizione Stellar Partners Inc. e Le Crobag GmbH.

variazioni dei valori pro-capite nel triennio sono riconducibili al continuo miglioramento e affinamento del processo di reporting.

## 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. Nel corso del 2019 in Italia è stato avviato il percorso di mappatura talenti della rete vendita che ha coinvolto gli Area Manager e i migliori Direttori di punto vendita operanti nel mercato italiano. Partendo dai risultati della valutazione della *performance* 2018, il progetto mira a raccogliere entro il 2020 una completa valutazione del potenziale, del fabbisogno formativo e a definire un *career plan* per ciascuno dei talenti di rete coinvolti. L'obiettivo è quello di creare piani di sviluppo su misura per la popolazione aziendale di *best performer* da implementare nel corso del 2020. Nell'ambito del processo di evoluzione e aggiornamento della gestione delle *performance*, in Nord America nel corso del 2019 è stato lanciato il nuovo slogan "*Helping Others Succeed Throughout the Year*", secondo cui la gestione delle *performance* si deve concretizzare nell'aiutare gli altri ad avere successo. Nell'area International invece è in corso di aggiornamento il sistema "*Be Competent*" con l'obiettivo di renderlo più efficace e in linea con le esigenze interne.

## Employee engagement e talent attraction

Le funzioni HR del Gruppo lavorano costantemente per creare un ambiente di lavoro che attiri e sviluppi talenti, attraverso iniziative di coinvolgimento e attività di *employer branding* a livello globale e locale. Nel corso degli ultimi anni il Gruppo sta progressivamente sviluppando strategie di *talent attraction* che garantiscono una maggior visibilità sui diversi mercati in cui opera, grazie ad un'efficace comunicazione *online* e attraverso diverse campagne di *employer branding* sulle *job board*, sui *social network* e sui principali siti di ricerca lavoro. Da novembre 2019 è stato implementato un nuovo sistema di reclutamento *online* strutturato con l'obiettivo di rendere più accessibili e visibili le offerte lavorative alle nuove generazioni. In particolare è stato semplificato il processo di candidatura on line, offrendo allo stesso tempo l'opportunità di aggiungere video interviste a corredo del *curriculum*.

Nel corso del 2019, in Nord America è stata lanciata un'importante indagine di clima. L'indagine ha previsto anche una seconda fase di coinvolgimento dei manager su come interpretare i dati, come restituire *feedback* costruttivi e creare percorsi di sviluppo virtuosi per i propri *team*.

## Remunerazione e welfare aziendale

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

Le politiche retributive di Autogrill sono orientate a garantire la competitività sul mercato del lavoro in linea con gli obiettivi di crescita e fidelizzazione delle risorse umane, oltre che a differenziare gli strumenti retributivi sulla base delle singole professionalità e competenze (mansioni, 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 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, anche attraverso un sistema di *Compensation & Benefit* basato sulla valorizzazione delle competenze e del merito, che garantisce altresì omogeneità di trattamento di genere, 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, garantendo un servizio di *welfare* volto a promuovere l'educazione e la tutela della salute. 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). 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").

## Diversità, pari opportunità e inclusione

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

Così come definito nei documenti di indirizzo del Gruppo, quali il Codice Etico e la *Policy* di Sostenibilità, 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, il Gruppo ha messo a disposizione dei suoi dipendenti alcuni strumenti (tra cui la piattaforma *Open Line*) che permettono di segnalare eventuali comportamenti non in linea con il Codice Etico, nonché comportamenti particolarmente virtuosi verificatisi sul luogo di lavoro, tutelando la riservatezza delle informazioni e la *privacy* delle persone<sup>39</sup>.

Molte sono le iniziative dedicate a promuovere una cultura orientata al rispetto e alla tolleranza, a partire da programmi di formazione e sensibilizzazione mirati, fino a specifiche contrattuali anche conseguenti alle diverse normative vigenti e all'adesione a programmi e iniziative esterne a favore della parità di genere e della non discriminazione. In particolare, in Spagna il Management Committee ha tra i suoi compiti quello di garantire l'esistenza delle procedure adatte al rispetto dell'*Equality Plan* sottoscritto nel 2009, che prevede la parità di trattamento di genere, l'equilibrio tra vita personale e vita lavorativa e la lotta alla discriminazione per questioni di genere o di orientamento sessuale. In Nord America, è attivo da qualche anno il progetto "*Women's Leadership Network – WLN*" per sostenere la crescita professionale delle donne, fornendo loro opportunità di *networking* e sostenendo lo sviluppo di capacità di *leadership* che migliorano la crescita personale e professionale.

## Rapporti con i sindacati

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

Nel corso degli anni il Gruppo ha costruito un dialogo aperto 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 di quanto previsto dalle 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. Sul dato influisce la differente legislazione nazionale in materia<sup>40</sup>. 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.

	2019			2018			2017		
	Nord America	Europa	International	Nord America	Europa	International	Nord America	Europa	International
Dipendenti coperti da contratto collettivo <sup>41</sup>	69% Canada 49% Stati Uniti	99%	93%	39% Canada 48% Stati Uniti	97%	91%	39% Canada 48% Stati Uniti	98%	82%

<sup>39</sup> *Open Line* è al momento attivo in Italia, Spagna, Francia, Svizzera, Belgio, Germania e Grecia, mentre è in fase di sviluppo nell'area International.

<sup>40</sup> 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 istituito l'*Arbitration Committee*.

<sup>41</sup> La percentuale, in parte frutto di stima sull'anno precedente, si riferisce ai Paesi in cui i dipendenti del Gruppo sono coperti da accordi di contrattazione collettiva. Il dato 2019 non include le società di nuova o recente acquisizione Stellar Partners Inc e LeCrobag GmbH e in Canada è stato calcolato al netto del numero di dipendenti delle attività autostradali cedute.

## Salute e sicurezza sul lavoro

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

La salute e la sicurezza dei collaboratori sono condizioni fondamentali e imprescindibili alle quali Autogrill presta particolare attenzione attraverso attività di prevenzione, sviluppo tecnologico, formazione e monitoraggio quotidiano. Per questo sono stati predisposti in tutti i principali Paesi dove il Gruppo opera 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 numeri 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.

Con l'obiettivo di garantire luoghi di lavoro salubri e sicuri, il Gruppo assicura a tutti i propri collaboratori condizioni di salute e sicurezza elevati e sempre in linea con le normative locali. I principi di gestione si ispirano alle logiche di valutazione e monitoraggio del rischio professionale, persegue attraverso Sistemi di Gestione certificati, come nel caso dell'Italia dove Autogrill ha ottenuto la certificazione ISO 45001 fra i primi nel mondo negli aeroporti, oltre a politiche e manuali dedicati alla prevenzione e alla diffusione di comportamenti virtuosi e in linea con i principi e i valori del Gruppo. In Nord America, inoltre, sono previsti dei *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. E' inoltre disponibile una specifica app (*Mobile Data Safety Tool*) per 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. Il perseguitamento della salute e sicurezza dei lavoratori sono garantiti anche grazie ad attività di formazione, audit e iniziative volte a tutelare i lavoratori e a promuoverne il benessere psico-fisico.

Indici infortunistici <sup>42</sup>	2019				2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
<b>Infortuni sul lavoro (n.)</b>	<b>1.176</b>	<b>630</b>	<b>307</b>	<b>2.113</b>	<b>1.122</b>	<b>555</b>	<b>291</b>	<b>1.968</b>	<b>1.134</b>	<b>592</b>	<b>162</b>	<b>1.888</b>
Indice di frequenza	28,5	29,4	22,2	<b>27,6</b>	28,1	25,0	22,9	26,3	27,8	26,4	25,1	27,1
Indice di gravità	0,14	0,62	0,12	<b>0,27</b>	0,20	0,50	0,10	0,20	0,10	0,60	0,10	0,30

I tassi infortunistici sono calcolati solo sugli infortuni sul lavoro (sono esclusi gli infortuni in itinere)

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

L'andamento del numero di infortuni, soprattutto in Europa, deve essere considerato anche in relazione al complessivo aumento della popolazione nel 2019.

## Tutela dei diritti umani

### GRI 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 di tutte le 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 impegna 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 concessionario-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*).

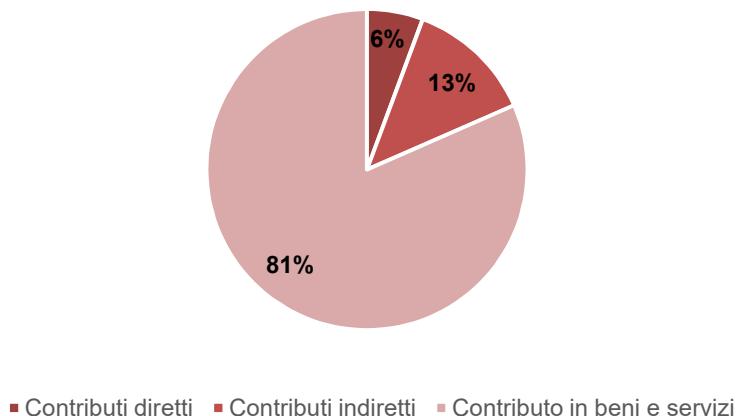
<sup>42</sup> Per il 2019 gli indici infortunistici non includono le società di nuova o recente acquisizione Le Crobag GmbH e Stellar Partners Inc e, come per il 2018, non includono Canada, Germania e Olanda.

## Comunità: Sviluppo e coinvolgimento

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

Autogrill crede fermamente nel rispetto e nella valorizzazione delle culture locali, tutelando 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 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.

**Total donazioni Gruppo per tipologia**



Nel corso del 2019 il Gruppo ha donato oltre 4 milioni di euro, attraverso contributi diretti (6%), indiretti (13%) e in beni in servizi (81%). Le donazioni in beni nel 2019 hanno coinvolto diversi banchi alimentari locali e nazionali, principalmente in Nord America. Il valore dei contributi in beni e servizi in Europa beneficia della ripresa dei rapporti con Banco Alimentare, per quanto riguarda la donazione delle eccedenze da magazzino.

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 121 *location* tra aeroporti, stazioni di servizio autostradali e centri commerciali e oltre 100 associazioni, insieme alle quali nel 2019 sono state distribuiti 5,6 milioni di porzioni di cibo. Autogrill, in tutto il mondo, collabora con associazioni e fondazioni che si occupano di assistenza e ricerca medica, di assistenza all'infanzia e di combattere la fame e la povertà, instaurando rapporti di fiducia da cui sviluppare relazioni di lungo periodo. In Nord America, inoltre, il Gruppo opera attraverso la HMSHost Foundation con la missione di combattere la povertà nelle comunità locali e promuovere lo sviluppo e la formazione delle nuove generazioni favorendone l'occupazione. La controllata olandese HMSHost International è inoltre sostenitrice del programma *Made Blue*, nato per compensare l'uso di acqua potabile impiegata nelle attività di business con progetti che garantiscono l'accesso all'acqua nei Paesi in via di sviluppo. 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 2019 inoltre, nei Paesi dell'aera International sono state donate oltre 1.500 ore di lavoro grazie ad iniziative di volontariato aziendale.

## 1.5.4 Planet: la tutela ambientale

GRI 103-2, 103-3



Il Gruppo Autogrill è consapevole di come la questione ambientale sia una priorità globale che coinvolge persone, organizzazioni e istituzioni di tutto il mondo e per questo si assume la responsabilità di indirizzare e contribuire a ridurre i consumi di energia e l'utilizzo delle risorse naturali a favore di energie pulite, materiali riciclati e con un minore impatto sull'ambiente. Tale consapevolezza si traduce 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 di 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 dalla *business unit* Nord America il cui obiettivo è comunicare efficacemente ai collaboratori l'importanza del loro contributo alla sostenibilità ambientale. La *business unit* 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 nel prossimi 4 anni nelle aree: *Sustainable Sourcing, Operations* (impatto ambientale), *Health & Nutrition* e *Social Sustainability*.

### Efficienza energetica e emissioni in atmosfera

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

Autogrill si impegna a far sì che il consumo energetico non si traduca mai in spreco. Nei nuovi punti vendita in cui il Gruppo gestisce direttamente le risorse energetiche vengono infatti installati strumenti di monitoraggio e impianti di ultima generazione per controllare le prestazioni e adottare manovre correttive. Nelle strutture in cui, invece, la gestione delle *utility* è in carico al concedente, come per esempio in molti degli aeroporti e delle stazioni ferroviarie, il Gruppo non ha sempre accesso ai dettagli dei propri consumi. Di conseguenza la leva di azione del Gruppo è sensibilmente ridotta, anche se negli ultimi anni si sta affermando un coinvolgimento sempre più attivo dei concedenti su tali aspetti<sup>43</sup>.

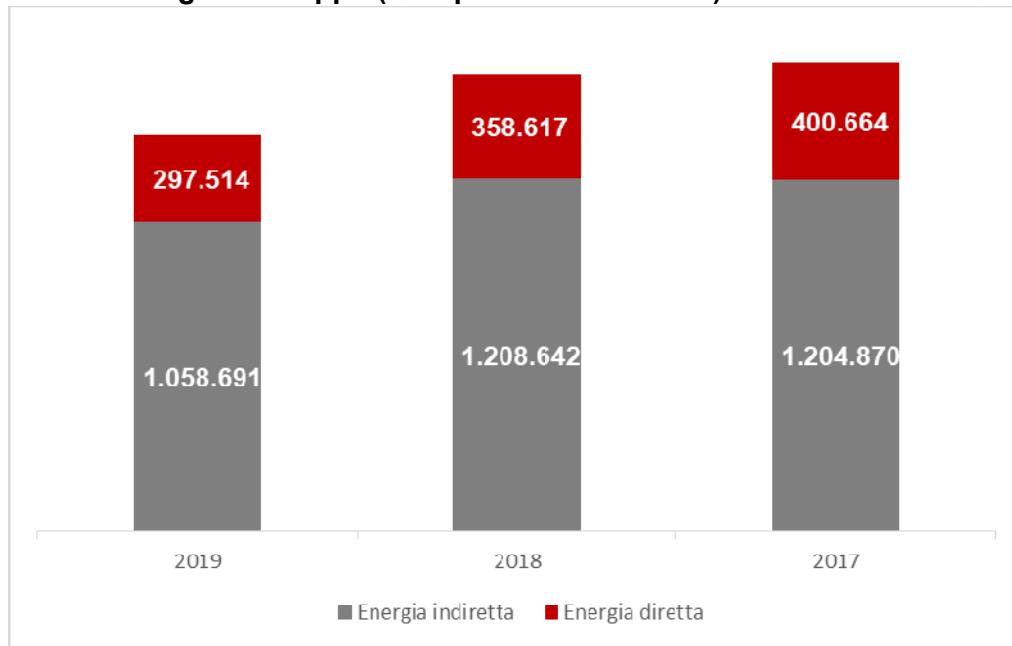
Autogrill si impegna a realizzare strutture commerciali dotate di strumenti d'avanguardia per il controllo e la gestione degli sprechi, soprattutto nei canali come quello autostradale, e a sviluppare piani e iniziative di contenimento dei consumi in tutti i Paesi in cui opera. L'impegno si concretizza in diverse misure ed azioni, tra cui interventi di ottimizzazione delle strumentazioni (temperature di *set point*, meccanismi di allarme), audit energetici, iniziative di formazione e informazione del personale di rete e sviluppo di meccanismi di misurazione e monitoraggio dei consumi sempre più accurati.

#### Il Piano Energy Saving di Autogrill Italia

Il Piano, sviluppato in Italia, si articola su diversi pilastri: soluzioni tecnologiche efficienti, sensibilizzazione sull'uso razionale dell'energia, implementazione di autoproduzione di energia da fonte rinnovabile. Per contenere i consumi energetici dei punti vendita che verranno aperti in futuro o saranno oggetto di ristrutturazioni importanti, è stato redatto un *Energy Saving Book* in cui sono definite le linee guida di progettazione, realizzazione e gestione per avere *location* più efficienti e sensibili alla tutela ambientale. Per i punti di vendita in cui non si prevedono ristrutturazioni, è stato elaborato un piano d'investimento mirato alla riduzione dei consumi energetici tramite: la sostituzione di tecnologia obsoleta con una più efficiente (es. LED), l'installazione di soluzioni tecnologiche che riducono i consumi elettrici delle *location* (es. *quality power*), l'inserimento di regolazioni ottimali per la riduzione di sprechi energetici (es. *Set Point* del condizionamento, gestione del funzionamento delle luci e del condizionamento), implementazione dei locali monitorabili e controllabili in remoto. Come fatto nel 2018 (crf. *energy gaming*), è stato lanciato un quiz (*Green Win*) 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. È stato sviluppato anche un *reporting* periodico per sensibilizzarli ulteriormente sulla gestione dei consumi energetici. Il terzo *pillar*, l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili, ha registrato nel 2019 un forte aumento del numero d'impianti fotovoltaici installati presso le *location* per migliorare ulteriormente la *Carbon Foot Print* aziendale.

<sup>43</sup> In virtù di tale contesto, gli impatti generati dalle attività del Gruppo sono strettamente legati alle strutture dove le società operano (ad es. gli aeroporti). In autostrada gli interventi effettuati sono finalizzati all'efficientamento complessivo del punto vendita. Per ulteriori informazioni in merito agli impatti generati o subiti relativi al *climate change* si rimanda al paragrafo 1.6.1 della Relazione sulla Gestione.

## Consumi energetici Gruppo (Europa e Nord America) <sup>44</sup> - GJ



Dal punto di vista dell'energia diretta<sup>45</sup> 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. Dal punto di vista dell'energia indiretta<sup>46</sup> 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.

Il trend dei consumi indiretti risulta in diminuzione, soprattutto in Europa, anche grazie al piano di *Energy Saving* realizzato in Italia (che contribuisce per il 66% ai consumi dell'area). Sul dato europeo incide inoltre la riduzione del numero di punti vendita per la cessazione delle attività lungo le autostrade tedesche. In Nord America la disponibilità dei dati è limitata alle *location* lungo le autostrade e la *performance* è legata alla riduzione del perimetro di rendicontazione - che passa da 107 *location* nel 2018 a 81 nel 2019 - legata all'uscita dal business nelle autostrade in Canada.

Nell'area International la disponibilità dei dati è limitata ad alcune *location*, per un totale nel 2019 di 21.511 GJ di energia diretta e di 141.823 GJ di energia indiretta. Per agevolare la comparabilità dei dati nel corso degli anni tali valori non sono stati inclusi nella valorizzazione complessiva.

<sup>44</sup> 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. Negli altri canali il dato viene rilevato sulla base delle disponibilità di ogni singola *location*. Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla nota metodologica (si veda paragrafo "Criteri di redazione").

<sup>45</sup> 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.

<sup>46</sup> Per energia indiretta si intende l'energia acquistata esternamente, come l'energia elettrica, che genera emissioni indirette.

## Certificazioni ambientali

La possibilità di ottenere importanti certificazioni ambientali è la naturale conseguenza dell'attenzione che Autogrill rivolge all'ambiente.

Certificazione	Perimetro
LEED® Gold	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: Villoresi Est USA – HMSHost: sede centrale di Bethesda
LEED® Silver	USA HMSHost: Delaware House Travel Plaza
ISO 50001: 2015	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: Villoresi Est
ISO14001: 2015	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: sede, Villoresi Est, Brianza Sud e per i punti vendita all'interno dell'aeroporto Torino Caselle, Nuova Sidap: sede Grecia – Aeroporto di Atene "El. Venizelos"
EMAS	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: sede, Villoresi Est, Brianza Sud
ISO 14064 gas serra	Italia – Autogrill Italia S.p.A.: sede di Rozzano e punto vendita di Sebino
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

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

## Gestione dei rifiuti e del packaging GRI 103-2, 103-3

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, nelle stazioni e negli 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. Sempre più numerosi sono i locali nei quali 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: da iniziative volte ad accrescere la consapevolezza dei dipendenti, così da ridurre la quantità di *packaging* impiegata e destinata a diventare rifiuto, a collaborazioni con *partner* esterni. Particolare attenzione è dedicata all'identificazione di nuove vie per far evolvere il business verso un modello di consumo più responsabile e sostenibile, lavorando insieme a *brand partner*, fornitori e concedenti per individuare soluzioni efficaci, scalabili e virtuose. Nel corso del 2019, le principali iniziative hanno riguardato la riduzione dell'uso della plastica in favore di materiali riciclabili e l'efficientamento delle soluzioni esistenti con un generale orientamento al "multi-uso" rispetto al "mono-uso" (come ad esempio l'installazione di distributori di acqua, la riduzione di utilizzo di bottigliette di plastica per analcolici e acqua, etc). In Nord America, inoltre, Autogrill si è impegnata ad eliminare del tutto l'utilizzo delle cannucce di plastica entro il 2020. Laddove la raccolta dei rifiuti è gestita direttamente, inoltre, il Gruppo lavora anche all'individuazione di operatori ed impianti di destinazione che possano garantire adeguate percentuali di recupero e riciclo.

Nell'ambito delle iniziative di riduzione degli sprechi, il Gruppo sta valutando possibili collaborazioni per sviluppare nuovi modelli di economia circolare, come il progetto WASCOFFEE® che prevede l'applicazione di una filosofia di *ecodesign* agli arredi, realizzati con materiale derivante da fondi del caffè. Insieme ad alcuni aeroporti, inoltre, il Gruppo sta testando nuove idee per massimizzare la percentuale di materiali e materie prime riciclate e valutare possibili nuove vie per trasformare i rifiuti alimentari in energia o ancora usarli come materie prime per creare nuovi prodotti. Un esempio è SOOP, il sapone a base di residui di caffè e arance, e il nuovo *concept* olandese *Soup & Bakery* di De Verspillingsfabriek che serve piatti a base di materie prime destinate allo scarto ma ancora idonee al consumo. In Malesia 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.

## 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. Per combattere e ridurre al minimo gli sprechi alimentari, Autogrill lavora costantemente su diversi fronti. Da un lato il Gruppo si impegna a massimizzare l'efficienza dei processi di *back-end*, quali la definizione delle ricette e la preparazione dei prodotti, e dall'altro si attiva per elaborare sempre nuove strategie e iniziative per ridurre al minimo gli sprechi dovuti alle eccedenze, quali un'attenta pianificazione delle produzioni e iniziative per i consumatori e *partnership* con organizzazioni esterne.

A fronte di questo le inevitabili eccedenze, come già anticipato, sono oggetto di donazione, ove possibile, a banchi alimentari, o sono offerti a fine giornata a prezzo scontato. In alcuni Paesi europei è stata inoltre avviata la collaborazione con la app "Too Good To Go", attiva per la lotta allo spreco alimentare.

## 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 delle preferenze alimentari.

### Consumatori: centralità del cliente

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

Autogrill 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 costantemente 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*.

In tutti i Paesi di presenza del Gruppo sono attivi meccanismi di indagine e ascolto dei clienti, attraverso i quali registrare i *feedback* e raccogliere gli eventuali reclami. I dipendenti della rete ricevono adeguata formazione in questo ambito, imparando a gestire le situazioni più critiche e intervenendo tempestivamente, secondo le direttive in essere.

Ogni anno viene svolta l'indagine di *customer satisfaction* denominata "Feel good?", che nel 2019 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. In Europa è 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. In Nord America il livello di soddisfazione dei clienti è monitorato grazie alla *partnership* con l'agenzia esterna *Global Response*, e grazie alle *sentiment analysis* sui *social media*. Nel corso del 2019 nell'area International è stata lanciata una importante attività di *change management*, "Return on Attention", per accompagnare il personale dei punti vendita in un percorso di miglioramento della qualità del servizio e della fidelizzazione dei clienti.

### Servizi: qualità e fruibilità

GRI 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 e agevolando il processo di scelta e ordine da parte dei clienti.

La digitalizzazione è stata utilizzata per migliorare l'esperienza dei consumatori in merito alla scelta dei prodotti e l'ordine, da un lato potenziando la comunicazione commerciale grazie all'utilizzo di schermi che trasmettono contenuti foto e video, consentendo anche di personalizzare i messaggi in base ai momenti della giornata e ai *target* di clientela. Similmente, la fase di ordine e acquisto è progressivamente potenziata grazie all'utilizzo di tecnologie innovative quali l'utilizzo di App dedicate, pagamenti virtuali e l'inserimento di *kiosk* digitali. Negli Stati Uniti, inoltre, Autogrill ha lanciato *Network Operation Center*, un nuovo sistema per garantire i massimi livelli di sicurezza dei pagamenti elettronici, assicurando la migliore esperienza del cliente per tutti i servizi collegati alle reti Wi-Fi offerti nella maggior parte dei punti vendita.

## Qualità e sicurezza dei prodotti

### GRI 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 sono garantite 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 piani di *audit* annuali. 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. I risultati degli *audit* relativi all'H.A.C.C.P<sup>47</sup> svolti sui locali rientrano nel sistema di MBO<sup>48</sup> dei direttori dei punti vendita stessi. In Nord America il Gruppo adotta un programma di controlli di qualità e sicurezza alimentare condotti da una società terza basati sui regolamenti del *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.

I fornitori diretti sono inoltre 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. 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*. 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 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.

## Corretta ed equilibrata alimentazione

### GRI 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 elaborati 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 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. Nel portafoglio di *concept* vengono introdotti *concept* dedicati a un'offerta equilibrata e bilanciata (come ad esempio Leon e La Place), mentre nei punti vendita esistenti vengono elaborate soluzioni basate sulla ricerca di ingredienti semplici e genuini e menù equilibrati, pensati insieme a nutrizionisti e divulgatori scientifici per lo sviluppo di nuove ricette/categorie di prodotto che siano coerenti con uno stile di vita sano ed equilibrato. Vengono inoltre 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 in alcuni Paesi, dove rilevante, i prodotti "halal" e i prodotti privi di glutine.

## 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. Autogrill, per i punti vendita a gestione diretta e per i marchi di proprietà, utilizza solo uova in guscio e preparati a base uovo provenienti almeno da galline allevate a terra. La società, in Italia, 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.

<sup>47</sup> HACCP: *Hazard Analysis and Critical Control Points*, traducibile in analisi dei pericoli e punti di controllo critici

<sup>48</sup> MBO: *Management by Objectives*

In Nord America e in Europa la Società si è impegnata a passare all'utilizzo di uova provenienti da galline allevate a terra entro il 2025. 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.

## Informazione e comunicazione di prodotto GRI 103-2, 103-3

Il rispetto delle normative di riferimento sulla comunicazione relativa al contenuto degli alimenti è garantito in tutto 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, in ogni Paese sono sviluppate 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'area 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 riconosciute il successo dei propri modelli di Gestione ed un ulteriore stimolo a lavorare in una logica di miglioramento continuo.

Certificazione	Perimetro
ISO 9001:2015 sui Sistemi di Gestione Qualità	Italia: Autogrill Italia S.p.A. e Nuova Sidap
ISO 22000 sulla Sicurezza Alimentare	Italia: Autogrill Italia S.p.A (sede e siti MAO), Grecia: Autogrill Hellas EPE
ISO 9001:2015 relativa a: Erogazione di servizi di Technical project Management	Italia: Autogrill Italia S.p.A. Grecia: Autogrill Hellas EPE
BS OHSAS 18001:2007, UNI ENI ISO 450001	Italia: Autogrill Italia S.p.A. – sede e 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 Schipol (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 Schipol (HMSHost International)
EIQA Irish food safety quality awards	HMSHost Ireland

## Gestione responsabile della catena di fornitura

**GRI 102-9, 102-12, 103-2, 103-3, 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 alimenti freschi l'approvvigionamento è soprattutto locale, mentre per le categorie più generaliste il Gruppo tende a valorizzare la propria dimensione multinazionale avviando progetti di fornitura estesi a più Paesi. A questi si affianca un numero ridotto di fornitori di beni tecnici e di servizi (quali la manutenzione e la pulizia). I processi di approvvigionamento e i rapporti di *partnership* con i fornitori sono guidati dalle Direzioni *Procurement* e da specialisti presenti presso le sedi centrali dei diversi Paesi, con il supporto di alcuni di intermediari specializzati 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 si manifesta sia sul piano etico sia su quello legato alla qualità e alla sicurezza dei prodotti. Per questo motivo il Gruppo si è dotato delle *Group Supply Chain Sustainability Guidelines*, sviluppate 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*).

A tutti i fornitori viene richiesto di sottoscrivere il Codice Etico di Gruppo quale parte del processo di qualifica o uno specifico *Supplier Code of Conduct* in Nord America. 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. L'Area International ha, inoltre, integrato le *Supply Chain Sustainability Guidelines* in tutti i nuovi contratti di fornitura.

In Italia, secondo quanto richiesto dalla certificazione SA8000 i fornitori devono impegnarsi a rispettare i requisiti della certificazione. È 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.

## 1.5.6 I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill

### Suddivisione dei dipendenti per età, genere, categoria professionale GRI 102-8, 405-1

(n)	2019				2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
<b>Totale Dipendenti</b>	33.113	16.920	12.028	62.061	32.030	16.624	11.398	60.052	30.988	17.467	9.957	58.412
Di cui donne	20.575	10.637	6.021	37.233	19.581	10.417	5.699	35.697	18.813	10.912	5.205	34.930
	62%	63%	50%	60%	61%	63%	50%	59%	61%	62%	52%	60%
<b>Sedi</b>	<b>603</b>	<b>682</b>	<b>711</b>	<b>1.996</b>	<b>604</b>	<b>651</b>	<b>731</b>	<b>1.986</b>	<b>578</b>	<b>671</b>	<b>729</b>	<b>1.978</b>
<b>Top Manager</b>	<b>19</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>107</b>	<b>86</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>173</b>	<b>82</b>	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>141</b>
Donne	7	8	9	24	34	5	7	46	28	5	5	38
< 30 anni	0	0	0	0	-	-	0	0	-	-	-	-
Tra 30 e 50 anni	5	20	28	53	38	19	31	88	39	17	13	69
> 50 anni	14	22	18	54	48	21	16	85	43	21	8	72
<b>Senior Manager</b>	<b>77</b>	<b>51</b>	<b>55</b>	<b>183</b>	<b>128</b>	<b>47</b>	<b>59</b>	<b>234</b>	<b>130</b>	<b>52</b>	<b>70</b>	<b>252</b>
Donne	27	16	22	65	55	18	24	97	58	16	25	99
< 30 anni	0	2	2	4	1	2	2	5	1	1	3	5
Tra 30 e 50 anni	36	35	45	116	77	32	48	157	79	41	56	176
> 50 anni	41	14	8	63	50	13	9	72	50	10	11	71
<b>Manager</b>	<b>177</b>	<b>166</b>	<b>151</b>	<b>494</b>	<b>172</b>	<b>162</b>	<b>134</b>	<b>468</b>	<b>164</b>	<b>164</b>	<b>103</b>	<b>431</b>
Donne	81	83	70	234	74	84	64	222	73	82	45	200
< 30 anni	7	7	21	35	10	8	15	33	11	7	27	45
Tra 30 e 50 anni	108	113	118	339	108	115	111	334	108	114	74	296
> 50 anni	62	46	12	120	54	39	8	101	45	43	2	90
<b>Impiegati</b>	<b>330</b>	<b>423</b>	<b>459</b>	<b>1.212</b>	<b>218</b>	<b>402</b>	<b>491</b>	<b>1.111</b>	<b>202</b>	<b>417</b>	<b>535</b>	<b>1.154</b>
Donne	206	269	241	716	149	260	207	616	129	269	282	680
< 30 anni	35	52	206	293	35	48	233	316	35	55	318	408
Tra 30 e 50 anni	180	234	230	644	112	233	237	582	111	242	194	547
> 50 anni	115	137	23	275	71	121	21	213	56	120	23	199
<b>Punti Vendita</b>	<b>32.510</b>	<b>16.238</b>	<b>11.317</b>	<b>60.065</b>	<b>31.426</b>	<b>15.973</b>	<b>10.667</b>	<b>58.066</b>	<b>30.410</b>	<b>16.796</b>	<b>9.228</b>	<b>56.434</b>
<b>Area Manager</b>	<b>136</b>	<b>64</b>	<b>95</b>	<b>295</b>	<b>137</b>	<b>56</b>	<b>80</b>	<b>273</b>	<b>116</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>248</b>
Donne	40	14	18	72	41	10	15	66	32	11	22	65
< 30 anni	0	0	8	8	0	0	8	8	0	3	8	11
Tra 30 e 50 anni	68	38	81	187	66	36	70	172	51	34	63	148
> 50 anni	68	26	6	100	71	20	2	93	65	23	1	89
<b>Direttori Punti Vendita</b>	<b>1.254</b>	<b>549</b>	<b>290</b>	<b>2.093</b>	<b>1.219</b>	<b>517</b>	<b>243</b>	<b>1.979</b>	<b>1.076</b>	<b>537</b>	<b>205</b>	<b>1.818</b>
Donne	596	203	111	910	577	178	91	846	510	165	83	758
< 30 anni	183	22	74	279	155	19	64	238	106	18	48	172
Tra 30 e 50 anni	733	373	201	1.307	708	361	168	1.237	644	361	148	1.153
> 50 anni	338	154	15	507	356	137	11	504	326	158	9	493
<b>Manager</b>	<b>744</b>	<b>520</b>	<b>336</b>	<b>1.600</b>	<b>858</b>	<b>533</b>	<b>481</b>	<b>1.872</b>	<b>884</b>	<b>655</b>	<b>418</b>	<b>1.957</b>
Donne	396	283	131	810	501	270	191	962	499	370	178	1.047
< 30 anni	179	83	130	392	245	91	200	536	258	127	171	556
Tra 30 e 50 anni	406	320	192	918	449	322	260	1.031	486	394	232	1.112
> 50 anni	159	117	14	290	164	120	21	305	140	134	15	289
<b>Responsabili di Servizio</b>	<b>2.873</b>	<b>1.999</b>	<b>1.646</b>	<b>6.518</b>	<b>3.311</b>	<b>2.118</b>	<b>1.121</b>	<b>6.550</b>	<b>2.954</b>	<b>1.852</b>	<b>844</b>	<b>5.650</b>
Donne	1.966	1.228	852	4.046	2.237	1.309	536	4.082	1.992	1.100	400	3.492
< 30 anni	1.144	272	892	2.308	1.402	297	651	2.350	1.277	147	574	1.998
Tra 30 e 50 anni	1.244	1.306	703	3.253	1.333	1.376	451	3.160	1.163	1.328	255	2.746
> 50 anni	485	421	51	957	576	445	19	1.040	514	377	15	906
<b>Collaboratori Pluriservizio</b>	<b>27.503</b>	<b>13.106</b>	<b>8.950</b>	<b>49.559</b>	<b>25.901</b>	<b>12.749</b>	<b>8.742</b>	<b>47.392</b>	<b>25.380</b>	<b>13.692</b>	<b>7.689</b>	<b>46.761</b>
Donne	17.256	8.533	4.567	30.356	15.913	8.283	4.564	28.760	15.492	8.894	4.165	28.551
< 30 anni	11.718	3.316	6.667	21.701	11.117	3.027	6.746	20.890	11.064	3.287	6.041	20.392
Tra 30 e 50 anni	9.563	7.059	1.959	18.581	8.848	6.911	1.722	17.481	8.640	7.549	1.413	17.602
> 50 anni	6.222	2.731	324	9.277	5.936	2.811	274	9.021	5.676	2.856	235	8.767
<b>Categorie protette / dipendenti con disabilità</b>	<b>N/D</b>	<b>488</b>	<b>73</b>	<b>561</b>	<b>N/D</b>	<b>535</b>	<b>61</b>	<b>596</b>	<b>N/D</b>	<b>580</b>	<b>106</b>	<b>686</b>

Per il Nord America le informazioni sui dipendenti appartenenti a categorie protette non sono disponibili per le normative locali sulla *privacy*. Le variazioni tra il 2018 e il 2019 in Nord America, per il personale di sede, sono riconducibili ad un cambiamento delle classificazioni delle categorie professionali in ottica di maggior coerenza e armonizzazione a livello di Gruppo.

## Suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale

GRI 102-8, 405-1

(n)	2019				2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>33.113</b>	<b>16.920</b>	<b>12.028</b>	<b>62.061</b>	<b>32.030</b>	<b>16.624</b>	<b>11.398</b>	<b>60.052</b>	<b>30.988</b>	<b>17.467</b>	<b>9.957</b>	<b>58.412</b>
Di cui donne	20.575	10.637	6.021	37.233	19.581	10.417	5.699	35.697	18.813	10.912	5.205	34.930
62%	62%	63%	50%	60%	61%	63%	50%	59%	61%	62%	52%	60%
<b>Dipendenti t. indeterminato</b>	<b>33.113</b>	<b>14.503</b>	<b>6.356</b>	<b>53.972</b>	<b>32.030</b>	<b>13.720</b>	<b>5.692</b>	<b>51.442</b>	<b>30.988</b>	<b>15.074</b>	<b>4.798</b>	<b>50.860</b>
Di cui donne	20.575	9.181	3.407	33.163	19.581	8.736	3.003	31.320	18.813	9.615	2.515	30.943
<b>Dipendenti t. determinato</b>	<b>n/a</b>	<b>2.417</b>	<b>5.672</b>	<b>8.089</b>	<b>n/a</b>	<b>2.904</b>	<b>5.706</b>	<b>8.610</b>	<b>n/a</b>	<b>2.393</b>	<b>5.159</b>	<b>7.552</b>
Di cui donne	n/a	1.456	2.614	4.070	n/a	1.681	2.696	4.377	n/a	1.297	2.690	3.987
<b>Dipendenti full-time</b>	<b>26.791</b>	<b>6.942</b>	<b>7.553</b>	<b>41.286</b>	<b>25.410</b>	<b>7.396</b>	<b>7.122</b>	<b>39.928</b>	<b>24.397</b>	<b>7.589</b>	<b>5.847</b>	<b>37.833</b>
Di cui donne	16.438	3.624	3.174	23.236	15.455	3.771	3.050	22.276	14.706	3.869	2.613	21.188
<b>Dipendenti part-time</b>	<b>6.322</b>	<b>9.978</b>	<b>4.475</b>	<b>20.775</b>	<b>6.620</b>	<b>9.228</b>	<b>4.276</b>	<b>20.124</b>	<b>6.591</b>	<b>9.878</b>	<b>4.110</b>	<b>20.579</b>
Di cui donne	4.137	7.013	2.847	13.997	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<sup>49</sup>

GRI 404-1

(ore)	2019	2018	2017
	Gruppo	Gruppo	Gruppo
<b>Headquarters</b>			
<b>Top Manager</b>	<b>14,4</b>	<b>8,3</b>	<b>12,4</b>
Donne	25,0	11,2	17,5
Uomini	11,9	7,3	11,4
<b>Senior Manager</b>	<b>8,0</b>	<b>10,2</b>	<b>24,3</b>
Donne	10,0	11,0	22,4
Uomini	6,9	9,7	25,3
<b>Manager</b>	<b>7,2</b>	<b>12,9</b>	<b>18,5</b>
Donne	8,3	15,3	21,0
Uomini	6,2	10,7	16,3
<b>Impiegati</b>	<b>6,7</b>	<b>9,3</b>	<b>8,3</b>
Donne	6,9	8,9	8,4
Uomini	6,3	9,7	8,2

Punti Vendita	2019	2018	2017
	Area Manager	21,6	15,3
Donne	15,1	8,8	15,0
Uomini	23,4	17,3	18,9
<b>Direttori Punti Vendita</b>	<b>38,3</b>	<b>31,8</b>	<b>27,7</b>
Donne	33,4	28,5	25,2
Uomini	42,1	34,3	29,4
<b>Manager</b>	<b>30,4</b>	<b>32,2</b>	<b>29,0</b>
Donne	30,3	27,5	27,7
Uomini	30,6	37,1	30,5
<b>Responsabili di Servizio</b>	<b>37,5</b>	<b>35,1</b>	<b>21,0</b>
Donne	37,9	35,0	18,9
Uomini	36,9	35,1	24,4
<b>Collaboratori Pluriservizio</b>	<b>41,7</b>	<b>18,0</b>	<b>35,9</b>
Donne	43,4	17,8	35,2
Uomini	39,1	18,4	37,2

Nelle sedi, spesso le attività di aggiornamento professionale si realizzano attraverso la partecipazione a workshop, convegni e seminari, soprattutto a livello di Top Management, non oggetto di rendicontazione e pertanto non inclusi nel calcolo. La variazione dei dati nell'ambito del triennio 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.

<sup>49</sup> I dati ad oggi disponibili sono in parte stimati sulla base del piano di formazione individuale. I dati non includono le società di nuova o recente acquisizione, Stellar Partners Inc e Le Crobag GmbH.

## Dipendenti che ricevono una regolare valutazione delle performance<sup>50</sup> GRI 404-3

Sedi	2019		
	Gruppo	Gruppo	Gruppo
<b>Top Manager</b>			
Donne	MBO	MBO	MBO
Uomini	MBO	MBO	MBO
<b>Senior Manager</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>82%</b>
Donne	88%	90%	84%
Uomini	91%	90%	81%
<b>Manager</b>	<b>87%</b>	<b>89%</b>	<b>88%</b>
Donne	89%	90%	89%
Uomini	86%	88%	87%
<b>Impiegati</b>	<b>73%</b>	<b>86%</b>	<b>78%</b>
Donne	75%	88%	77%
Uomini	69%	84%	78%

Punti Vendita	2019	2018	2017
	Gruppo	Gruppo	Gruppo
<b>Area Manager</b>	<b>72%</b>	<b>79%</b>	<b>89%</b>
Donne	76%	80%	85%
Uomini	71%	79%	91%
<b>Direttori Punti Vendita</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>90%</b>
Donne	77%	79%	90%
Uomini	78%	79%	91%
<b>Manager</b>	<b>69%</b>	<b>81%</b>	<b>84%</b>
Donne	70%	80%	87%
Uomini	68%	81%	81%
<b>Responsabili di Servizio</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>38%</b>
Donne	41%	40%	35%
Uomini	48%	47%	43%
<b>Collaboratori Pluriservizio</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
Donne	8%	14%	14%
Uomini	11%	17%	16%

Le variazioni nelle percentuali di copertura delle *performance review* nei punti vendita riflettono principalmente le dinamiche di *turnover*, in particolare in quei Paesi che prevedono una *performance review* solo per i dipendenti che abbiano trascorso 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.

## Nuovi assunti e cessati

### GRI 401-1

	2019				2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa <sup>a1</sup>	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
<b>Assunti (n)</b>	<b>27.692</b>	<b>9.746</b>	<b>9.013</b>	<b>46.451</b>	<b>24.256</b>	<b>9.731</b>	<b>8.751</b>	<b>42.738</b>	<b>22.884</b>	<b>8.198</b>	<b>8.203</b>	<b>39.285</b>
Donne	17.835	5.688	4.406	27.929	15.057	5.702	4.393	25.152	14.057	4.473	4.166	22.696
Uomini	9.857	4.058	4.607	18.522	9.199	4.029	4.358	17.586	8.827	3.725	4.037	16.589
< 30 anni	18.906	5.765	7.186	31.857	17.177	5.838	7.204	30.219	16.714	5.027	6.919	28.660
Tra 30 e 50 anni	6.863	3.479	1.635	11.977	5.602	3.424	1.395	10.421	4.808	2.806	1.194	8.808
Maggiori di 50 anni	1.923	502	192	2.617	1.477	469	152	2.098	1.362	365	90	1.817
<b>Cessati (n)</b>	<b>24.415</b>	<b>9.976</b>	<b>8.056</b>	<b>42.447</b>	<b>23.173</b>	<b>9.821</b>	<b>7.397</b>	<b>40.391</b>	<b>22.715</b>	<b>7.306</b>	<b>6.434</b>	<b>36.455</b>
Donne	15.524	5.874	3.941	25.339	14.325	5.761	3.785	23.871	13.831	4.016	3.240	21.087
Uomini	8.891	4.102	4.115	17.108	8.848	4.060	3.612	16.520	8.884	3.290	3.194	15.368
< 30 anni	16.242	5.435	6.395	28.072	15.976	5.326	6.078	27.380	16.032	4.092	5.494	25.618
Tra 30 e 50 anni	6.160	3.597	1.521	11.278	5.486	3.588	1.181	10.255	4.998	2.583	875	8.456
Maggiori di 50 anni	2.013	944	140	3.097	1.711	907	131	2.749	1.685	631	65	2.381
<b>Turnover in ingresso (%)</b>	<b>84%</b>	<b>58%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>76%</b>	<b>59%</b>	<b>77%</b>	<b>71%</b>	<b>74%</b>	<b>47%</b>	<b>82%</b>	<b>67%</b>
Donne	87%	53%	73%	75%	77%	55%	77%	70%	75%	41%	80%	65%
Uomini	79%	65%	77%	75%	74%	65%	76%	72%	73%	57%	85%	71%
< 30 anni	143%	154%	90%	127%	132%	167%	91%	124%	131%	138%	96%	122%
Tra 30 e 50 anni	56%	37%	46%	47%	48%	36%	45%	43%	42%	28%	49%	37%
Maggiori di 50 anni	26%	14%	41%	22%	20%	13%	40%	18%	20%	10%	28%	17%
<b>Turnover in uscita (%)</b>	<b>74%</b>	<b>59%</b>	<b>67%</b>	<b>68%</b>	<b>72%</b>	<b>59%</b>	<b>65%</b>	<b>67%</b>	<b>73%</b>	<b>42%</b>	<b>65%</b>	<b>62%</b>
Donne	75%	55%	65%	68%	73%	55%	66%	67%	74%	37%	62%	60%
Uomini	71%	65%	69%	69%	71%	65%	63%	68%	73%	50%	67%	65%
< 30 anni	122%	145%	80%	112%	123%	153%	77%	112%	126%	112%	76%	109%
Tra 30 e 50 anni	50%	38%	43%	44%	47%	38%	38%	42%	44%	26%	36%	35%
Maggiori di 50 anni	27%	26%	30%	27%	23%	24%	34%	24%	24%	17%	20%	22%

Le percentuali rappresentano i tassi di *turnover* in ingresso e in uscita relativi ai nuovi dipendenti e sono state calcolate in relazione al totale dipendenti per ciascuna area di riferimento, genere e fascia d'età. La variabilità tra i tassi di *turnover* nelle diverse aree geografiche è riconducibile da una parte alla maggior dinamicità del mercato del lavoro americano e dall'altra alle diverse attività di sviluppo tra i Paesi nel corso degli anni.

<sup>50</sup> Il dato è calcolato come: dipendenti che sono stati valutati nel processo di *performance review*/N. dipendenti al 31/12 dei Paesi che hanno un sistema di *performance review* in essere. Non sono incluse nel perimetro alcune realtà minori come Austria e Slovenia per l'area Europa e la Cina e le Maldive per l'area International. Non sono inoltre incluse le società di nuova o recente acquisizione, Stellar Partners Inc e Le Crobag GmbH. Infine si segnala che alcuni dati sono frutto di stime.

<sup>51</sup> I dati 2018 dell'area Europe sono stati riesposti a seguito di un affinamento ai sistemi di *reporting* e di calcolo dei tassi di *turnover* al fine di armonizzare la raccolta dati tra le diverse aree geografiche.

## Indici infortunistici<sup>52</sup>

### GRI 403-2

	2019				2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale
<b>Infortuni sul lavoro (n)</b>	<b>1.176</b>	<b>630</b>	<b>307</b>	<b>2.113</b>	<b>1.122</b>	<b>555</b>	<b>291</b>	<b>1.968</b>	<b>1.134</b>	<b>592</b>	<b>162</b>	<b>1.888</b>
Donne	744	391	172	1.307	703	372	164	1.239	723	374	97	1.194
Uomini	432	239	135	806	419	183	127	729	411	218	65	694
<b>Indice di frequenza (IR)</b>	<b>28,5</b>	<b>29,4</b>	<b>22,2</b>	<b>27,6</b>	<b>28,1</b>	<b>25,0</b>	<b>22,9</b>	<b>26,3</b>	<b>27,8</b>	<b>26,4</b>	<b>25,1</b>	<b>27,1</b>
Donne	30,4	30,0	28,9	30,0	30,1	28,1	28,8	29,3	30,5	27,9	39,7	30,2
Uomini	25,8	28,5	17,1	24,4	25,4	20,5	18,2	22,5	24	24,3	16,2	23,1
<b>Indice di gravità</b>	<b>0,14</b>	<b>0,62</b>	<b>0,12</b>	<b>0,27</b>	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>	<b>0,10</b>	<b>0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,60</b>	<b>0,10</b>	<b>0,30</b>
Donne	0,16	0,71	0,18	0,33	0,20	0,50	0,10	0,30	0,20	0,70	0,10	0,30
Uomini	0,13	0,48	0,07	0,21	0,10	0,40	0,10	0,20	0,10	0,50	0,10	0,20
<b>Tasso di malattie professionali</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>	<b>0,04</b>	<b>0,01</b>	0,00	0,04	0,16	<b>0,04</b>	0,00	0,03	0,03	<b>0,01</b>
Donne	0,00	0,03	0,10	0,02	0,00	0,03	0,21	<b>0,04</b>	0,00	0,03	0,08	<b>0,02</b>
Uomini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,11	<b>0,04</b>	0,00	0,02	0,00	<b>0,01</b>

I tassi infortunistici sono calcolati solo sugli infortuni sul lavoro (sono esclusi gli infortuni *in itinere*)

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

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

In Nord America il sistema di rilevazione non permette di registrare gli infortuni avvenuti *in itinere*, per questo motivo, non sono inclusi nel calcolo degli indici infortunistici, per nessuna delle aree geografiche esposte. Si segnala comunque che in Europa si sono riscontrati 147 infortuni *in itinere* (128 infortuni nel 2018), mentre per International si sono registrati 23 infortuni *in itinere* e un decesso per incidente stradale (22 infortuni *in itinere* e due decessi nel 2018).

## Donazioni per tipologia e area geografica

Donazioni	2019				2018				2017			
	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America	Europa	International	Totale	Nord America <sup>53</sup>	Europa	International	Totale
Contributi diretti	€ 638	186.814	56.544	243.996	10.627	223.255	33.444	267.326	7.541	140.215	23.511	171.267
Contributi indiretti	€ 520.780	-	30.526	551.306	438.142	23.968	37.542	499.653	381.415	2.042	36.125	419.582
Contributo in beni e servizi	€ 3.387.217	109.411	19.541	3.516.169	3.268.177	360	15.950	3.284.486	3.581.185	155.917	151	3.737.253
<b>Totale</b>	<b>€ 3.908.635</b>	<b>296.225</b>	<b>106.611</b>	<b>4.311.471</b>	<b>3.716.946</b>	<b>247.583</b>	<b>86.936</b>	<b>4.051.464</b>	<b>3.970.140</b>	<b>298.174</b>	<b>59.787</b>	<b>4.328.101</b>

<sup>52</sup> Il perimetro di rendicontazione non comprende Germania e Olanda dove, seppure il sistema di rilevazione sia stato implementato, non è ancora possibile estrarre tutte le informazioni ai fini del calcolo degli indici. Si segnala comunque che in questi Paesi nel corso del 2019 si sono verificati rispettivamente 47 e 31 infortuni, principalmente riconducibili a tagli e scottature. Inoltre, si segnala che in Germania si sono verificati 3 infortuni *in itinere* e in Olanda sono stati registrati 10 casi di malattia da attività lavorativa. Inoltre non è inclusa la società di nuova o recente acquisizione Le Crobag GmbH. In Nord America i dati non comprendono la società di nuova acquisizione Stellar Partners Inc e il Canada, dove le informazioni sono gestite a livello locale dalle singole province. Il Gruppo sta inoltre lavorando all'affinamento del software di gestione dei dati inerenti gli infortuni che permetterà una rilevazione puntuale anche delle assenze legate agli infortuni, ad oggi parzialmente frutto di stime.

<sup>53</sup> 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, su [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com). La variazione ha impatto anche sulla voce "Costi operativi riclassificati" e "Liberalità" della tabella "Creazione e distribuzione di valore economico".

**Ambiente – consumi di energia ed emissioni<sup>54</sup>**  
**GRI 302-1, 305-1, 305-2**

			2019	Nord America 2018	2017
<b>HQ + PoS</b>					
<b>Consumo totale di energia diretta</b>	GJ	<b>163.923</b>	<b>222.677</b>	<b>249.682</b>	
Da fonti non rinnovabili:					
Gas naturale	m <sup>3</sup>	4.121.667	5.560.750	6.091.829	
Gasolio	l	-	-	-	
LPG	l	-	-	-	
Propano	kg	-	-	-	
Da veicoli di proprietà (flotta):					
Benzina	l	nd	nd	nd	
Gasolio	l	nd	nd	nd	
<b>Consumo totale di energia indiretta</b>	GJ	<b>249.792</b>	<b>357.598</b>	<b>348.997</b>	
Elettricità da fonti non rinnovabili	MWh	69.387	99.333	96.944	
Elettricità da fonti rinnovabili	MWh	-	-	-	
<b>Emissioni</b>		<b>42.955</b>	<b>60.891</b>	<b>61.114</b>	
<b>Emissioni totali dirette</b>	t CO <sub>2</sub> eq	<b>8.369</b>	<b>11.379</b>	<b>12.793</b>	
Da fonti non rinnovabili:		8.369	11.379	12.793	
Da veicoli di proprietà (flotta):		-	-	-	
<b>Emissioni totali di energia indiretta</b>	t CO <sub>2</sub>	<b>34.586</b>	<b>49.512</b>	<b>48.322</b>	
Elettricità		34.586	49.512	48.322	
			<b>Europa</b>		
			<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>HQ + PoS</b>					
<b>Consumo totale di energia diretta</b>	GJ	<b>133.591</b>	<b>135.940</b>	<b>150.982</b>	
Da fonti non rinnovabili:					
Gas naturale	m <sup>3</sup>	1.591.106	1.659.503	1.816.721	
Gasolio	l	1.036.066	977.039	1.151.972	
LPG	l	237.278	298.612	284.798	
Propano	kg	-	-	828	
Da veicoli di proprietà (flotta):					
Benzina	l	5.241	5.598	6.614	
Gasolio	l	643.392	639.128	658.939	
<b>Consumo totale di energia indiretta</b>	GJ	<b>808.899</b>	<b>851.044</b>	<b>855.873</b>	
Elettricità da fonti non rinnovabili	MWh	223.599	236.323	237.539	
Elettricità da fonti rinnovabili	MWh	1.095	78	203	
<b>Emissioni</b>		<b>79.430</b>	<b>86.046</b>	<b>88.265</b>	
<b>Emissioni totali dirette</b>	t CO <sub>2</sub> eq	<b>7.960</b>	<b>8.076</b>	<b>8.934</b>	
Da fonti non rinnovabili:		6.279	6.385	7.217	
Da veicoli di proprietà (flotta):		1.681	1.691	1.717	
<b>Emissioni totali di energia indiretta</b>	t CO <sub>2</sub>	<b>71.470</b>	<b>77.970</b>	<b>79.330</b>	
Elettricità		71.470	77.970	79.330	
			<b>TOTALE</b>		
		<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	
<b>HQ + PoS</b>					
<b>Consumo totale di energia diretta</b>	GJ	<b>297.514</b>	<b>358.617</b>	<b>400.664</b>	
Da fonti non rinnovabili:					
Gas naturale	m <sup>3</sup>	5.712.773	7.220.253	7.908.550	
Gasolio	l	1.036.066	977.039	1.151.972	
LPG	l	237.278	298.612	284.798	
Propano	kg	-	-	828	
Da veicoli di proprietà (flotta):					
Benzina	l	5.241	5.598	6.614	
Gasolio	l	643.392	639.128	658.939	
<b>Consumo totale di energia indiretta</b>	GJ	<b>1.058.691</b>	<b>1.208.642</b>	<b>1.204.870</b>	
Elettricità da fonti non rinnovabili	MWh	292.986	335.656	334.483	
Elettricità da fonti rinnovabili	MWh	1.095	78	203	
<b>Emissioni</b>		<b>122.385</b>	<b>146.937</b>	<b>149.379</b>	
<b>Emissioni totali dirette</b>	t CO <sub>2</sub> eq	<b>16.330</b>	<b>19.455</b>	<b>21.727</b>	
Da fonti non rinnovabili:		14.649	17.764	20.010	
Da veicoli di proprietà (flotta):		1.681	1.691	1.717	
<b>Emissioni totali di energia indiretta</b>	t CO <sub>2</sub>	<b>106.055</b>	<b>127.482</b>	<b>127.652</b>	
Elettricità		106.055	127.482	127.652	

<sup>54</sup> I dati ambientali non includono le società di nuova o recente acquisizione Le Crobag GmbH e Stellar Partners Inc. 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.

I dati inerenti i 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. 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 i centri commerciali dell'area Nord America. In Nord America, quindi, la disponibilità dei dati è limitata alle *location* lungo le autostrade, che passano da 107 *location* nel 2018 a 81 nel 2019 per l'uscita dal business nelle autostrade in Canada.

Nell'area International i dati dei consumi sono disponibili su un numero limitato di *location* per un totale di energia diretta pari a 21.511 GJ e di energia indiretta di 141.823 GJ nel 2019<sup>55</sup>.

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 pubblicato nel 2019.

## Ambiente – rifiuti prodotti

GRI 306-2

### Modalità di smaltimento dei rifiuti prodotti<sup>56</sup>

Europa

(ton)	2019	2018	2017
<b>Rifiuti pericolosi</b>	<b>17,6</b>	<b>17,0</b>	<b>16,5</b>
Riciclo	8,3	7,5	8,5
Inceneritore	9,3	9,5	7,8
Discarica	-	-	0,2
<b>Rifiuti non pericolosi</b>	<b>35.793,6</b>	<b>30.608,0</b>	<b>19.464,0</b>
Riciclo	9.661,7	9.470,9	5.661,9
Inceneritore	7.954,8	7.057,6	6.566,5
Discarica	18.177,1	14.079,5	7.235,6

Per la peculiarità del business in cui il Gruppo opera, è importante segnalare come i dati puntuali inerenti lo 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 dal 2018 ha elaborato alcune stime, prevalentemente nel canale autostradale italiano per i rifiuti gestiti dagli operatori pubblici locali. I dati sono, pertanto, parzialmente frutto di stime e non includono le *location* di Svizzera e Spagna dove la gestione è completamente a carico dell'ente pubblico. La variazione delle *performance* negli anni è quindi da considerarsi in relazione al continuo miglioramento della metodologia di calcolo. I dati di International e del Nord America non sono inclusi nel perimetro poiché la gestione dei rifiuti è prevalentemente a carico dei gestori delle infrastrutture dove il Gruppo opera.

<sup>55</sup> I consumi per il 2018 dell'Area International non sono confrontabili a causa del diverso perimetro di rendicontazione nei due anni.

<sup>56</sup> 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 102-4, 102-10, 102-13, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-51, 102-52, 102-54, 103-2, 103-3

### Standard di rendicontazione applicati

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Autogrill (nel seguito anche “Dichiarazione”), redatta secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4 del D.lgs. 254/2016 come successivamente modificato (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 12 marzo 2020, è pubblicata con periodicità annuale, ed è redatta secondo i “*GRI Sustainability Reporting Standards*” definiti nel 2016 dal GRI Global Reporting Initiative, secondo l’opzione “*In accordance – Core*”. 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 quali “standard di riferimento” per assolvere agli obblighi del D.lgs. 254/2016. Al fine di agevolare il lettore nel rintracciare le informazioni, in calce al documento 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, 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 che, infatti, 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* del Gruppo per l’esercizio chiuso il 31 dicembre 2019. Come previsto dal D.Lgs.254/2016, art. 4, la presente Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario comprende i dati della Capogruppo e delle sue società controllate consolidate integralmente, salvo diversamente indicato, dettagliate per i tre settori operativi del Gruppo (Nord America, International ed Europa, inclusiva di Italia).

Il perimetro dei dati economici risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato 2019 del Gruppo. Il perimetro dei dati e delle informazioni non finanziarie risulta essere composto dalle Società facenti parte del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2019 consolidate con il metodo integrale nel Bilancio Consolidato di Gruppo, ad eccezione delle società non operative, delle società in liquidazione e delle società acquisite in corso d’anno. Si segnala che rispetto al precedente periodo di rendicontazione il Gruppo ha ceduto le attività in Repubblica Ceca, le attività lungo le autostrade in Canada (tramite la cessione delle partecipazioni detenute dalle società canadesi HMSHost Motorways Inc. e HMSHost Motorways L.P.) e il business autostradale Tank & Rast in Germania. Inoltre, 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 il Nord America e la *Business Unit* International. Rispetto al biennio precedente, il Gruppo ha continuato a lavorare con le diverse *Business Unit* in un percorso di miglioramento continuo e di perfezionamento dei processi di rilevazione dei dati, riuscendo ad ampliare il perimetro dei dati ambientali raccolti a un maggior numero di *location* e punti vendita dell’area Europa 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 2019 è stato inoltre possibile integrare i dati delle società Le Crobag GmbH e Stellar Partners Inc relativi all’organico al 31/12/2019; tali Società restano invece escluse dagli altri indicatori di *performance*.

## Processo di rendicontazione

La predisposizione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Autogrill per il 2019 si è basata su un processo di *reporting* strutturato che ha previsto:

- il coinvolgimento di tutte le strutture/Direzioni aziendali responsabili degli ambiti rilevanti e dei relativi dati e informazioni oggetto della rendicontazione non finanziaria del Gruppo. E' stato richiesto loro un contributo nell'analisi e nel 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 2019;
- l'approvazione della Dichiarazione da parte del Consiglio di Amministrazione, convocato per l'approvazione del Bilancio 2019, dopo essere stata valutata dal Comitato Controllo Rischi e *Corporate Governance*;
- il rilascio di un giudizio di conformità sulla Dichiarazione da parte della società di revisione Deloitte & Touche nella forma di un esame limitato;
- la pubblicazione della Dichiarazione sul sito internet della Capogruppo [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com) al fine di renderla disponibile in maniera trasparente a tutti gli *stakeholder*.

## 1.5.8 Tabella di raccordo GRI – materialità

GRI 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 <sup>25</sup>	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, Non discriminazione	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 <sup>57</sup>	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

<sup>57</sup> 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 102-54, 102-55

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 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 agli esercizi 2017, 2018 e 2019.

<b>Universal Standards</b>		<b>Informazione</b>
<b>GRI Standard</b>	<b>N. pagina</b>	
<b>GRI 102: General Disclosure</b>		
<b>Profilo dell'organizzazione</b>		
102-1	RG, Struttura societaria semplificata, p. 11	Nome dell'organizzazione.
102-2	RG, Il Gruppo Autogrill, p. 9	Attività, marchi, prodotti e servizi.
102-3	Centro Direzionale Milanofiori, Palazzo Z, Strada 5, 20089 Rozzano (MI) – Italia	Luogo della sede principale.
102-4	RG, Presenza territoriale p. 10; Criteri di redazione, p. 67-68.	Numero di Paesi in cui opera l'organizzazione e il nome dei Paesi in cui svolge attività significativa e/o che sono importanti ai fini dei temi analizzati nel report.
102-5	RG, Struttura societaria semplificata, p. 11, RG, Struttura organizzativa al 12 marzo 2020, p. 12.	Proprietà e forma giuridica.
102-6	RG, Presenza territoriale, p. 10, RG, Andamento del Gruppo p. 13, RG, Settori operativi p. 28.	Mercati serviti (compresi le aree geografiche, i settori serviti e il tipo di clienti e beneficiari).
102-7	RG, Il Gruppo Autogrill, p. 9; RG, Conto economico sintetico del Gruppo p. 15; RG, Ricavi p. 16; RG, Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata riclassificata p. 23.	Dimensione dell'organizzazione.
102-8	People: Le Persone del Gruppo Autogrill, p. 46; I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill, p. 61-62.	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori.
102-9	Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione
102-10	RG, Variazioni di perimetro e altre operazioni societarie p. 13-14; Criteri di redazione, p. 67-68.	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura.
102-11	RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88; La Sostenibilità per il Gruppo Autogrill p. 44, Analisi di materialità, p. 45.	Principio o approccio prudentiale.
102-12	Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.	Iniziative esterne: elenco delle carte, principi o altre iniziative sviluppate esternamente a livello economico, ambientale sociale a cui l'organizzazione aderisce o che supporta .
102-13	Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, p. 52; Criteri di redazione, p. 67-68.	Adesione ad associazioni
<b>Strategia</b>		
102-14	RG, Lettera agli Azionisti.	Dichiarazione di un alto dirigente.
102-15	RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88.	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità.
<b>Etica e integrità</b>		
102-16	Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50; Codice Etico, <a href="http://www.autogrill.com/it/governance/modello-organizzativo-e-codice-etico">http://www.autogrill.com/it/governance/modello-organizzativo-e-codice-etico</a>	Valori, principi, standard e norme di comportamento.
<b>Governance</b>		
102-18	RCG, p. 19, 57, 59, 61, 69.	Struttura della governance.
<b>Stakeholder Engagement</b>		
102-40	Stakeholder engagement, p. 44.	Elenco dei gruppi di <i>stakeholder</i> coinvolti dall'organizzazione.
102-41	Rapporti con i sindacati, p. 50.	Percentuale del totale dei dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva.
102-42	Stakeholder engagement, p. 44.	Individuazione e selezione degli <i>stakeholder</i> .
102-43	Creazione e distribuzione di valore economico, p. 43; Stakeholder engagement, p. 44; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, p. 52; Consumatori: centralità del cliente, p. 57.	Modalità di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> , inclusa la frequenza di coinvolgimento per tipo e gruppo di <i>stakeholder</i> , nonché un'indicazione nel caso in cui i coinvolgimenti sono stati intrapresi appositamente nell'ambito del processo di redazione del report.
102-44	Stakeholder engagement, p. 44; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Consumatori: centralità del cliente, p. 57.	Temi e criticità chiave sollevati grazie al coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> e come l'organizzazione ha risposto a tali temi e criticità, anche attraverso la rendicontazione. Gruppi di <i>stakeholder</i> che hanno sollevato ciascun tema e preoccupazione chiave.
<b>Specifiche di rendicontazione</b>		
102-45	Bilancio consolidato, elenco delle società incluse nel perimetro di consolidamento e delle altre partecipazioni, p. 177-180	Entità incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o in documenti equivalenti.
102-46	Criteri di redazione, p. 67-68.	Definizione del contenuto del report e perimetri dei temi
102-47	Analisi di materialità, p. 45.	Elenco dei temi materiali individuati nel processo per definire il contenuto del report.
102-48	Criteri di redazione, p. 67-68.	Effetti di tutte le revisioni dei dati forniti in report precedenti e le motivazioni di tali revisioni.
102-49	Criteri di redazione, p. 67-68.	Cambiamenti significativi rispetto a periodi di rendicontazione precedenti nell'elenco dei temi materiali e dei perimetri dei temi.
102-50	Criteri di redazione, p. 67-68.	Periodo di rendicontazione.
102-51	Criteri di redazione, p. 67-68.	Data del report più recente (se applicabile).
102-52	Criteri di redazione, p. 67-68.	Periodicità della rendicontazione (annuale, biennale).
102-53	Direzione RM&CSR. Tel (+39) 0248263490	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report.
102-54	Criteri di redazione, p. 67-68; GRI Content Index, p. 70-75.	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai <i>GRI Standards</i> .
102-55	GRI Content Index, p. 70-75.	GRI Content Index
102-56	Relazione della società di revisione, p. 76-78.	Assurance esterna

Topic Specific Standards			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
<b>GRI 200: ECONOMIC SERIES</b>			
<b>Performance economica</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	Creazione e distribuzione di Valore Economico, p. 43.		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	Creazione e distribuzione di Valore Economico, p. 43; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, p. 52.		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 201: Performance economica</b>			
201-1	Creazione e distribuzione di Valore Economico, p. 43; Comunità: sviluppo e coinvolgimento, p. 52.		Valore economico direttamente generato e distribuito.
<b>Anticorruzione</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione, p. 43-44.		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; L'approccio alla prevenzione e contrasto della corruzione, p. 43-44.		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 205: Anti corruzione</b>			
205-3	Nel corso del 2019 non si sono registrati provvedimenti definitivi nei confronti dei dipendenti inerenti a casi di corruzione attiva o passiva.		Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese
<b>Pratiche competitive anticoncorrenziali</b>			
<b>GRI 103 Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88; Governance e Compliance, p. 43.		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88; Governance e Compliance, p. 43.		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 206: Comportamento anti-concorrenziale</b>			
206-1	Nel corso del 2019 non sono state intraprese azioni legali contro il Gruppo per comportamenti anti- concorrenziali, antitrust e pratiche di monopolio.		Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche.
<b>GRI 300: ENVIRONMENTAL SERIES</b>			
<b>Energia</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Efficienza energetica e emissioni in atmosfera, p. 53-55; Criteri di redazione, p. 67-68.		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Efficienza energetica e emissioni in atmosfera, p. 53-55; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 65-66; Criteri di redazione, p. 67-68.		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 302: Energia</b>			
302-1	Efficienza energetica e emissioni in atmosfera, p. 53-54; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 65-66.		Energia consumata all'interno dell'organizzazione
<b>Emissioni</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Efficienza energetica e emissioni in atmosfera, p. 53-55; Criteri di		La modalità di gestione e le sue componenti.

<b>Topic Specific Standards</b>			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
	redazione, p. 67-68.		
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Efficienza energetica e emissioni in atmosfera, p. 53-55; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 65-66; Criteri di redazione, p. 67-68.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 305: Emissioni</b>			
305-1	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 65-66.		Emissioni dirette di GHG (Scope 1)
305-2	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 65-66.		Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)
<b>Rifiuti</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Gestione dei rifiuti e del packaging, p. 56; Criteri di redazione, p. 67-68.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Gestione dei rifiuti e del packaging, p. 56; I dati sociali ed ambientali p. 66; Criteri di redazione, p. 67-68.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 306: Scarichi e rifiuti</b>			
306-2	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 66.		Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento.
<b>Conformità ambientale</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Planet: la tutela ambientale, p. 53-56.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Planet: la tutela ambientale, p. 53-56.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 307: Conformità ambientale</b>			
307-1	Nel corso del 2019 non si sono registrate multe o sanzioni significative.		Non conformità con leggi e normative in materia ambientale
<b>Valutazione ambientale dei fornitori</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Planet: la tutela ambientale, p. 53; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Planet: la tutela ambientale, p. 53; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori</b>			
308-1	Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.	Le procedure di selezione e valutazione dei fornitori si basano su specifiche procedure applicate a livello di area geografica, per le quali è richiesto a tutti i fornitori il tassativo rispetto delle normative locali e delle procedure stabilite nell'ambito dei controlli qualità. Il Gruppo richiede ai propri fornitori di rispettare e sottoscrivere il Codice Etico del Gruppo e le Condizioni generali di Acquisto. Nel 2018, inoltre, è iniziato il processo di implementazione delle <i>Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines</i> , che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori. In Nord America infatti è stato pubblicato il <i>Code of Supplier Business Conduct</i> . A valle dell'implementazione a livello locale delle Linee Guida, sarà possibile fornire un'indicazione puntuale del numero di fornitori valutati.	Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri ambientali.
<b>GRI 400: SOCIAL SERIES</b>			
<b>Occupazione</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Sviluppo risorse umane e</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.

<b>Topic Specific Standards</b>			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
	valutazione competenze, p. 48-49; Remunerazione e welfare aziendale, p. 49; Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50.		
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 48-49; Remunerazione e welfare aziendale, p. 49; Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50; I dati sociali e ambientali del Gruppo Autogrill, p. 63.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 401: Occupazione</b>			
401-1	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 63.		Nuovi assunzioni e turnover
401-2	Remunerazione e welfare aziendale, p. 49.		<i>Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i dipendenti part time o con contratto a tempo determinato.</i>
<b>Lavoro/Gestione delle relazioni</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Rapporto con i sindacati, p. 50.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Rapporto con i sindacati, p. 50.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 402: Lavoro/gestione delle relazioni</b>			
402-1	Rapporto con i sindacati, p. 50.		Periodi minimi di preavviso per cambiamenti operativi.
<b>Salute e sicurezza</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Salute e sicurezza sul lavoro, p. 51.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Salute e sicurezza sul lavoro, p. 51.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro</b>			
403-2	Salute e sicurezza sul lavoro, p. 51; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 64.	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.
<b>Formazione e addestramento</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 48-49.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 48-49; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 62-63.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 404: Formazione</b>			
404-1	Sviluppo risorse umane e		Ore medie di formazione annua per

<b>Topic Specific Standards</b>			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
	valutazione competenze, p. 48-49; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 62.		dipendente.
404-2	Sviluppo risorse umane e valutazione competenze, p. 48-49.		Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione.
404-3	I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 63.		Percentuale di dipendenti che ricevono valutazione periodica delle <i>performance</i> e dello sviluppo professionale.
<b>Diversità e pari opportunità</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy</i> e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50.		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy</i> e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50.		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 405: Diversità e pari opportunità</b>			
405-1	People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; I dati sociali ed ambientali del Gruppo Autogrill, p. 61-62; RCG, p. 23-40, 92-98.		Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti.
<b>Non discriminazione</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy</i> e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50; Tutela dei diritti umani, p. 51.		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy</i> e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; People: le persone del Gruppo Autogrill, p. 46; Diversità, pari opportunità e inclusione, p. 50; Tutela dei diritti umani, p. 51.		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 406: Non discriminazione</b>			
406-1	Nel corso del 2019 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 e misure correttive adottate
<b>Valutazione sociale dei fornitori</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	Tutela dei diritti umani, p. 51; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	Tutela dei diritti umani, p. 51; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 414: Valutazione dei fornitori sulle pratiche sociali</b>			
414-1	Tutela dei diritti umani, p. 51; Gestione responsabile della catena di fornitura, p. 60.	Le procedure di selezione e valutazione dei fornitori si basano su specifiche procedure applicate a livello di area geografica, per le quali è richiesto a tutti i fornitori il tassativo rispetto delle normative locali e delle procedure stabilite nell'ambito dei controlli qualità. Il Gruppo richiede ai propri fornitori di rispettare e sottoscrivere il Codice Etico del Gruppo e le Condizioni generali di Acquisto. Nel 2018, inoltre, è iniziato il processo di implementazione delle <i>Autogrill Group Supply Chain Sustainability Guidelines</i> , che definiscono gli standard generali per la valutazione dei fornitori. In Nord America infatti è stato pubblicato il <i>Code of Supplier Business Conduct</i> . A valle dell'implementazione a livello locale delle Linee Guida, sarà possibile fornire un'indicazione puntuale del numero di fornitori valutati.	Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali
<b>Salute e sicurezza del cliente</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45;		Spiegazione del tema materiale e del relativo

<b>Topic Specific Standards</b>			
GRI Standard	N. pagina	Omissione	Informazione
	Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Product: Qualità e sicurezza dei prodotti, p. 57-58.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Product: Qualità e sicurezza dei prodotti, p. 57-58.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 416: Salute e sicurezza del cliente</b>			
416-1	Qualità e sicurezza dei prodotti, p. 57-58.		Valutazione degli impatti sulla salute e sulla sicurezza per categorie di prodotto e servizi.
<b>Marketing ed etichettatura</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Informazione e comunicazione di prodotto, p. 59.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Informazione e comunicazione di prodotto, p. 59.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 417: Marketing e etichettatura</b>			
417-3	Nel corso del 2019 il Gruppo non ha registrato casi di non conformità rilevanti.		Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing.
<b>Conformità socio-economica</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Governance e Compliance, p. 43; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Governance e Compliance, p. 43; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>GRI 419: Conformità socioeconomica</b>			
419-1	Nel corso del 2019 non si sono registrate multe o sanzioni significative per violazione di leggi e regolamenti in ambito economico e sociale.		Non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica.
<b>Efficacia e trasparenza dei processi decisionali</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Governance e Compliance, p. 43; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Governance e Compliance, p. 43; RG, Gestione di rischi finanziari e non finanziari del Gruppo Autogrill p. 79-88.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.
<b>Accessibilità e qualità dei servizi</b>			
<b>GRI 103: Management Approach</b>			
103-1	Analisi di materialità, p. 45; Tabella di raccordo GRI materialità, p. 69.		Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro.
103-2	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Servizi: qualità e fruibilità, p. 57; Informazioni e comunicazioni di prodotto, p. 59.</i>		La modalità di gestione e le sue componenti.
103-3	<i>Policy e linee guida del Gruppo Autogrill, p. 41-42; Servizi: qualità e fruibilità, p. 57; Informazioni e comunicazioni di prodotto, p. 59.</i>		Valutazione delle modalità di gestione.

## 1.5.10 Relazione della Società di Revisione

GRI 102-56

# Deloitte.

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

Tel: + 39 02 83322111  
Fax: + 39 02 83322112  
[www.deloitte.it](http://www.deloitte.it)

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPIENDENTE  
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 2019 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2020 (di seguito "DNF").

**Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF**

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e 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 Lv.  
Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

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

© Deloitte & Touche S.p.A.

# Deloitte.

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, Autogrill Schweiz A.G., HMSHost Services India Private, Ltd. 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.

# Deloitte.

3

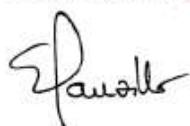
Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- 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.
- con riferimento alla sede di Milano per Autogrill Italia S.p.A. e per Nuova Sidap S.r.l., e la sede di Olten (Svizzera) per Autogrill Schweiz A.G., 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 2019 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Ernesto Lanzillo**  
Socio

Milano, 9 aprile 2020

## 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, con la finalità di ridurre il grado di volatilità degli obiettivi prefissati.

Di seguito si illustrano le principali aree di rischio suddivise in rischi strategici, rischi interni e rischi esterni. Tra i rischi esterni sono inclusi anche i rischi connessi alla responsabilità sociale che sono richiamati e più ampiamente sviluppati nella Sezione 1.5 della Relazione sulla Gestione in ottemperanza agli articoli 3 e 4 del D.lgs 254/2016 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

RISCHI STRATEGICI	FATTORI DI MITIGAZIONE
<p><b>Contesto esterno e di mercato</b></p> <p>L’attività del Gruppo è influenzata da fattori esogeni, quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico, sulla propensione e sulle modalità di spesa delle persone in viaggio. Tra questi sono compresi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 può essere trasferita sui prezzi (mitigazione);</li> <li>- l’incremento del costo del trasporto, insieme alla progressiva sensibilità da parte dei consumatori a tematiche socio-ambientali sono fattori importanti che possono incidere sulle modalità di viaggio;</li> <li>- le tematiche socio-ambientali comportano anche un cambiamento dei gusti e una crescente attenzione verso tematiche legate alla nutrizione in generale si tende verso prodotti sempre più <i>healthy</i> e rispettosi della tutela dell’ambiente (ad es. prodotti biologici, “km zero”);</li> <li>- nel breve e medio periodo non si prevedono impatti significativi sul <i>business</i>, e sui dati finanziari ad esso correlati, dovuti alle tematiche di <i>Climate Change</i>, sulla base delle conoscenze ad oggi disponibili circa gli effetti di queste tematiche sui flussi di traffico, e degli investimenti già pianificati nel contesto di specie. Non si può escludere peraltro che, per quanto attiene a uno scenario di medio-lungo termine, il <i>business</i> delle concessioni</li> </ul>	<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 <i>performance</i>, del mercato di riferimento e del comportamento dei consumatori per reagire tempestivamente, attraverso l’aggiornamento costante dell’offerta e del livello di servizio, a segnali di mutamento dei fattori esogeni evidenziati.</p>

<p>potrebbe essere esposto a nuovi rischi, connessi sia a eventi climatici estremi sia a evoluzioni regolatorie anche connesse al <i>Climate Change</i>, i cui effetti sulle <i>operation</i> e sui dati finanziari saranno esaminati nel momento della loro ragionevole intellegibilità;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le evoluzioni normative o regolamentari relative ai canali nei quali il Gruppo opera o al regime in concessione;</li> <li>- in ambito aeroportuale, l'introduzione di procedure, regolamenti e controlli più restrittivi, in grado di influenzare la propensione all'acquisto da parte del consumatore;</li> <li>- l'evoluzione del contesto competitivo dell'industria del trasporto aereo e mutamenti nelle proprie politiche operative.</li> </ul>	
--	--

### Contratti di concessione

L'attività svolta dal Gruppo è prevalentemente esercitata in forza di contratti pluriennali di concessione, aggiudicati tramite processi competitivi e aventi a oggetto il diritto di operare in alcune aree commerciali all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie. Le concessioni costituiscono pertanto l'*asset* fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

I rischi a esse legati riguardano:

- la capacità del Gruppo di rinnovarle o di aggiudicarsene di nuove;
- il rischio che i contratti aggiudicati si rivelino meno profittevoli rispetto a quanto previsto in fase di aggiudicazione, comportando una riduzione del ritorno sul capitale investito tenuto conto che generalmente molti contratti di concessione prevedono l'obbligo di corrispondere un canone annuale con un minimo garantito, 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, delle licenze o delle certificazioni richieste dalle normative nazionali applicabili o il mancato rilascio, da parte delle controparti, della preventiva approvazione in caso di operazioni straordinarie;
- la presenza nei contratti di pattuizioni che possono comportare limitazioni alla gestione delle attività di Autogrill nelle relative aree e che potrebbero impedire, tra l'altro, di adattare la gamma dei prodotti offerti e le relative condizioni di vendita alle mutevoli esigenze e preferenze della clientela;
- la facoltà generalmente prevista per i concedenti,

Il Gruppo mitiga i rischi in questione mediante un approccio mirato a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione e di *partnership* con il concedente, anche attraverso lo studio di soluzioni, in termini di *concept* e di offerta commerciale, costantemente aggiornate quanto a contenuti innovativi, mirati anche a ottimizzare lo stato dell'infrastruttura per renderla più efficiente e con minor impatto verso l'ambiente, il tutto a beneficio di entrambe le parti e nell'interesse dei viaggiatori.

<p>anche in assenza di un inadempimento contrattuale da parte del concessionario, di modificare unilateralmente alcune condizioni della concessione (talvolta senza che a ciò corrisponda un diritto del concessionario a ricevere alcun indennizzo), invocando motivazioni legate all'interesse pubblico o alla sicurezza.</p>	
<b>Portafoglio marchi e concetti</b>	
<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"> <li>- la perdita di <i>partnership</i> significative o l'incapacità di accedere a nuove <i>partnership</i> che permettano al Gruppo di utilizzare concetti o <i>brand</i> attrattivi per la clientela;</li> <li>- la diminuzione di attrattività di concetti o <i>brand</i> in portafoglio, entrambi con impatti sulla capacità di competere nei processi di gara, e quindi di raggiungere gli obiettivi di crescita fissati.</li> </ul>	<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 nel Gruppo operano <i>team</i> dedicati al rinnovo continuo dell'offerta, attraverso l'ideazione di nuovi concetti allineati ai <i>trend</i> emergenti e il monitoraggio dei marchi emergenti, la revisione costante del portafoglio di marchi <i>partner</i>, al fine di disporre dei marchi più innovativi e attraenti presenti nel mercato.</p> <p>Infine l'approccio mirato a costituire e mantenere nel tempo un rapporto di costante collaborazione con i <i>partner</i> più rilevanti e i cui <i>brand</i> hanno maggiore diffusione contribuisce a mitigare il rischio in questione.</p>
<b>Competizione</b>	
<p>Il settore in cui il Gruppo opera è in crescita e questo lo rende attraente sia per operatori già consolidati sia per operatori più nuovi e/o mediopiccoli.</p> <p>Inoltre la crescente richiesta di <i>brand</i> locali rispetto a quelli internazionali configura un quadro più favorevole per gli operatori locali, che hanno maggiori probabilità di concludere accordi ed entrare in spazi commerciali prima riservati a <i>brand</i> internazionalmente riconosciuti.</p> <p>Questi elementi determinano una maggiore competizione (reale o solo potenziale), che potrebbe limitare la crescita del Gruppo o la redditività del <i>business</i>.</p> <p>.</p>	<p>Il Gruppo dispone di una riconosciuta reputazione presso i concedenti, fattore di valutazione rilevante nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni da parte dei concedenti. Inoltre l'ampia gamma di <i>brand</i> interni e di terzi, sia locali sia internazionali, gestiti dal Gruppo consente di mantenere un alto livello di successo nell'aggiudicazione di spazi commercialmente validi e profittevoli. In ogni caso il Gruppo dispone di sistemi di analisi dei <i>trend</i> della <i>industry</i> e dei canali nei quali opera tali da metterlo in condizione di monitorare con continuità il posizionamento del Gruppo.</p>

<p><b>Innovazione</b></p> <p>La capacità del Gruppo di mantenere un continuo processo di innovazione dei prodotti e concetti e dei servizi offerti ai propri clienti consente di reagire tempestivamente alle modifiche nei consumi, gusti ed esigenze della clientela e rappresenta pertanto un elemento chiave rispetto all'obiettivo di aumentare la soddisfazione della clientela e dei concedenti.</p> <p>Il rischio è pertanto rappresentato dal venir meno di tale capacità, anche per effetto dalla maggiore velocità con cui si manifestano i nuovi <i>trend</i>, ultimamente anche orientati dalla crescente attenzione alle tematiche di nutrizione consapevole, sicura e rispettosa dell'ambiente.</p>	<p>Il Gruppo dispone di presidi organizzativi dedicati a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monitoraggio delle <i>performance</i> operative (livello di servizio, posizionamento, attrattività dell'offerta commerciale proposta e del portafoglio di <i>brand</i> e <i>concept</i> gestiti);</li> <li>- rinnovo continuo dell'offerta, in termini di prodotti, concetti e servizi, con attenzione all'adeguamento alle tecnologie più moderne e in particolare quelle digitali;</li> <li>- revisione costante del portafoglio di marchi <i>partner</i>, al fine di disporre dei marchi più innovativi presenti sul mercato e riconosciuti attraenti dai consumatori;</li> <li>- sviluppo di meccanismi di fidelizzazione del cliente e di analisi di <i>client satisfaction</i>;</li> <li>- periodiche attività di formazione per garantire alti standard di servizio.</li> </ul>
<p><b>Reputazione</b></p> <p>La tutela della reputazione è rilevante per tutti i principali <i>stakeholder</i>: clienti, concedenti e <i>licensor</i>. Di conseguenza la reputazione di un operatore è un fattore di valutazione rilevante nel processo di aggiudicazione o di rinnovo delle concessioni.</p> <p>I rischi che possono conseguire rispetto ad un significativo danno reputazionale sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perdita di attrattività nei confronti della clientela;</li> <li>- lesione della continuità delle relazioni con i concedenti o i <i>licensor</i>;</li> <li>- peggiori prospettive di rinnovo del portafoglio contratti.</li> </ul> <p>Le cause possono essere principalmente riconducibili alla riduzione della qualità percepita del servizio prestato, all'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente con i concedenti e i <i>licensor</i> e all'incapacità di far evolvere il proprio <i>business model</i> per rispondere efficacemente alle aspettative degli <i>stakeholder</i> sui temi della sostenibilità socio-ambientale.</p> <p>Possono peraltro sussistere anche cause indirette, e quindi non controllabili, di perdita di reputazione. In particolare, in Italia l'identificazione da parte della clientela dell'area di servizio con la stessa denominazione del Gruppo ("...fermarsi all'autogrill") può esporre le attività svolte dal</p>	<p>Il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al cliente (con riferimento al livello di soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto), al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti nei contratti) e ai <i>licensor</i> (con riferimento al rispetto degli standard operativi e di sviluppo) anche, per i marchi più sensibili e rilevanti, attraverso figure centrali di <i>Brand Champion</i>, dedicate al supporto delle organizzazioni locali. Inoltre adeguate operazioni di tutela del marchio in Italia sono poste in essere in caso d'inappropriata attribuzione di disservizi.</p> <p>L'attenzione alle tematiche di sostenibilità socio-ambientali è sancita dai valori enunciati nel Codice Etico di Gruppo.</p> <p>In particolare sul tema ambientale il Gruppo s'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 <i>policy</i> preposte da un lato a regolare l'interazione con la <i>web community</i> e dall'altro a</p>

<p>Gruppo nel canale autostradale a rischi reputazionali provocati da eventuali carenze nei servizi erogati da altri operatori ed erroneamente attribuite al Gruppo.</p> <p>Allo stesso modo, per quelle attività per le quali il Gruppo opera attraverso l'utilizzo in licenza di marchi di terzi o attraverso <i>partnership</i> commerciali (modello quest'ultimo utilizzato in particolare nei mercati emergenti), eventuali danni reputazionali in capo al <i>licensor</i> o al <i>partner</i> espongono il Gruppo a potenziali perdite di vendite per cause dallo stesso non controllabili.</p> <p>Inoltre l'ormai significativo e ancora crescente utilizzo dei canali di informazione e comunicazione web (siti internet, <i>social media</i>, ecc) se da un lato rappresenta un potente strumento di comunicazione, in quanto permette di raggiungere in tempi veloci un importante numero di destinatari, dall'altro può amplificare la risonanza di notizie diffamatorie o pretestuose.</p>	<p>disciplinare le modalità di gestione di eventuali crisi.</p>
<b>Sviluppo nei mercati emergenti</b>	
<p>Il Gruppo Autogrill opera in alcuni mercati emergenti attraverso <i>partnership</i> con operatori locali che in alcuni casi prevedono anche il coinvolgimento attivo di questi ultimi nella gestione dei punti vendita; le prospettive future contemplano l'espansione anche in altri mercati emergenti.</p> <p>Oltre ai rischi tipici di tali mercati, il Gruppo è esposto al rischio di mancato rispetto da parte dei <i>partner</i> di impegni assunti contrattualmente anche in termini di standard operativi per garantire l'adeguato livello di qualità e servizio, con conseguenti impatti sulla redditività delle <i>operation</i> o sulla reputazione.</p>	<p>Il Gruppo persegue e privilegia accordi che assicurino il mantenimento del controllo delle <i>operation</i> e degli aspetti commerciali dell'iniziativa. In ogni caso è contrattualmente previsto il diritto da parte di Autogrill di effettuare <i>audit</i> volti a verificare il rispetto degli standard di qualità e servizio.</p>
<b>Capitale umano</b>	
<p>Autogrill ritiene che una politica di responsabilità trasparente nei confronti dei propri collaboratori possa tradursi in un vantaggio competitivo per l'azienda, poiché essi costituiscono il capitale umano dell'organizzazione stessa: l'insieme di abilità, competenze e professionalità che la contraddistinguono.</p> <p>Pertanto la capacità del Gruppo di attrarre, motivare e trattenere risorse chiave rappresenta un fattore critico che, qualora dovesse deteriorarsi, esporrebbe il Gruppo al rischio di perdita di risorse in posizioni chiave o in possesso di <i>know how</i> rilevante.</p> <p>Inoltre, benché fin dal processo di selezione e lungo tutto il percorso di carriera, Autogrill promuova comportamenti improntati alla dignità, alla tutela e al rispetto dei diritti di ogni persona, non si può escludere il rischio di verificarsi di</p>	<p>A presidio di tali rischi il Gruppo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adotta politiche retributive basate su sistemi di incentivazione pensati per riconoscere l'impegno e i meriti dei propri collaboratori, così favorendo il senso di appartenenza, e che assicurano il costante confronto con società multinazionali e italiane operanti nel settore del largo consumo con livelli di complessità, capillarità distributiva e investimenti paragonabili ad Autogrill. Per garantire un più equo allineamento tra le varie società, il Gruppo diffonde linee guida internazionali sui differenti aspetti della remunerazione, fermo restando il pieno rispetto delle legislazioni e delle differenze locali.</li> </ul> <p>Inoltre vengono adottate politiche e iniziative gestionali volte a motivare e trattenere i</p>

<p>comportamenti discriminatori all'interno dei luoghi di lavoro, in grado di compromettere il clima lavorativo e di influire negativamente sulla <i>retention</i> dei dipendenti, oltre a creare potenziali danni reputazionali.</p>	<p>talenti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha messo a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera un numero telefonico dedicato o indirizzi <i>email</i> a cui inviare eventuali denunce di comportamenti non conformi ai principi di lealtà, correttezza, trasparenza, onestà, integrità etica e legalità. Inoltre è stata creata una piattaforma europea che permette di segnalare in modo diretto sia qualsiasi comportamento non in linea con il Codice Etico del Gruppo, sia comportamenti particolarmente virtuosi verificatisi sul luogo di lavoro, tutelando la riservatezza delle informazioni e la <i>privacy</i> delle persone;</li> <li>- ha previsto una politica di gestione delle risorse umane, basata sui principi sanciti dal Codice Etico del Gruppo, che stimola il Gruppo a porre in essere relazioni virtuose con i propri collaboratori, sviluppando le capacità dei singoli e sostenendo lo sviluppo delle competenze;</li> <li>- 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.</li> </ul>
---	---

## RISCHI ESTERNI

### Fenomeni specifici del Paese in cui si opera

Il rischio di interruzione di attività per periodi più o meno prolungati è tipicamente legato a fenomeni non controllabili quali:

- disastri naturali e climatici
- atti terroristici o minacce degli stessi
- pandemie
- ostilità o guerre
- scioperi
- instabilità politica.

Tali fenomeni possono pertanto:

- colpire direttamente i punti vendita, determinandone la chiusura
- bloccare o ridurre drasticamente la frequenza del traffico
- colpire punti critici della catena di fornitura e approvvigionamento (fornitori o *partner* con interdipendenze nell'attività di Autogrill)
- danneggiare o influenzare il corretto funzionamento dei sistemi informativi e delle infrastrutture di rete a supporto dei processi chiave di *business*.

Con riferimento ai sistemi informativi, causa d'interruzione di attività può essere anche l'attacco informatico.

A presidio di tale tipologia di rischi 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.

In particolare si rimanda al paragrafo della "Evoluzione prevedibile della gestione" in merito alle azioni poste in essere in relazione alla epidemia Coronavirus COVID-19. L'azienda ha in essere programmi assicurativi a livello di Gruppo e locali, con primarie Compagnie, che includono fra le principali coperture "danni materiali e da interruzione di attività" e "responsabilità civile".

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 l'interruzione di attività.

<b>Finanziari</b>	<p>Per quanto riguarda la gestione da parte del Gruppo dei rischi di natura finanziaria, legati principalmente all'oscillazione dei tassi di cambio e d'interesse e al rischio di liquidità, si rimanda allo specifico paragrafo delle Note Illustrative.</p>	<p>Autogrill gestisce i propri rischi finanziari attraverso la definizione di linee guida di Gruppo alle quali deve essere ispirata la gestione finanziaria delle proprie unità operative, nell'ambito di una politica di autonomia finanziaria.</p> <p>La Direzione Finanziaria di Gruppo assicura l'armonizzazione delle politiche di gestione dei rischi finanziari, provvedendo a individuare gli strumenti finanziari più idonei e a monitorare l'efficacia delle politiche adottate.</p> <p>In particolare il Gruppo Autogrill esclude il ricorso a strumenti finanziari derivati di tipo speculativo.</p> <p>Inoltre, il Gruppo persegue il mantenimento di un'adeguata flessibilità finanziaria, espressa mediante la disponibilità di liquidità e di linee di credito sindacate <i>committed</i> che consentano la costante copertura delle esigenze di rifinanziamento almeno dei successivi 12-18 mesi.</p>
<b>Corruzione</b>	<p>Violazioni del Codice Etico e di leggi e regolamenti, incluse le norme in materia di anticorruzione, da parte di Autogrill, dei suoi <i>partner</i> 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 e del Gruppo.</p>	<p>Il Gruppo ha in vigore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il proprio Codice Etico che richiede a tutte le società del Gruppo Autogrill, ai loro vertici, al <i>management</i> e a tutti i dipendenti di assumere comportamenti sempre conformi ai principi di legalità, lealtà e correttezza;</li> <li>- una <i>Policy</i> Anti-Corruzione che indica a tutti gli Amministratori, <i>manager</i>, 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 delle applicabili normative anticorruzione. Attraverso questa <i>policy</i> 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 s'impegna a rispettare le leggi anticorruzione di tutti i Paesi in cui opera.</li> </ul>

<b>RISCHI INTERNI</b>	
<b>Sicurezza Informatica</b>	
<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 "Cyber risk").</p> <p>In particolare i rischi riguardano principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attacchi informatici fraudolenti attraverso i c.d. "programmi malevoli" che in molti casi includono la richiesta di riscatto</li> <li>- violazione o contraffazione di <i>e-mail</i> aziendali per sottrarre informazioni o per dare disposizioni di pagamento a soggetti non titolati.</li> </ul> <p>Gli impatti spaziano da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- danni reputazionali derivanti da un attacco mirato al furto di dati sensibili o all'appropriazione dolosa dell'identità</li> <li>- perdita dei dati dei consumatori e violazione della <i>privacy</i> degli stessi</li> <li>- problemi di gestione dell'attività ordinaria quando l'attacco mira a impedire l'accesso a sistemi informatici a supporto del <i>business</i> da parte degli utenti effettivamente autorizzati (i.e. gestione della <i>supply chain</i>)</li> <li>- sanzioni in caso di trattamenti di dati non conformi alle nuove direttive internazionali in materia.</li> </ul>	<p>Il Gruppo effettua periodicamente attività di formazione del personale sui rischi legati all'utilizzo di internet, dei <i>social media</i> e della posta elettronica e 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>
<b>Fattore lavoro</b>	
<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, determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro.</p> <p>I principali profili di rischio a ciò collegati riguardano possibili incrementi significativi del costo unitario del lavoro determinati dai <i>trend</i> del mercato del lavoro, sia di ordine congiunturale sia di natura normativa e regolamentare, con conseguente riduzione della produttività. A titolo di esempio, si cita la recente applicazione in alcuni Stati degli Stati Uniti d'America della c.d. "<i>Living wage law</i>", che prevede l'innalzamento della tariffa minima salariale e verrà estesa progressivamente ad altri Stati.</p>	<p>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 il potenziamento delle competenze</p> <p>In quest'ottica le azioni di mitigazione del rischio in questione si basano sul continuo aggiornamento dei processi e delle procedure di gestione, finalizzate a valorizzare la forza lavoro e la sua efficienza attraverso la continua riqualificazione professionale, anche facendo leva sulla tecnologia digitale.</p>
<b>Qualità, salute, sicurezza e ambiente</b>	

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 con riferimento alla tutela sia della persona sia della qualità del prodotto, dalla materia prima al prodotto finito, per garantire idonei *standard* nei processi di preparazione e utilizzando ingredienti di qualità, nel rispetto di tutte le normative locali e gli standard approvati in termini di sicurezza alimentare e dell'ambiente.

Il mancato adempimento o la non conformità alle prescrizioni di tali regolamentazioni a livello locale, nazionale e sovra-nazionale particolarmente articolate con riferimento alle attività sia di concessionario sia di gestore del *business oil* possono esporre il Gruppo al rischio di contenziosi, sanzioni penali, civili e/o amministrative e determinare perdita di reputazione.

Il Gruppo ha in essere su base geografica sistemi di assicurazione qualità per garantire *standard* elevati per tutti i prodotti e servizi. Sono basati sulla prevenzione dei rischi attraverso processi di *risk assessment* - valutazione e qualifica preventiva - delle materie prime, dei prodotti e dei relativi fornitori per accettare 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 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, per assicurare il rispetto della legislazione vigente in materia ambientale, gestire adeguatamente le potenziali situazioni di emergenza con impatto sull'ambiente al fine di tutelare l'integrità delle persone, dell'ambiente, delle attività proprietarie 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 energetica, con conseguente riduzione delle emissioni in atmosfera, nel rispetto delle normative ambientali vigenti in tutti i contesti in cui opera.

	<p>Oltre all'impegno per il miglioramento delle proprie <i>performance</i>, il Gruppo promuove un utilizzo responsabile delle risorse anche attraverso campagne di sensibilizzazione interne. Le funzioni interne pertanto, coadiuvate da esperti nelle varie materie specialistiche, mantengono un costante aggiornamento sulle evoluzioni normative e ne riflettono gli adeguamenti nelle procedure e nei sistemi di controllo, sviluppando tempestivamente <i>training</i> al personale per rendere tali adeguamenti operativi.</p> <p>E' infine presente un sistema di monitoraggio continuo e di <i>auditing</i> della qualità del servizio reso sia 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>
<b>Catena di approvvigionamento</b>	
I rischi connessi alla catena di approvvigionamento sono riconducibili a due fattori principali:	Con riferimento agli eventi con impatto sulla catena di approvvigionamento il Gruppo dispone di piani di continuità come citati nella sezione " <i>Business Interruption</i> ".
<ul style="list-style-type: none"> <li>- il verificarsi di eventi in grado di interferire sul buon funzionamento e sulla continuità della catena di approvvigionamento e logistica a garanzia di un assortimento completo, bilanciato ed efficace rispetto alle aspettative del consumatore;</li> <li>- l'incremento dei prezzi delle principali materie prime.</li> </ul> <p>Il verificarsi di eventi in grado di influire negativamente sulla capacità di uno dei fornitori principali di produrre e/o di distribuire prodotti potrebbe avere ripercussioni sull'approvvigionamento dei punti vendita del Gruppo. Tale effetto potrebbe risultare amplificato, se riferito a fornitori di prodotti difficilmente 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>Per quanto riguarda il prezzo delle materie prime, le funzioni interne specialistiche perseguono costantemente obiettivi di efficienza attraverso negoziazioni e accordi con fornitori chiave e, per le materie prime strategiche, gli accordi possono prevedere indicizzazioni che riducono, almeno temporaneamente, l'esposizione a picchi di prezzo.</p> <p>A presidio dei temi di sostenibilità e rispetto dei diritti umani il Gruppo prevede che i propri fornitori si attengano ai principi sanciti dal Codice Etico di Gruppo.</p> <p>Inoltre, oltre a processi e procedure interne di selezione dei fornitori basati su logiche di <i>risk assessment</i>, 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 della catena di approvvigionamento, al fine di indirizzare le società del Gruppo a lavorare con fornitori che condividono i principi di sostenibilità e gestiscano il proprio <i>business</i> 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>

## 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](http://www.1info.it)), nonché sul sito internet del Gruppo ([www.autogrill.com](http://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 ritenuto che non sussistessero, in capo alla Società, i presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497 e seguenti 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.).

Nel corso dell'esercizio 2017, la Società ha avviato un processo di valutazione della permanenza dei presupposti della suddetta delibera, in esito alla quale, in data 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 accentrativa 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 Operazioni infragruppo e con parti correlate**

Le operazioni effettuate con parti correlate, ivi comprese le operazioni infragruppo, non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nella normale attività delle società del Gruppo. Tali operazioni sono effettuate nell'interesse delle imprese del Gruppo a normali condizioni di mercato.

Si rinvia alla sezione "Altre informazioni" delle Note illustrate del presente bilancio consolidato annuale per ulteriori informazioni in merito ai rapporti intrattenuti con parti correlate, anche in relazione alle informazioni da fornire a norma del regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate adottato dalla CONSOB con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato. Le procedure relative alle operazioni con parti correlate di Autogrill S.p.A. sono disponibili sul sito internet della Società ([www.autogrill.com](http://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 e 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 23 maggio 2019 ha autorizzato, previa revoca della delibera adottata il 24 maggio 2018, 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 2019 Autogrill S.p.A. detiene n° 181.641 azioni proprie, dato invariato rispetto al 31 dicembre 2018, per un valore di carico pari a €720k e un valore di carico medio pari a €3,96 per azione. Nel corso del 2019 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**

Nel corso dell'esercizio 2019 non si sono verificati eventi o 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 2019 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.

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

(k€)	Patrimonio netto 31/12/2018	Variazioni patrimoniali	Risultato netto Esercizio 2019 <sup>58</sup>	Patrimonio netto 31/12/2019
Bilancio separato di Autogrill S.p.A. <sup>59</sup>	469.545	(47.554)	35.447	457.438
Effetto del consolidamento dei bilanci delle controllate e relative imposte differite	180.670	(405)	169.741	350.006
Riserva di conversione	35.662	15.198	-	50.860
Bilancio consolidato di Gruppo	685.876	(32.760)	205.188	858.304
Patrimonio Netto di terzi	55.159	1.367	21.094	77.620
Bilancio Consolidato	741.035	(31.393)	226.282	935.924

<sup>58</sup> L'ammontare del risultato netto include l'effetto combinato della contribuzione delle società controllate al risultato consolidato pari a 221.268k€ e lo storno dei dividendi distribuiti alla Capogruppo da alcune società controllate e pari a 51.527k€.

<sup>59</sup> Le variazioni patrimoniali includono i dividendi distribuiti da Autogrill S.p.A. (50.844k€).

## **2. Bilancio consolidato**

## 2.1 Prospetti Contabili Consolidati

## 2.1.1 Situazione patrimoniale-finanziaria

Note	(k€)	31.12.2019*	di cui con parti correlate	31.12.2018	di cui con parti correlate
<b>ATTIVITA'</b>					
	<b>Attività correnti</b>	<b>679.338</b>		<b>587.290</b>	
I	Cassa e altre disponibilità liquide	284.091		214.699	
XII	Attività finanziarie per beni in leasing	16.842		-	
II	Altre attività finanziarie	64.181		36.424	
III	Crediti per imposte sul reddito	3.051		19.572	
IV	Altri crediti	121.999	19.678	147.013	18.405
V	Crediti commerciali	55.424	565	47.971	1.526
VI	Rimanenze	133.750		121.611	
	<b>Attività non correnti</b>	<b>4.611.458</b>		<b>2.049.337</b>	
VII	Immobili, impianti e macchinari	1.090.913		982.682	
VIII	Diritto d'uso per beni in leasing	2.358.973		-	
IX	Avviamento	854.976		839.666	
X	Altre attività immateriali	130.816		121.221	
XI	Partecipazioni	3.708		1.891	
XII	Attività finanziarie per beni in leasing	66.083		-	
XIII	Altre attività finanziarie	41.775	7.591	42.949	7.272
XIV	Attività per imposte differite	61.204		51.050	
XV	Altri crediti	3.010		9.878	
	<b>Attività operative destinate alla vendita</b>	-		-	
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>5.290.796</b>		<b>2.636.627</b>	
<b>PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>					
	<b>PASSIVITA'</b>	<b>4.354.872</b>		<b>1.895.592</b>	
	<b>Passività correnti</b>	<b>1.250.735</b>		<b>844.130</b>	
XVI	Debiti commerciali	397.183	24.196	376.460	32.043
XVII	Debiti per imposte sul reddito	14.070		4.726	
XVIII	Altri debiti	362.790	4.089	369.425	4.568
XXI	Debiti bancari	56.333		68.968	
XXII	Passività finanziarie per beni in leasing	373.966	48.173	303	
XIX	Altre passività finanziarie**	9.479		7.991	
XXIV	Obbligazioni	22.254		-	
XXVI	Fondi per rischi e oneri	14.660		16.257	
	<b>Passività non correnti</b>	<b>3.104.137</b>		<b>1.051.462</b>	
XVII	Debiti per imposte sul reddito	6.584		8.541	
XX	Altri debiti	17.440		29.495	
XXI	Finanziamenti al netto della quota corrente	532.090		549.912	
XXII	Passività finanziarie per beni in leasing	2.100.406	248.797	4.069	
XXIII	Altre passività finanziarie**	925		3.409	
XXIV	Obbligazioni	291.181		303.026	
XIV	Passività per imposte differite	48.257		43.728	
XXV	Piani a benefici definiti	68.001		71.036	
XXVI	Fondi per rischi e oneri	39.253		38.246	
	<b>Passività operative destinate alla vendita</b>	-		-	
XXVII	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>935.924</b>		<b>741.035</b>	
	- attribuibile ai soci della controllante	858.304		685.876	
	- attribuibile alle interessanze di pertinenza di terzi	77.620		55.159	
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>5.290.796</b>		<b>2.636.627</b>	

\* Si veda la nota 2.2.1 "Nuovo principio contabile IFRS 16" per l'informativa sugli impatti della prima applicazione del principio contabile IFRS 16.

\*\* Si specifica che rispetto al Bilancio consolidato pubblicato nel 2018 le voci "Altre passività finanziarie correnti" e "Altre passività finanziarie non correnti" sono state in parte riclassificate nelle nuove voci di bilancio previste dal nuovo principio contabile IFRS16 "Passività finanziarie per beni in leasing correnti" e "Passività finanziarie per beni in leasing non correnti". La riclassificazione non ha avuto impatto su patrimonio netto e risultato dell'esercizio comparativo approvati dagli Organi competenti.

## 2.1.2 Conto economico

Note	(k€)	Esercizio 2019*	di cui con parti correlate	Esercizio 2018	di cui con parti correlate
<b>XXVIII</b>	Ricavi	5.393.753		5.113.140	59
<b>XXIX</b>	Altri proventi operativi	210.611	3.957	110.772	2.154
	<b>Totale ricavi e altri proventi operativi</b>	<b>5.604.364</b>		<b>5.223.912</b>	
<b>XXX</b>	Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	1.911.394	171	1.843.114	128
<b>XXXI</b>	Costo del personale	1.674.800	9.118	1.556.983	10.388
<b>XXXII</b>	Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo marchi	578.422	36.881	876.522	78.986
<b>XXXIII</b>	Altri costi operativi	607.986	11.977	560.364	3.807
<b>XXXIV</b>	Ammortamenti	612.367		227.807	
<b>XXXIV</b>	Svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali e diritto d'uso per beni in leasing	11.653		9.075	
<b>XXXV</b>	Plusvalenze da cessione di attività operative	128.811		-	
	<b>Risultato operativo</b>	<b>336.553</b>		<b>150.047</b>	
<b>XXXVI</b>	Proventi finanziari	5.147	114	2.061	101
<b>XXXVI</b>	Oneri finanziari	(104.121)	(7.108)	(31.145)	
<b>XI</b>	Proventi (oneri) su partecipazioni	36.357		13	
	<b>Risultato ante imposte</b>	<b>273.936</b>		<b>120.976</b>	
<b>XXXVII</b>	Imposte sul reddito	(47.654)		(34.501)	
	Risultato da attività operative destinate alla vendita	-		-	
	<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>226.282</b>		<b>86.475</b>	
	Risultato attribuibile a:				
	- soci della controllante	205.188		68.660	
	- interessenze di pertinenza di terzi	21.094		17.815	
<b>XXXVIII</b>	<b>Risultato per azione (in centesimi di €)</b>				
	- base	80,7		27,0	
	- diluito	80,7		27,0	

\* Si veda la nota 2.2.1 "Nuovo principio contabile IFRS 16" per l'informativa sugli impatti della prima applicazione del principio contabile IFRS 16.

## 2.1.3 Conto economico complessivo

Note (k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018
<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>226.282</b>	<b>86.475</b>
<b>Componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio</b>		
XXVII Rivalutazione delle (passività)/attività nette sull'obbligazione per benefici definiti	(463)	703
XXVII Effetto fiscale sulle componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificate nel risultato dell'esercizio	287	(356)
	<b>(176)</b>	<b>347</b>
<b>Componenti del conto economico complessivo che possono essere riclassificate successivamente nel risultato dell'esercizio</b>		
XXVII Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	49	(32)
XXVII Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	14.017	15.964
XXVII Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti	(81)	423
XXVII Effetto fiscale sulle componenti del conto economico complessivo che possono essere riclassificate successivamente nel risultato dell'esercizio	20	(106)
	<b>14.005</b>	<b>16.249</b>
<b>Totale conto economico complessivo dell'esercizio</b>	<b>240.111</b>	<b>103.071</b>
- attribuibile ai soci della controllante	220.210	81.785
- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi	19.901	21.286

## 2.1.4 Variazioni del Patrimonio netto

(Nota XXVII)

(k€)	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
<b>31.12.2018</b>	<b>68.688</b>	<b>13.738</b>	<b>35.662</b>	<b>499.848</b>	<b>(720)</b>	<b>68.660</b>	<b>685.876</b>	<b>55.159</b>
<b>Conto economico complessivo dell'esercizio</b>								
Risultato netto dell'esercizio	-	-	-	-	-	205.188	205.188	21.094
Differenze di cambio da conversione dei bilanci in valute diverse dall'euro e altri movimenti	-	-	15.210	-	-	-	15.210	(1.193)
Utili/(perdite) su "net investment hedge" al netto dell'effetto fiscale	-	-	(61)	-	-	-	(61)	-
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	-	-	49	-	-	-	49	-
Utili/(perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti al netto dell'effetto fiscale	-	-	-	(176)	-	-	(176)	-
<b>Totale conto economico complessivo dell'esercizio</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15.198</b>	<b>(176)</b>	<b>-</b>	<b>205.188</b>	<b>220.210</b>	<b>19.901</b>
<b>Operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto</b>								
<b>Contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci</b>								
Esercizio piani di stock option	-	-	-	3.294	-	-	3.294	-
Destinazione utile netto 2018 a riserve	-	-	-	68.660	-	(68.660)	-	-
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-	42.800
Distribuzione dividendi	-	-	-	(50.844)	-	-	(50.844)	(40.546)
<b>Totale contribuzioni da parte dei soci e distribuzioni a questi in qualità di soci</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21.110</b>	<b>-</b>	<b>(68.660)</b>	<b>(47.550)</b>	<b>2.254</b>
Effetto acquisizione partecipazioni non totalitarie	-	-	-	(232)	-	-	(232)	306
<b>Totale operazioni con soci</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20.878</b>	<b>-</b>	<b>(68.660)</b>	<b>(47.782)</b>	<b>2.560</b>
<b>31.12.2019</b>	<b>68.688</b>	<b>13.738</b>	<b>50.860</b>	<b>520.550</b>	<b>(720)</b>	<b>205.188</b>	<b>858.304</b>	<b>77.620</b>

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

## 2.1.5 Rendiconto finanziario

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali</b>	<b>166.315</b>	<b>141.693</b>
Risultato ante imposte e oneri finanziari netti dell'esercizio	372.909	150.060
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni (Nota XXXI)	624.020	236.882
(Proventi) Oneri su partecipazioni	(36.357)	(13)
Plusvalenze da realizzo cessione Autogrill Czech S.r.o. (Nota XXXVI)	(7.958)	-
Plusvalenze da realizzo cessione attività autostradali in Canada (Nota XXXVI)	(120.853)	-
Plusvalenze da realizzo di immobilizzazioni (Nota VII)	(4.418)	(5.019)
Altre poste non monetarie	3.472	1.903
Variazione del capitale di esercizio	2.084	6.681
Variazione netta delle attività e passività non correnti non finanziarie	(11.761)	(13.033)
<b>Flusso monetario da attività operativa</b>	<b>821.138</b>	<b>377.461</b>
Imposte pagate	(27.051)	(30.326)
Interessi netti pagati	(24.670)	(23.424)
Interessi impliciti nei canoni di locazione	(72.409)	-
<b>Flusso monetario netto da attività operativa</b>	<b>697.008</b>	<b>323.711</b>
Investimenti pagati in immobili, impianti e macchinari e in attività immateriali	(343.587)	(299.847)
Prezzo di realizzo delle immobilizzazioni cedute	10.893	9.536
Liquidità assorbita da acquisto di partecipazioni minori	(2.869)	(5.989)
Liquidità generata da cessioni di partecipazioni minori	-	672
Liquidità assorbita da acquisizione LeCroBag (****)	(6.022)	(59.026)
Liquidità generata da cessione Autogrill Czech S.r.o. (**)	9.453	-
Liquidità generata da cessione attività autostradali in Canada (**)	164.193	-
Liquidità assorbita da acquisizione Pacific Gateway Concessions, LLC (***)	(32.176)	-
Liquidità assorbita da acquisizione Avila	-	(17.271)
Variazione netta delle attività finanziarie non correnti	(9.044)	(3.335)
<b>Flusso monetario da attività di investimento</b>	<b>(209.159)</b>	<b>(375.260)</b>
Accensione di finanziamenti a medio-lungo termine	-	394.602
Rimborsi di finanziamenti a medio-lungo termine	(21.963)	(247.078)
Accensione di finanziamenti a breve termine al netto dei rimborsi	(20.677)	(18.347)
Quota capitale dei canoni di locazione rimborsata nel periodo	(325.027)	-
Pagamento di dividendi	(50.844)	(48.300)
Altri movimenti (*)	6.869	(5.907)
<b>Flusso monetario da attività di finanziamento</b>	<b>(411.642)</b>	<b>74.970</b>
<b>Flusso monetario dell'esercizio</b>	<b>76.207</b>	<b>23.421</b>
Differenze cambio su disponibilità liquide nette	1.261	1.201
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette finali</b>	<b>243.783</b>	<b>166.315</b>

### Riconciliazione cassa e altre disponibilità liquide nette

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali al 1° gennaio 2019 e al 1° gennaio 2018</b>	<b>166.315</b>	<b>141.693</b>
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	214.699	169.590
Scoperti di conto corrente	(48.384)	(27.897)
<b>Cassa e altre disponibilità liquide nette finali al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018</b>	<b>243.783</b>	<b>166.315</b>
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	284.091	214.699
Scoperti di conto corrente	(40.308)	(48.384)

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

(\*\*) Si veda paragrafo 2.2.4 Cessioni di imprese

(\*\*\*) Si veda paragrafo 2.2.3 Acquisizione di imprese

(\*\*\*\*) I 6m€ sono relativi al pagamento differito previsto sull'acquisizione del 2018

## 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 Nuovo principio contabile IFRS 16

#### Premessa

Nel gennaio 2016 lo IASB ha emesso il nuovo principio contabile IFRS 16 – Leasing, 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 basata 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 (per il Gruppo rappresentati prevalentemente dalle concessioni).

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 ("Diritto d'uso per beni in leasing") in contropartita a una passività rappresentativa dell'obbligazione finanziaria ("Passività finanziarie per beni in leasing") 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 qualificati come leasing finanziari e il valore contabile delle attività e degli obblighi derivante da tali contratti già rilevati al 31 dicembre 2018 secondo lo IAS 17, sono rispettivamente riclassificati tra i diritti d'uso e le passività finanziarie per beni in leasing, senza alcuna rettifica. Il nuovo principio non introduce modifiche significative per i locatori (leasing attivi).

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

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 rideterminare i comparativi dell'anno precedente.

#### Modello contabile per il locatario

In qualità di locatario, in precedenza il Gruppo classificava i leasing come operativi o finanziari valutando se il leasing trasferiva sostanzialmente tutti i rischi e i benefici connessi alla proprietà.

Secondo l'IFRS 16, il Gruppo rileva in voci separate della situazione patrimoniale-finanziaria consolidata le attività per il diritto d'uso e le passività finanziarie per tutti i contratti di leasing in cui sia nel ruolo di locatario. Tuttavia, il Gruppo ha deciso di non rilevare le attività per il diritto d'uso e le passività finanziarie per contratti di leasing aventi una durata inferiore a 12 mesi ("short term") o riferiti a beni di modesto valore ("low value"), ossia aventi un valore a nuovo inferiore a €10.000.

Il Gruppo rileva i pagamenti dovuti per i predetti leasing in esenzione come costi operativi rilevati a quote costanti lungo la durata contrattuale.

Il Gruppo rileva l'attività per il diritto d'uso e la passività finanziaria per beni in leasing alla data di decorrenza del leasing.

La passività finanziaria per beni in leasing corrisponde al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per i leasing e non versati alla data di decorrenza, inclusivi di quelli determinati sulla base di un indice o di un tasso (inizialmente valutati utilizzando l'indice o il tasso alla data di decorrenza del contratto), nonché eventuali penali previste nel caso in cui la durata del contratto di leasing ("Lease term") preveda l'opzione per l'esercizio di estinzione anticipata del contratto di leasing e l'esercizio della stessa sia stimata ragionevolmente certa. Il valore attuale è determinato utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing. Laddove non sia possibile determinare tale tasso con facilità, il Gruppo utilizza il tasso di finanziamento marginale, quale tasso di sconto. La passività finanziaria per beni in leasing viene successivamente incrementata degli interessi che maturano su detta passività e diminuita dei pagamenti effettuati per il leasing.

La passività finanziaria è rideterminata (e il valore del diritto d'uso per beni in leasing corrispondente ne viene adeguato) in caso di modifica dei pagamenti minimi futuri dovuti per il leasing, a seguito di:

- una variazione dell'indice o del tasso utilizzato per determinare tali pagamenti: in tali casi la passività finanziaria per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi pagamenti del leasing al tasso di attualizzazione iniziale;
- una variazione della durata del contratto di leasing o un cambiamento nella valutazione dell'esercizio o meno del diritto di opzione di acquisto, proroga o risoluzione anticipata del contratto: in tali casi la passività finanziaria per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi pagamenti minimi dovuti per leasing al tasso di attualizzazione rivisto;
- modifiche contrattuali che non rientrino nelle casistiche per la rilevazione separata di un nuovo contratto di leasing: anche in tali casi, la passività per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi pagamenti minimi dovuti per leasing al tasso di attualizzazione rivisto.

L'attività per il Diritto d'uso per beni in leasing comprende la valutazione iniziale della Passività finanziaria per beni in leasing, i pagamenti per leasing effettuati prima o alla data di decorrenza del contratto e qualsiasi altro costo diretto iniziale.

L'attività per il diritto d'uso viene inizialmente valutata al costo e, successivamente, al costo al netto dell'ammortamento e delle perdite per riduzione di valore cumulati, nonché rettificata al fine di riflettere la rideterminazione della passività per beni in leasing di cui già riferito.

Il Diritto d'uso per beni in leasing è ammortizzato in modo sistematico in ogni esercizio al minore tra la durata contrattuale e la vita utile residua del bene sottostante. Tipicamente, nel Gruppo i contratti di leasing non prevedono il trasferimento della proprietà del bene sottostante e pertanto l'ammortamento è effettuato lungo la durata contrattuale. L'inizio dell'ammortamento rileva alla data di decorrenza del leasing.

Il Gruppo applica lo IAS 37 – Contratti Onerosi, al fine dell'identificazione della presenza di eventuali perdite di valore mentre include il valore complessivo del Diritto d'uso per beni in leasing nell'ammontare dell'attivo attribuito alle unità generatrici dei flussi di cassa ai fini del test sulla riduzione di valore delle attività (IAS 36).

I canoni di leasing variabili, che non dipendono da un indice o da un tasso, non sono inclusi nel valore del diritto d'uso e della passività finanziaria per beni in leasing e i relativi pagamenti sono contabilizzati nel rispetto del principio della competenza e sono inclusi nella voce "Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi" dello schema di Conto Economico.

Nel prospetto del rendiconto finanziario consolidato il Gruppo suddivide l'ammontare complessivamente pagato per minimi garantiti tra quota capitale (rilevata nel flusso monetario derivante da attività finanziaria) e quota interessi (iscritta nel flusso monetario derivante dalla gestione operativa). I canoni variabili sono inclusi nel Risultato ante imposte, in continuità con l'esercizio 2018.

### *Modello contabile per il locatore*

Il Gruppo concede in sub-leasing verso terze parti (principalmente negli Stati Uniti) il diritto d'uso di alcuni beni in leasing per una durata prevalentemente coincidente con quella del contratto principale.

I principi contabili applicabili al Gruppo nel ruolo di locatore non si discostano da quelli previsti dallo IAS 17. Tuttavia, quando il Gruppo agisce in qualità di locatore intermedio, i sub-leasing vengono classificati facendo riferimento all'attività per il diritto di utilizzo derivante dal leasing principale, piuttosto che all'attività sottostante. Per tale ragione, considerando l'iscrizione di un diritto d'uso per effetto dell'IFRS 16 e che i sub-leasing hanno tipicamente una durata coincidente con quella del contratto originario, il Gruppo ha provveduto a ridurre il valore del diritto d'uso per beni in leasing e ad iscrivere come contropartita un'attività finanziaria per beni in leasing, classificata tra le attività finanziarie correnti e non correnti.

### *Prima applicazione alla data di transizione (1° gennaio 2019)*

Alla data di applicazione iniziale, nel caso dei leasing classificati come operativi secondo lo IAS 17, le passività finanziarie per beni in leasing sono state determinate come il valore attuale dei pagamenti futuri minimi garantiti per beni in leasing attualizzati utilizzando i tassi di finanziamento marginale del Gruppo al 1° gennaio 2019 (come successivamente definito). Le attività relative al diritto d'uso per beni in leasing sono state valutate ad un importo pari alla passività finanziaria per beni in leasing, rettificato dell'importo di eventuali pagamenti anticipati effettuati prima o alla data d'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.

Alla data di transizione, il Gruppo ha deciso 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), l'IFRS 16 è stato applicato solo ai contratti che erano stati già qualificati in precedenza come leasing applicando lo IAS 17 e l'IFRIC 4. Pertanto, la definizione di leasing contenuta nell'IFRS 16 è stata applicata solo ai contratti sottoscritti o modificati al 1° gennaio 2019 o in data successiva;
- ai fini della contabilizzazione dei contratti onerosi, e in alternativa all'applicazione del test d'impairment sul valore della voce "Diritto d'uso per beni in leasing" 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 "Diritto d'uso per beni in leasing" di eventuali Fondi per contratti onerosi in essere al 31 dicembre 2018;
- il Gruppo ha deciso di escludere dall'applicazione dell'IFRS 16, oltre ai contratti di leasing che prevedono il diritto d'uso di attività di modesto valore ("low value"), anche i contratti a breve termine ("short term"), ovvero i contratti che terminano entro 12 mesi dalla data di transizione (31 dicembre 2019); pertanto, per tali contratti, l'introduzione dell'IFRS 16 non ha comportato la rilevazione della passività finanziaria e del relativo diritto d'uso al 1° gennaio, ma i canoni per tali leasing continuano ad essere rilevati linearmente nel Conto Economico lungo la durata dei rispettivi contratti;
- il Gruppo ha deciso di escludere i costi diretti iniziali (costi di consulenza, spese legali, "key money", ecc.) dalla valutazione della voce "Diritti d'uso per beni in leasing", pertanto nessun tipo di riclassificazione è stata effettuata alla data di prima applicazione.

La transizione all'IFRS 16 ha introdotto anche alcuni elementi di giudizio professionale che hanno comportato 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 dovessero avere come attività sottostante un bene immateriale;
- non applicare l'IFRS 16 per alcuni contratti italiani in cui la società Autogrill Italia S.p.A. risulta già proprietaria dei suoli e degli edifici limitrofi al sedime autostradale e ha negoziato con la

- concedente autostradale un canone di accesso, con l'impegno di gestire i servizi di distribuzione di prodotti carbo-lubrificanti e/o di ristoro in favore degli utenti dell'autostrada;
- ai fini della determinazione della durata del contratto di leasing (Lease term), il Gruppo ha analizzato la totalità dei contratti di leasing, definendo per ciascuno di essi il Lease term come il periodo "non cancellabile" unitamente agli effetti di eventuali opzioni di estensione o chiusura anticipata, il cui esercizio è stato ritenuto ragionevolmente certo utilizzando le informazioni disponibili alla data di transizione; nel mese di dicembre 2019 l'IFRS Interpretation Committee ha pubblicato le proprie conclusioni relative ad una Agenda Decision riguardante il Lease Term e, a corredo, la vita utile delle Migliorie su beni di terzi (e Beni gratuitamente devolvibili). Alla data di predisposizione del presente Bilancio Consolidato il Gruppo sta valutando i possibili impatti rivenienti da tale interpretazione sull'accurata stima del Lease term dei propri contratti di leasing e anche sulla vita utile delle migliorie su beni di terzi. Alla luce di quanto riportato nell'Agenda Decision, il Gruppo non prevede impatti significativi sulla determinazione del Diritto d'uso per beni in leasing e delle Passività/Attività finanziarie per beni in leasing e si attende di completare questa analisi entro l'esercizio 2020;
  - poiché per tutti i contratti di leasing stipulati dal Gruppo, non è presente un tasso d'interesse implicito, come tasso di attualizzazione da applicare ai pagamenti per canoni minimi futuri per la determinazione della passività finanziaria (tasso di finanziamento marginale precedentemente citato) è stato determinato 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. Si segnala che il tasso di attualizzazione medio ponderato applicato alle passività finanziarie iscritte al 1° gennaio 2019 è pari a 2,99%.

#### *Effetti della prima applicazione dell'IFRS 16*

Il Gruppo ha completato la valutazione degli impatti rivenienti dall'applicazione del nuovo principio alla data di transizione (1° gennaio 2019), a seguito di un'approfondita analisi dei contratti potenzialmente idonei a contenere un leasing (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. È stato inoltre completato il processo d'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 contabile.

In linea con le assunzioni sopra riportate, nella seguente tabella si evidenzia l'impatto sulla situazione patrimoniale-finanziaria consolidata del Gruppo al 1° gennaio 2019, che prevede un incremento delle attività non correnti per la voce "Diritto d'uso per beni in leasing" a fronte di un incremento della voce "Passività finanziarie per beni in leasing", nonché una contestuale riduzione della voce "Diritto d'uso per beni in leasing" 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, e ulteriori rettifiche per effetto degli espedienti pratici sopra menzionati:

(k€)	<b>Impatti alla data di transizione (1° gennaio 2019)</b>
<b><u>ATTIVITA'</u></b>	
	<b>Attività correnti</b>
XII	Attività finanziarie per beni in leasing
IV	Altri crediti
	<b>Attività non correnti</b>
VIII	Diritto d'uso per beni in leasing
XII	Attività finanziarie per beni in leasing
XV	Altri crediti
	<b>TOTALE ATTIVITA'</b>
	<b>2.504.268</b>
<b><u>PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</u></b>	
	<b>PASSIVITA'</b>
	<b>Passività correnti</b>
XXIII	Passività finanziarie per beni in leasing
	<b>Passività non correnti</b>
XXI	Altri debiti
XXIII	Passività finanziarie per beni in leasing
XXVII	Fondi per rischi e oneri
XXVIII	<b>PATRIMONIO NETTO</b>
	- attribuibile ai soci della controllante
	- attribuibile alle interessenze di pertinenza di terzi
	<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>
	<b>2.504.268</b>

Il differenziale tra l'ammontare delle "Passività finanziarie per beni in leasing" (correnti e non correnti) al netto delle "Attività finanziarie per beni in leasing" (correnti e non correnti), derivanti dall'adozione dell'IFRS 16 al 1° gennaio 2019, rispetto all'ammontare degli impegni per leasing operativi ai sensi dello IAS 17 riportati nel paragrafo 2.2.11 delle Note Illustrative al 31 dicembre 2018 (pari a 2.981m€), 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, in applicazione degli espedienti pratici di riconoscimento consentiti alla data di transizione, nonché ad "Altre variazioni" principalmente relative ai diritti di accesso non inclusi nel perimetro di applicazione del nuovo principio contabile, così come precedentemente descritto:

(k€)	Riconciliazione degli impegni per leasing
<b>Impegni per canoni minimi futuri netti al 31 dicembre 2018<sup>(*)</sup></b>	<b>2.980.903</b>
Passività finanziarie per beni in leasing a breve termine ("short term")	(33.064)
Altre variazioni	(28.427)
<b>Passività finanziarie per beni in leasing non attualizzate al 1° gennaio 2019</b>	<b>2.919.412</b>
Effetto di attualizzazione	(454.726)
<b>Passività finanziarie nette per beni in leasing al 1° gennaio 2019<sup>(*)</sup></b>	<b>2.464.686</b>

<sup>(\*)</sup> Include la quota relativa a sub-concessioni effettuate prevalentemente negli Stati Uniti e in Italia, secondo quanto previsto dal contratto con il concedente.

#### *Effetti dell'esercizio*

A seguito della prima applicazione dell'IFRS 16, il Gruppo ha rilevato attività non correnti per Diritto d'uso e Attività e Passività finanziarie per beni in leasing pari a, rispettivamente, 2.358.973k€, 82.925k€ e 2.474.372k€ al 31 dicembre 2019.

Inoltre, in relazione ai leasing rilevati in conformità all'IFRS 16, il Gruppo ha rilevato ammortamenti e interessi in luogo di costi per leasing operativi. In particolare, nel corso dell'esercizio 2019, il Gruppo ha rilevato ammortamenti e interessi passivi netti pari a, rispettivamente, 356.171k€ e 72.410k€, oltre alla fiscalità differita attiva per 8.604 k€.

Per informazioni sull'impatto dell'IFRS 16 sull'informativa dei settori operativi si rimanda al paragrafo 2.2.10 delle presenti Note Illustrative.

Come si può evincere da quanto sin'ora illustrato, con l'entrata in vigore del nuovo principio, la comparabilità del bilancio consolidato annuale al 31 dicembre 2019 - rispetto ai dati della situazione patrimoniale finanziaria al 31 dicembre 2018 e del conto economico dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 - è fortemente condizionata in quanto ha comportato significative modifiche alla situazione patrimoniale-finanziaria e al conto economico del Gruppo, sia in termini di quantificazione delle grandezze che di classificazione delle stesse. Pertanto, per una migliore comprensione dell'andamento della gestione e per una migliore comparabilità dei dati, nella Relazione sulla Gestione si è ritenuto opportuno rettificare gli impatti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 in essere nel bilancio consolidato annuale al 31 dicembre 2019, al fine di renderli coerenti con i criteri di redazione dei dati comparativi.

Si ricorda che, per effetto di pattuizioni contrattuali stabilite con gli istituti finanziatori, la determinazione dei covenant finanziari in essere è stata determinata al netto dell'effetto derivante dall'adozione del nuovo principio contabile IFRS 16 o limitando gli impatti sulle principali grandezze economiche e patrimoniali oggetto di test.

Il processo valutativo sulla recuperabilità della nuova voce "Diritto d'uso per beni in leasing", svolto in sede di redazione del bilancio annuale, non ha dato luogo alla rilevazione di significative perdite di valore alla chiusura del 2019, a seguito delle verifiche sull'esistenza di contratti onerosi basate sui flussi di cassa prospettici per ciascun punto vendita.

Per quanto concerne il calcolo dell'effetto fiscale derivante dall'adozione dell'IFRS 16, si precisa che, in Italia, lo scorso 5 agosto il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha emanato un Decreto che disciplina il coordinamento tra il nuovo principio IFRS 16 le regole di determinazione della base imponibile dell'IRES e dell'IRAP, pertanto al 31 dicembre 2019 l'effetto fiscale è stato calcolato utilizzando le nuove norme di tassazione.

## 2.2.2 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 s'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 consolidato annuale al 31 dicembre 2019 è redatto nella prospettiva della continuità aziendale e adotta l'Euro come valuta di presentazione. I prospetti di bilancio e 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 2019 sono:

- IFRS 16: Leasing;
- 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*;
- Modifiche allo IAS 19: Modifica, riduzione o estinzione del piano;
- Ciclo annuale di miglioramenti agli IFRS 2015-2017.

Ad eccezione dell'IFRS 16, i cui effetti applicativi e impatti sono già stati esposti nel precedente paragrafo, l'applicazione delle interpretazioni e degli emendamenti sopra elencati non ha determinato effetti significativi sul bilancio del Gruppo da evidenziare nelle presenti Note Illustrative.

Si riportano di seguito i principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB e omologati dall'Unione Europea da adottare obbligatoriamente nei bilanci degli esercizi che iniziano il, o successivamente al, 1° gennaio 2020 e non adottati in via anticipata al 31 dicembre 2019:

- Modifiche ai riferimenti al Framework negli IFRS;
- Modifiche allo IAS 1 e IAS 8: definizione di rilevante;
- Modifiche all'IFRS 9, allo IAS 39 e all'IFRS 7: Riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi d'interesse.

L'applicazione degli emendamenti sopra elencati non dovrebbe determinare effetti significativi sul bilancio consolidato del Gruppo Autogrill da evidenziare nelle presenti Note Illustrative.

### 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, ad eccezione di quanto evidenziato con riferimento all'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16.

Considerati i livelli di patrimonializzazione, la capacità di generazione di cassa e le linee di credito disponibili delle società rientranti nell'area di consolidamento, oltre alla attesa implementazione di misure per contenere gli effetti della epidemia COVID-19 sulla redditività dell'esercizio 2020, 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 la Capogruppo e il Gruppo operano in continuità aziendale.

Gli schemi del bilancio consolidato previsti dallo IAS 1 e dallo IAS 7 e utilizzati nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 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 e 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:

	2019		2018	
	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio	Corrente al 31 dicembre	Medio dell'esercizio
Dollaro USA	1,1234	1,1195	1,1450	1,1810
Dollaro canadese	1,4593	1,4851	1,5442	1,5457
Franco svizzero	1,0854	1,1124	1,1269	1,1550

## 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 2019 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 una società non interamente posseduta, operativa in Francia, e 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 nel 2019 è stato di 17 settimane (16 nel 2018), determinando l'inclusione nel conto economico di 53 settimane a fronte delle 52 settimane dell'anno 2018. Di conseguenza, le rispettive situazioni contabili incluse nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 sono riferite al periodo 29 dicembre 2018 – 3 gennaio 2020, mentre quelle di confronto sono relative al periodo 30 dicembre 2017 – 28 dicembre 2018. Tale prassi non determina effetti significativi sulla rappresentazione della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2019 e del risultato dell'esercizio.

Come meglio di seguito specificato, si segnala che, rispetto al 31 dicembre 2018 l'area di consolidamento non ha subito variazioni significative, fatta eccezione per la cessione di alcune società operanti sul canale autostradale in Canada e la cessione della società controllata operante in Repubblica Ceca, nonché per l'acquisizione di Pacific Gateway Concessions ("PGC"), operazioni tutte avvenute nel mese di maggio 2019. Il processo di liquidazione della partecipazione in Polonia, evidenziato nella Relazione sulla Gestione, non determina impatti rilevanti sul conto economico in quanto la controllata non era operativa anche nel 2018.

Per maggiori dettagli in merito alle operazioni sopra citate, si rimanda ai successivi paragrafi 2.2.3 Acquisizioni di imprese e 2.2.4 Cessioni di imprese e alla Relazione sulla Gestione.

### **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, specificate nei criteri di valutazione delle singole voci di seguito riportati.

## Aggregazioni d'imprese

### *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 negli esercizi 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.

Di converso, nel caso di cessione che determini una perdita di controllo, la differenza risultante tra il prezzo di cessione e il valore delle attività nette trasferite, corrispondenti alla variazione dell'area di consolidamento, viene rilevata nel conto economico, mentre in caso di cessione senza la perdita di controllo, con mantenimento quindi nell'area di consolidamento, la differenza risultante tra il prezzo di cessione e il valore delle attività nette trasferite viene rilevata nel patrimonio netto.

### *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 e 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 e 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 di 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 alle 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 e 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 (vendite ad aggio), i ricavi rilevati corrispondono all'importo netto della commissione maturata dal Gruppo.

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

### Riconoscimento dei proventi e oneri finanziari

I proventi finanziari comprendono gli interessi attivi sulla liquidità investita (comprese le attività finanziarie disponibili per la vendita), i proventi su attività finanziarie per beni in leasing, 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, gli oneri su passività finanziarie per beni in leasing, 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 finanziare 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 il criterio 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") o 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 limitato 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 interamente rilevati come costo e, per la quota non ancora versata ai fondi, esposti come debito nella voce "Altri debiti" (a breve).

### 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 Unit, 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 nella 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 2019-2021 Autogrill S.p.A. ha aderito al Regolamento di Consolidato Fiscale della controllante indiretta Edizione S.r.l., sulla base di quanto previsto nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi.

Nell'ambito del suddetto Regolamento, Autogrill S.p.A. aderisce altresì al sub consolidato fiscale con le altre società controllate italiane, che prevede, limitatamente all'IRES, la regolazione degli importi a credito o a debito con la capogruppo Autogrill S.p.A.

Il Regolamento sottoscritto 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 tutte le società controllate italiane, 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 tutte le società controllate italiane, 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 medesima autorità fiscale.

Si ricorda che il coordinamento tra il nuovo principio IFRS 16 e la determinazione dell'effetto fiscale in Italia, è disciplinato dal Decreto dello scorso 5 agosto 2019 emanato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

## **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 modifica del periodo di attesa di redditività futura dell'attività immateriale. Qualora risulti una perdita di valore,

determinata secondo i criteri descritti nel paragrafo “Perdita o ripristino 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 separatamente nella determinazione dell’ammortamento.

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

<b>Immobili, impianti e macchinari</b>	<b>vita utile (anni)</b>		
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 rivista annualmente 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 paragrafo “Perdita o ripristino di valore delle attività non correnti”, l’attività viene corrispondentemente svalutata.

Le spese incrementative del valore dei beni e di manutenzione, che producono un significativo e tangibile incremento della capacità produttiva o della sicurezza delle attività materiali, o che comportano un allungamento della vita utile delle stesse, vengono capitalizzate e portate a incremento delle attività materiali su cui vengono realizzate e sono 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 di concessione.

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 operativi” o “Altri costi operativi”.

#### *Diritto d’uso per beni in leasing*

Come anticipato nel paragrafo 2.2.1 di descrizione della prima applicazione dell’IFRS 16, il “Diritto d’uso per beni in leasing” è iscritto all’attivo alla data di decorrenza del contratto di leasing, ovvero la data in cui un locatore rende disponibile l’attività sottostante per il locatario. In alcune circostanze, il contratto di leasing può contenere componenti di leasing diversi e di conseguenza la data di decorrenza deve essere determinata a livello di singolo componente di leasing.

Tale voce viene inizialmente valutata al costo e comprende la valutazione iniziale della Passività finanziaria per beni in leasing, i pagamenti per leasing effettuati prima o alla data di decorrenza del contratto e qualsiasi altro costo diretto iniziale. La voce può essere successivamente ulteriormente rettificata al fine di riflettere eventuali rideterminazioni delle attività/passività per beni in leasing.

Il Diritto d’uso per beni in leasing è ammortizzato in modo sistematico in ogni esercizio al minore tra la durata contrattuale e la vita utile residua del bene sottostante. Tipicamente, nel Gruppo i contratti di leasing non prevedono il trasferimento della proprietà del bene sottostante e pertanto l’ammortamento è effettuato lungo la durata contrattuale. L’inizio dell’ammortamento rileva alla data di decorrenza del leasing.

Nel caso in cui, indipendentemente dall’ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita di valore determinata secondo i criteri descritti nel principio dei contratti onerosi, l’attività viene corrispondentemente svalutata.

L’uso di stime connesso alla rilevazione del diritto d’uso per beni in leasing è esposto nel precedente paragrafo 2.2.1 in commento alla prima applicazione dell’IFRS 16.

#### *Perdita o ripristino di valore delle attività non correnti*

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, delle attività immateriali e del Diritto d’uso per beni in leasing, con riferimento al valore complessivo di tali beni allocati per unità generatrice dei flussi di cassa. 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 e per il diritto d’uso per beni in leasing 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 beneficiino delle sinergie dell'aggregazione.

L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il valore di mercato (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, inclusi i diritti d'uso per beni in leasing, proporzionalmente al loro valore contabile.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o dell'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 imputato 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 continuativo. 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.

### Attività finanziarie per beni in leasing

Come anticipato nel paragrafo 2.2.1 di descrizione della prima applicazione dell’IFRS 16, il Gruppo rileva l’attività finanziaria per beni in leasing alla data di decorrenza del contratto di leasing attivo, in qualità di locatore intermedio.

I sub-leasing vengono determinati facendo riferimento all’attività per il diritto d’uso dei beni in leasing derivante dal leasing principale, piuttosto che all’attività sottostante. Per tale ragione, considerando l’iscrizione di un diritto d’uso per effetto dell’IFRS 16 e che i sub-leasing hanno tipicamente una durata coincidente con quella del contratto originario, il Gruppo provvede a ridurre il valore del diritto d’uso per beni in leasing e ad iscrivere come contropartita un’attività finanziaria per beni in leasing, classificata tra le attività finanziarie correnti e non correnti.

L’attività finanziaria per beni in leasing corrisponde al valore attuale dei pagamenti minimi da ricevere per i leasing e non incassati alla data di decorrenza, inclusivi di quelli determinati sulla base di un indice o di un tasso (inizialmente valutati utilizzando l’indice o il tasso alla data di decorrenza del contratto), nonché eventuali penali previste nel caso in cui la durata del contratto di leasing (“Lease term”) preveda l’opzione per l’esercizio di estinzione anticipata del contratto di leasing e l’esercizio della stessa sia stimata ragionevolmente certa. Il valore attuale è determinato utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing. Laddove non sia possibile determinare tale tasso con facilità, il Gruppo utilizza il tasso di finanziamento marginale, quale tasso di sconto. L’attività finanziaria per beni in leasing viene successivamente incrementata degli interessi che maturano su detta attività e diminuita degli incassi ricevuti per il leasing.

L’attività finanziaria è rideterminata nel caso di modifica degli incassi minimi futuri da ricevere per il leasing, a seguito di:

- una variazione dell’indice o del tasso utilizzato per determinare tali incassi: in tali casi l’attività finanziaria per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi incassi del leasing al tasso di attualizzazione iniziale;
- una variazione della durata del contratto di leasing o di un cambiamento nella valutazione dell’esercizio o meno del diritto di opzione di acquisto, proroga o risoluzione anticipata del

- contratto: in tali casi l'attività finanziaria per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi incassi minimi da ricever per leasing al tasso di attualizzazione rivisto;
- modifiche contrattuali che non rientrino nelle casistiche per la rilevazione separata di un nuovo contratto di leasing: anche in tali casi, l'attività per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi pagamenti minimi dovuti per leasing al tasso di attualizzazione rivisto.

L'uso di stime connesso alla rilevazione della attività finanziarie per beni in leasing è esposto nel precedente paragrafo 2.2.1 in commento alla prima applicazione dell'IFRS 16.

#### *Altre attività finanziarie*

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

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

Le attività finanziarie disponibili per la vendita 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 detenute fino alla scadenza sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita e sono valutate ad ogni fine esercizio al fair value 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 e 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 alla data di acquisizione, che sono prontamente convertibili in cassa e sono valutati al valore nominale in quanto non soggetti ad un rischio 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.

#### *Passività finanziarie per beni in leasing*

Come anticipato nel paragrafo 2.2.1 di descrizione della prima applicazione dell'IFRS 16, il Gruppo rileva la passività finanziaria per beni in leasing alla data di decorrenza del contratto di leasing.

La passività finanziaria per beni in leasing corrisponde al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per i leasing e non versati alla data di decorrenza, inclusivi di quelli determinati sulla base di un indice o di un tasso (inizialmente valutati utilizzando l'indice o il tasso alla data di decorrenza del contratto), nonché eventuali penali previste nel caso in cui la durata del contratto di leasing ("Lease

term") preveda l'opzione per l'esercizio di estinzione anticipata del contratto di leasing e l'esercizio della stessa sia stimata ragionevolmente certa. Il valore attuale è determinato utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing. Laddove non sia possibile determinare tale tasso con facilità, il Gruppo utilizza il tasso di finanziamento marginale, quale tasso di sconto. La passività finanziaria per beni in leasing viene successivamente incrementata degli interessi che maturano su detta passività e diminuita dei pagamenti effettuati per il leasing.

La passività finanziaria è rideterminata nel caso di modifica dei pagamenti minimi futuri dovuti per il leasing, a seguito di:

- una variazione dell'indice o del tasso utilizzato per determinare tali pagamenti: in tali casi la passività finanziaria per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi pagamenti del leasing al tasso di attualizzazione iniziale;
- una variazione della durata del contratto di leasing o di un cambiamento nella valutazione dell'esercizio o meno del diritto di opzione di acquisto, proroga o risoluzione anticipata del contratto: in tali casi la passività finanziaria per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi pagamenti minimi dovuti per leasing al tasso di attualizzazione rivisto;
- modifiche contrattuali che non rientrino nelle casistiche per la rilevazione separata di un nuovo contratto di leasing: anche in tali casi, la passività per beni in leasing è rideterminata attualizzando i nuovi pagamenti minimi dovuti per leasing al tasso di attualizzazione rivisto.

L'uso di stime connesso alla rilevazione delle passività finanziarie per beni in leasing è esposto nel precedente paragrafo 2.2.1 in commento alla prima applicazione dell'IFRS 16.

#### *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 d'interesse di mercato di strumenti simili alla data di chiusura dell'esercizio.

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

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

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

#### *Fondi per rischi e oneri*

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

A partire dal 1° gennaio 2019, con l'entrata in vigore dell'IFRS 16, i fondi per contratti onerosi sono rilevati al netto del Diritto d'uso per beni in leasing facente capo al punto vendita di riferimento svalutando i diritti d'uso dei beni in leasing relativi al singolo contratto a cui si associa l'onerosità. Lo stanziamento per contratti onerosi viene rilevato 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, è rilevato a riduzione del Patrimonio netto. Le azioni così riacquistate sono classificate come azioni proprie e rilevate a riduzione del Patrimonio netto. Il corrispettivo ricevuto dalla successiva disposizione delle azioni proprie viene rilevato ad incremento del Patrimonio netto. L'eventuale differenza positiva o negativa derivante dall'operazione viene trasferita a/da utili portati a nuovo.

### **Utile per azione**

Il Gruppo presenta l'utile base e l'utile diluito per azione relativamente alle proprie azioni ordinarie.

L'utile base per azione è calcolato dividendo l'utile o la perdita attribuibile ai possessori di azioni ordinarie della Società per la media ponderata delle azioni ordinarie in circolazione nell'esercizio rettificata per tener conto delle azioni proprie possedute. L'utile diluito per azione è calcolato rettificando l'utile o la perdita attribuibile ai possessori di azioni ordinarie, nonché la media ponderata delle azioni in circolazione, come sopra definita, per tener conto degli effetti di tutte le potenziali azioni ordinarie con effetto dilutivo 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 finanziari, gli accantonamenti per rischi su crediti, per obsolescenza di magazzino, gli ammortamenti, le perdite o ripristini di valore di attività, 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 corrente e 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 espressamente indicato.

A seguito dell'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16, il Gruppo ha posto in essere alcuni elementi di giudizio professionale che comportano la definizione di alcune Policy contabili e l'utilizzo di assunzioni e di stime come già precedentemente descritto.

Si segnala infine che la pandemia COVID-19 non ha impatti sull'uso delle stime effettuato nel bilancio al 31 dicembre 2019 ai sensi dello IAS 10.

## 2.2.3 Acquisizioni di imprese

### Pacific Gateway Concessions

In data 31 maggio 2019, nell'ambito della strategia di ampliamento delle proprie attività nel settore dei servizi di retail aeroportuale in Nord America, il Gruppo, attraverso la controllata indiretta statunitense Stellar Partners Inc. già operante nel retail aeroportuale, ha perfezionato l'operazione di acquisizione di Pacific Gateway Concessions, società che al momento dell'acquisizione contava 51 punti vendita in 10 aeroporti statunitensi.

L'operazione di acquisizione, che ha comportato un esborso di 35,9m\$ (32,2m€), prevedeva altresì l'impegno per l'acquirente di effettuare investimenti per 8,8m\$ (7,8m€), rispetto ai quali la società venditrice aveva già assunto un'obbligazione contrattuale.

L'operazione ha comportato l'acquisizione delle attività e passività di PGC, il cui *fair value* è stato determinato applicando tecniche valutative generalmente utilizzate nelle acquisizioni, determinando un incremento delle attività immateriali pari a 24,5m\$. 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 di seguito esposto è da considerarsi provvisorio.

La tabella sottostante rappresenta l'analisi dell'impatto dell'acquisizione sulle voci delle attività e delle passività consolidate:

	PGC	Rettifiche alla situazione di acquisizione	PGC Rettificato
<b>m\$</b>			
Attività immateriali		24,5	24,5
Immobili, impianti e macchinari	25,5		25,5
Diritto d'uso per beni in leasing	64,6		64,6
<b>A) Immobilizzazioni</b>	<b>90,1</b>	<b>24,5</b>	<b>114,6</b>
Rimanenze	3,3		3,3
Crediti commerciali	0,2		0,2
Altri crediti	0,5		0,5
Debiti commerciali	(4,0)		(4,0)
Altri debiti	(9,3)		(9,3)
<b>B) Capitale d'esercizio</b>	<b>(9,2)</b>	-	<b>(9,2)</b>
<b>C) Altre attività e passività non correnti non finanziarie</b>	<b>-</b>	-	<b>-</b>
<b>D) Capitale investito netto (A+B+C)</b>	<b>80,9</b>	<b>24,5</b>	<b>105,4</b>
Patrimonio netto del Gruppo	11,4	24,5	35,9
Patrimonio netto di terzi	5,0		5,0
<b>E) Patrimonio netto</b>	<b>16,3</b>	<b>24,5</b>	<b>40,8</b>
Indebitamento finanziario non corrente netto	53,2	-	53,2
Indebitamento finanziario corrente netto	11,3	-	11,3
<b>F) Indebitamento finanziario netto</b>	<b>64,5</b>	-	<b>64,5</b>
<b>G) Totale come in D)</b>	<b>80,9</b>	<b>24,5</b>	<b>105,4</b>
Costo di acquisizione			35,9
Avviamento			0,0

L'acquisizione ha contribuito ai ricavi del 2019 per 29,0m\$ (25,9m€).

## 2.2.4 Cessioni di imprese

### Attività autostradali canadesi

In data 26 maggio 2019, Autogrill S.p.A., tramite la controllata statunitense HMSHost Corporation (“HMSHost”), ha perfezionato l’operazione di cessione di tutte le sue attività sulle autostrade del Canada, costituite dalle partecipazioni detenute dalle società controllate canadesi HMSHost Motorways Inc. e HMSHost Motorways L.P. in tre distinte partnership, a cui si aggiungono le attività in concessione di tre aree di servizio interamente possedute e gestite da SMSI Travel Centres Inc., controllata indiretta di HMSHost Corporation. Anche KD Infrastructure L.P. (“KDLP”), partner di HMSHost nelle tre partnership, ha ceduto contestualmente le sue quote di partecipazione.

L’operazione si è perfezionata in favore di un consorzio guidato da Arjun Infrastructure Partners Ltd. e da Fengate Capital Management Ltd. e si riferisce alla cessione delle attività in 23 aree di servizio che hanno concessioni di durata sino al 2060 a fronte di un corrispettivo pari a 183,6m\$ (164,0m€) per la parte di pertinenza di HMSHost. La plusvalenza complessivamente realizzata è pari a 177,8m\$ (158,8m€) ed è rilevata nel conto economico alla voce “Plusvalenze da cessione di attività operative” per 135,3m\$ (120,8m€) e alla voce “Proventi (oneri) su partecipazioni” per 42,5m\$ (38,0m€), quest’ultima derivante dalla cessione delle interessanze nelle società canadesi precedentemente valutate ad equity, che gestivano parte delle concessioni cedute.

Nei primi cinque mesi del 2019 l’ammontare dei ricavi realizzati dal ramo d’attività ceduto è stato pari a 34,3m\$ (30,6m€), mentre nell’intero esercizio 2018 esse avevano generato ricavi per 103m\$ (87,3m€).

### Attività operative in Repubblica Ceca

In data 31 maggio 2019 Autogrill S.p.A., tramite la sua controllata Autogrill Europe S.p.A., ha perfezionato l’operazione di cessione, in favore del Gruppo Lagardère, dell’intera partecipazione in Autogrill Czech S.r.o., che opera in due stazioni ferroviarie di Praga e in un outlet. Tale cessione è stata realizzata per un corrispettivo di 9,5m€, consuntivando una plusvalenza pari a 8,0m€ rilevata nel conto economico alla voce “Plusvalenze da cessione di attività operative”. Nei primi cinque mesi del 2019 l’ammontare dei ricavi realizzati dal ramo d’attività ceduto è stato pari a 3,1m€, mentre nell’intero esercizio 2018 aveva generato ricavi per 8,0m€.

## 2.2.5 Note alle voci patrimoniali

### Attività correnti

#### I. Cassa e altre disponibilità liquide

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Conti correnti e depositi bancari	235.968	161.390	74.578
Denaro e valori in cassa	48.123	53.309	(5.186)
<b>Totale</b>	<b>284.091</b>	<b>214.699</b>	<b>69.392</b>

La voce “Denaro e valori in cassa” comprende sia la fisiologica dotazione di contanti presso i punti vendita, sia le somme in corso di accreditamento 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 significativo incremento dalla voce “Conti correnti e depositi bancari” è prevalentemente relativo all’incasso derivante dall’operazione di cessione delle autostrade canadesi.

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€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Crediti finanziari verso terzi	50.452	24.513	25.939
Crediti verso società emittenti carte di credito	13.215	11.471	1.744
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	342	-	342
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	172	440	(268)
<b>Totale</b>	<b>64.181</b>	<b>36.424</b>	<b>27.757</b>

La voce “Crediti finanziari verso terzi” è prevalentemente composta da crediti correnti relativi ad anticipazioni di capitale a favore degli azionisti di minoranza di alcune delle società controllate nordamericane e società non controllate e tiene conto della capacità degli stessi di rimborso, tramite il realizzo di utili futuri. L’incremento di tale voce è riferibile in buona parte ad un credito vantato nei confronti di un azionista di minoranza della Business Unit International, che sarà quindi incassato nel 2020.

L’incremento netto dei “Crediti verso società emittenti carte di credito” è attribuibile a differenti concentrazioni di cadenze di liquidazione degli incassi con carta di credito alla fine del 2019 rispetto all’esercizio precedente, dovuto anche a fenomeni di stagionalità.

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 2019, 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 2019, riferite all’acquisto e/o alla vendita a termine di valuta e volta ad attenuare i rischi su finanziamenti e dividendi infragruppo.

### III. Crediti per imposte sul reddito

La voce ammonta a 3.051k€, rispetto a 19.572k€ al 31 dicembre 2018, e si riferisce ad acconti e a crediti per imposte sul reddito, prevalentemente relative alle attività europee. Il decremento della voce è prevalentemente riconducibile agli acconti versati nell'esercizio precedente negli Stati Uniti a seguito della entrata in vigore della riforma fiscale americana sulla tassazione dei dividendi esteri, compensati nel corso del 2019 con i debiti per imposte correnti.

### IV. Altri crediti

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Fornitori	49.230	55.224	(5.994)
Canoni anticipati su locazioni/concessioni e royalties	4.553	20.975	(16.422)
Erario e pubbliche amministrazioni	14.727	16.914	(2.187)
Crediti verso concedenti per investimenti	11.890	2.591	9.299
Subconcessionari	4.983	3.458	1.525
Crediti verso controllante per consolidato fiscale	10.229	12.437	(2.208)
Personale	1.225	1.127	98
Altri	25.162	34.287	(9.125)
<b>Totale</b>	<b>121.999</b>	<b>147.013</b>	<b>(25.014)</b>

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. Il decremento di tale voce è relativo in prevalenza alle attività italiane e nordamericane.

La voce “Canoni anticipati su locazioni/concessioni e royalties” si riferisce a canoni di locazione corrisposti ai concedenti in via anticipata, per effetto di previsioni contrattuali. Il decremento di tale voce è prevalentemente riferibile all’entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 che ha comportato la rettifica dell’ammontare dei pagamenti anticipati effettuati prima o alla data di inizio contrattuale (“Una tantum”) relativi a canoni minimi garantiti, a fronte della voce “Diritto d’uso per beni in leasing”, così come riportato nel paragrafo 2.2.1 delle presenti Note Illustrative.

La voce “Erario e pubbliche amministrazioni” è relativa prevalentemente a crediti per imposte indirette. Il decremento dell’esercizio è riconducibile essenzialmente al credito d’imposta francese per la competitività e l’occupazione (CICE), che era stato contabilizzato dalla Francia nel 2018 ma che è stato abolito dall’Amministrazione Finanziaria il 1° gennaio 2019 e sostituito a sua volta da una riduzione dei contributi previdenziali per i datori di lavoro.

L’incremento della voce “Crediti verso concedenti per investimenti” è dovuto ai maggiori investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti in Nord America, per effetto di previsioni contrattuali.

La voce “Subconcessionari” è riferita ad attività date in sub-leasing ed accoglie principalmente i crediti vantati verso terzi in relazione a contratti di leasing con canoni variabili.

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 2.2.13 – 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 alle attività operative in Nord America. Il decremento include l’incasso relativo alla vendita di un hotel in Belgio finalizzata nel 2018.

## V. Crediti commerciali

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Crediti verso terzi	61.792	53.679	8.113
Fondo svalutazione crediti	(6.368)	(5.708)	(660)
<b>Totale</b>	<b>55.424</b>	<b>47.971</b>	<b>7.453</b>

La voce "Crediti verso terzi" è prevalentemente relativa a convenzioni per servizi di ristorazione e a rapporti di affiliazione commerciale. L'incremento dell'esercizio è dovuto essenzialmente all'apertura in Nord America del nuovo business connesso all'accordo con la compagnia aerea American Airlines, già citato nella Relazione sulla Gestione. Si segnala 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, in linea con quanto previsto dall'IFRS 9 in vigore a partire dal 1° gennaio 2018.

Di seguito si espone la movimentazione del "Fondo svalutazione crediti":

(k€)	
<b>Fondo svalutazione crediti al 31 dicembre 2018</b>	<b>5.708</b>
Accantonamenti, al netto dei rilasci	1.367
Altri movimenti e differenze cambio	177
Utilizzi	(884)
<b>Fondo svalutazione crediti al 31 dicembre 2019</b>	<b>6.368</b>

Gli accantonamenti netti al fondo, pari ad 1.367k€ per il 2019, 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. L'incremento è principalmente relativo all'ampliamento delle attività operative negli Stati Uniti.

Gli utilizzi relativi all'esercizio 2019, pari a 884k€, 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 133.750k€ al 31 dicembre 2019, rispetto ai 121.611k€ del 31 dicembre 2018. L'aumento è concentrato principalmente in Italia per maggiori approvvigionamenti e negli Stati Uniti prevalentemente a causa dell'acquisizione di Pacific Gateway Concessions. L'importo è esposto al netto del fondo svalutazione di 2.347k€ (1.527k€ al 31 dicembre 2018), 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 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 2019 ed al 31 dicembre 2018.

(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
<b>Valore lordo</b>								
<b>Saldo al 1° gennaio 2018</b>	<b>129.238</b>	<b>1.168.623</b>	<b>200.143</b>	<b>842.201</b>	<b>325.956</b>	<b>52.627</b>	<b>116.178</b>	<b>2.834.966</b>
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) (1.684)
Altri movimenti	562	108.080	11.040	77.163	4.066	1.243	(203.838)	
<b>Saldo al 31 dicembre 2018</b>	<b>116.489</b>	<b>1.273.778</b>	<b>209.262</b>	<b>956.657</b>	<b>337.340</b>	<b>54.611</b>	<b>136.847</b>	<b>3.084.984</b>
Acquisizioni	-	12.640	-	2.490	-	7	12.513	27.651
Cessioni	-	(15.380)	-	(14.188)	-	-	(269)	(29.838)
Differenze cambio	2.226	17.949	4.324	10.167	-	475	1.894	37.035
Incrementi	1.026	25.819	2.797	28.337	13.126	1.331	254.297	326.732
Decrementi	(10.989)	(88.497)	(25.443)	(67.708)	(16.959)	(1.488)	(1.299)	(212.383) (7.241)
Altri movimenti	(4.708)	153.017	8.863	73.997	7.163	1.322	(246.896)	
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>104.044</b>	<b>1.379.326</b>	<b>199.803</b>	<b>989.752</b>	<b>340.670</b>	<b>56.258</b>	<b>157.087</b>	<b>3.226.940</b>
<b>Ammortamenti e Svalutazioni</b>								
<b>Saldo al 1° gennaio 2018</b>	<b>(77.317)</b>	<b>(747.675)</b>	<b>(165.732)</b>	<b>(660.260)</b>	<b>(255.502)</b>	<b>(47.564)</b>	<b>-</b>	<b>(1.954.050)</b>
Acquisizioni	-	-	-	(40.920)	-	-	-	(40.920)
Cessioni	-	-	-	-	-	-	-	-
Differenze cambio	(1.706)	(18.503)	(3.483)	(9.815)	-	(536)	-	(34.043)
Incrementi	(2.556)	(95.037)	(9.798)	(77.331)	(15.280)	(2.449)	-	(202.451)
Svalutazioni	-	(3.930)	1.709	(2.092)	(4.070)	(17)	(77)	(8.477)
Decrementi	14.003	52.164	8.283	50.304	11.617	780	-	137.151
Altri movimenti	283	1.027	-	(1.211)	396	(7)	-	488
<b>Saldo al 31 dicembre 2018</b>	<b>(67.293)</b>	<b>(811.954)</b>	<b>(169.021)</b>	<b>(741.325)</b>	<b>(262.839)</b>	<b>(49.793)</b>	<b>(77)</b>	<b>(2.102.302)</b>
Acquisizioni	-	(2.114)	-	(1.432)	-	(7)	-	(3.554)
Cessioni	-	6.471	-	10.237	-	-	-	16.708
Differenze cambio	(1.581)	(11.055)	(3.296)	(7.365)	-	(424)	-	(23.721)
Incrementi (Nota XXXIV)	(2.553)	(111.752)	(8.553)	(84.311)	(16.616)	(2.654)	-	(226.439)
Svalutazioni (Nota XXXIV)	-	(4.643)	(13)	(3.752)	(1.478)	(59)	-	(9.945)
Decrementi	9.415	87.961	24.966	67.424	16.945	1.432	77	208.220
Altri movimenti	4.235	2.205	-	(1.423)	(33)	22	-	5.006
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>(57.777)</b>	<b>(844.881)</b>	<b>(155.917)</b>	<b>(761.947)</b>	<b>(264.021)</b>	<b>(51.483)</b>	<b>-</b>	<b>(2.136.027)</b>
<b>Valore netto</b>								
<b>Saldo al 31 dicembre 2018</b>	<b>49.196</b>	<b>461.824</b>	<b>40.241</b>	<b>215.332</b>	<b>74.501</b>	<b>4.818</b>	<b>136.770</b>	<b>982.682</b>
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>46.267</b>	<b>534.445</b>	<b>43.886</b>	<b>227.805</b>	<b>76.649</b>	<b>4.775</b>	<b>157.087</b>	<b>1.090.913</b>

Nel corso del 2019 sono stati effettuati investimenti per 326.732k€, oltre all’incremento derivante dall’acquisizione di PGC, mentre il valore netto contabile delle dismissioni è stato pari a 4.163k€, oltre a cessioni per un valore netto di 13.130k€ relative alle attività autostradali in Canada e alle attività gestite nella Repubblica Ceca; su tali dismissioni sono state rilevate plusvalenze nette per 4.418k€, prevalentemente connesse alla cessione di un hotel in Svizzera finalizzata nel corso del 2019. L’analisi della natura degli investimenti per canale e principali location è fornita in Relazione sulla Gestione a cui si rimanda.

Gli ammortamenti dell’esercizio sono pari a 226.439k€ (202.451k€ nel 2018).

Nell’esercizio sono state effettuate svalutazioni nette pari a 9.945k€ 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 per importi non significativi. Tale verifica, in coerenza con la metodologia adottata nella redazione del Bilancio consolidato 2018, 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. Nel corso del 2018 erano state rilevate svalutazioni nette per un importo pari a 8.477k€.

Le voci "Migliorie su beni di terzi" si riferiscono 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 e includono investimenti per nuove aperture e rinnovi contrattuali.

Si ricorda che nel bilancio consolidato dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018, la voce includeva il valore contrattuale di immobili, impianti e macchinari detenuti in locazione finanziaria, secondo la rappresentazione con il metodo finanziario in accordo con lo IAS 17 in vigore sino al 31 dicembre 2018. A partire dal 1° gennaio 2019, in accordo con il nuovo principio contabile IFRS 16, i saldi in essere al 31 dicembre 2018 esposti nella seguente tabella, sono stati riclassificati nella voce "Diritto d'uso per beni in leasing":

	31.12.2018		
	Valore lordo	Amm.ti e svalut.ni cumulati	Valore netto
(k€)			
Terreni e fabbricati	5.536	(3.872)	1.664
Attrezzature ind. e commerciali	816	(567)	249
<b>Totale</b>	<b>6.352</b>	<b>(4.439)</b>	<b>1.913</b>

Coerentemente, anche il saldo del debito finanziario in essere al 31 dicembre 2018 (pari a 4.372k€) relativo ai beni detenuti in locazione finanziaria e precedentemente esposto nelle voci "Altre passività finanziarie" del passivo corrente per 303k€ e "Altre passività finanziarie" del passivo non corrente per 4.069k€, è stato riclassificato nelle voci "Passività finanziarie per beni in leasing", rispettivamente per la quota corrente e non corrente (Nota XXII).

## VIII. Diritto d'uso per beni in leasing

Come indicato nel paragrafo 2.2.1 di descrizione degli impatti dell'applicazione dell'IFRS 16, l'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 ha portato alla rilevazione di un nuovo attivo di bilancio rappresentativo dei diritti d'uso di beni condotti in virtù di contratti di locazione e di concessione. La voce "Diritto d'uso per beni in leasing" pari a 2.358.973k€ al 31 dicembre 2019, è stata determinata per la prima volta al 1° gennaio 2019 sulla base del valore attuale dei canoni minimi futuri, fissi o sostanzialmente fissi, da corrispondersi a fronte dei contratti di concessione e locazione in essere a tale data e aggiornata nell'esercizio, per effetto delle nuove aggiudicazioni di contratti per 184.117k€ prevalentemente negli Stati Uniti, e dell'acquisizione di Pacific Gateway Concessions per 57.705k€. Le cessioni dell'esercizio sono invece connesse all'operazione di vendita delle autostrade canadesi limitatamente ad una concessione che prevedeva canoni minimi garantiti futuri. Tutte le altre concessioni oggetto dell'operazione di cessione prevedevano esclusivamente canoni variabili.

La voce è assoggettata ad ammortamento contabilizzato nel corso del 2019 nella misura di 356.171k€.

Si precisa che la voce "Fabbricati" è sostanzialmente riferibile a contratti di concessione di area, affitti di azienda e locazione commerciale, mentre la voce "Altri beni" è principalmente riferibile al noleggio di autovetture.

(k€)	Fabbricati	Altri beni	Totale
<b>Valore lordo</b>			
<b>Saldo al 1° gennaio 2019</b>	<b>2.463.815</b>	<b>3.747</b>	<b>2.467.562</b>
Acquisizioni	57.705	-	57.705
Cessioni	(1.154)	-	(1.154)
Differenze cambio	27.669	1	27.670
Incrementi	174.778	1.310	184.117
Decrementi	(17.353)	(84)	(25.466)
Altri movimenti	5.512	719	6.231
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>2.710.972</b>	<b>5.693</b>	<b>2.716.665</b>
<b>Ammortamenti e Svalutazioni</b>			
<b>Saldo al 1° gennaio 2019</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Acquisizioni	-	-	-
Cessioni	259	-	259
Differenze cambio	(970)	(14)	(984)
Incrementi (Nota XXXIV)	(354.310)	(1.861)	(356.171)
Svalutazioni (Nota XXXIV)	(210)	-	(210)
Decrementi	3.861	17	3.878
Altri movimenti	(3.955)	(509)	(4.464)
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>(355.325)</b>	<b>(2.367)</b>	<b>(357.692)</b>
<b>Valore netto</b>			
<b>Saldo al 1° gennaio 2019</b>	<b>2.463.815</b>	<b>3.747</b>	<b>2.467.562</b>
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>2.355.647</b>	<b>3.326</b>	<b>2.358.973</b>

In particolare:

- le concessioni d'area sono 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.

Si ricorda che 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 in autostrada devono essere gratuitamente devoluti alla società concedente, mentre all'interno dei terminal aeroportuali, la devoluzione gratuita non è quasi mai prevista.

- 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 pagamento 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 ultime due tipologie di cui sopra ricorrono i) in ambito autostradale, in presenza di subconcessioni 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.

## IX. Avviamento

Al 31 dicembre 2019 la voce ammonta a 854.976k€ rispetto a 839.666k€ al 31 dicembre 2018. 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.

I valori contabili dell'avviamento articolati per CGU articolati per area geografica sono esposti qui di seguito.

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Nord America	450.578	441.025	<b>9.553</b>
International	60.566	59.755	<b>811</b>
Europa			
Italia	83.631	83.631	-
Altri paesi europei	260.201	255.255	<b>4.946</b>
<b>Totale</b>	<b>854.976</b>	<b>839.666</b>	<b>15.310</b>

Le variazioni rispetto all'anno precedente sono da ascriversi esclusivamente alle differenze cambio.

In considerazione della significatività dell'ammontare dell'avviamento iscritto, 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 alla metodologia Capital Assets Pricing Model, basata su indicatori e parametri osservabili sul mercato.

I flussi finanziari attesi per il periodo triennale 2020-2022 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 2020 e delle proiezioni finanziarie 2021-2022 (anni di previsione esplicita), opportunamente rettificate 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* a conferma della ragionevolezza e adeguatezza della metodologia adottata, rilasciata da una società terza indipendente.

Si segnala inoltre che con l'introduzione dell'IFRS 16, la posta di bilancio "Diritto d'uso per beni in leasing" rappresenta un'attività non finanziaria che deve essere inclusa nella valorizzazione di ogni CGU. Pertanto, l'impairment test dell'anno 2019 è stato effettuato a livello di CGU includendo gli impatti dell'IFRS 16 ai fini del Bilancio Consolidato.

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
Nord America	1,7%	5,7%
International	2,3%	6,7%
Italia	0,5%	5,8%
Altri Paesi Europei	0,8%	4,4%

Per la stima dei flussi finanziari relativi al periodo 2020-2022 il management ha fatto ricorso a diverse assunzioni, tra le quali particolare rilevanza rivestono le stime dei volumi di traffico aereo e autostradale, dei futuri andamenti nelle vendite, dei costi operativi e degli investimenti.

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

- Nord America: si è ipotizzata una crescita media annua delle vendite coerente con le attese di aumento del traffico sul canale aeroportuale (basata su stime della Federal Aviation Administration). Il tasso di rinnovo dei contratti esistenti è stato stimato in base alle medie storiche. La leva operativa derivante dalle maggiori vendite e le specifiche azioni di efficienza contribuiscono all'assorbimento dell'incidenza dei costi operativi.
- International: si è ipotizzata una crescita 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, mediante l'uso di stime interne, una crescita contenuta del traffico autostradale, in linea con l'esperienza storica. Si prevede che l'introduzione di nuovi concept, il miglioramento dell'offerta e le specifiche azioni di efficienza consentire 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 ai quali si avrebbe un annullamento del differenziale esistente tra il valore d'uso della CGU e il suo valore contabile (c.d. Tassi di Rottura).

	<b>Tasso di attualizzazione al netto delle imposte</b>
Nord America	9,9%
International	17,0%
Italia	8,2%
Altri Paesi Europei	6,4%

In considerazione dei significativi differenziali tra i tassi di attualizzazione utilizzati e quelli di rottura, si rende evidente che, sulla base delle attuali aspettative sull'andamento delle variabili endogene ed esogene, pur nell'incertezza di breve termine connessa alla evoluzione della pandemia COVID-19, non emergono necessità di svalutazione dei valori iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2019.

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 2019 e al 31 dicembre 2018 con la relativa analisi degli scostamenti.

Anche le analisi sopra menzionate hanno confermato l'integrale recuperabilità degli avviamenti.

Si rimanda al paragrafo 1.6.1 della Relazione sulla Gestione per le considerazioni della predittibilità degli impatti del Climate Change sul processo di impairment, sulla base delle migliori conoscenze disponibili ad oggi.

## X. Altre attività immateriali

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione della voce “Altre attività immateriali” al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018.

(k€)	Concessioni, licenze, marchi e similari	Altre	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
<b>Valore lordo</b>				
<b>Saldo al 1° gennaio 2018</b>	<b>164.993</b>	<b>98.084</b>	<b>6.059</b>	<b>269.136</b>
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
<b>Saldo al 31 dicembre 2018</b>	<b>217.296</b>	<b>110.155</b>	<b>8.150</b>	<b>335.601</b>
Acquisizioni	23.297	-	-	23.297
Cessioni	(28)	-	-	(28)
Differenze cambio	2.015	(30)	-	1.985
Incrementi	5.045	6.155	5.260	16.460
Decrementi	(14.275)	(465)	(99)	(14.839)
Altri movimenti	3.202	6.733	(7.703)	2.232
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>236.552</b>	<b>122.548</b>	<b>5.608</b>	<b>364.708</b>
<b>Ammortamenti e Svalutazioni</b>				
<b>Saldo al 1° gennaio 2018</b>	<b>(113.342)</b>	<b>(80.115)</b>	<b>-</b>	<b>(193.457)</b>
Acquisizioni	-	(4.924)	-	(4.924)
Differenze cambio	(922)	(46)	-	(968)
Incrementi	(16.063)	(9.293)	-	(25.356)
Svalutazioni	(598)	-	-	(598)
Decrementi	9.444	1.758	-	11.202
Altri movimenti	(2.829)	2.550	-	(279)
<b>Saldo al 31 dicembre 2018</b>	<b>(124.310)</b>	<b>(90.070)</b>	<b>-</b>	<b>(214.380)</b>
Cessioni	74	-	-	74
Differenze cambio	(1.173)	9	-	(1.164)
Incrementi	(19.291)	(10.466)	-	(29.757)
Svalutazioni	(1.168)	(330)	-	(1.498)
Decrementi	14.100	410	-	14.510
Altri movimenti	(1.698)	21	-	(1.677)
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>(133.466)</b>	<b>(100.426)</b>	<b>-</b>	<b>(233.892)</b>
<b>Valore netto</b>				
<b>Saldo al 31 dicembre 2018</b>	<b>92.986</b>	<b>20.085</b>	<b>8.150</b>	<b>121.221</b>
<b>Saldo al 31 dicembre 2019</b>	<b>103.086</b>	<b>22.122</b>	<b>5.608</b>	<b>130.816</b>

Nel corso del 2019 sono stati effettuati investimenti per 16.460k€, relativi principalmente a software gestionali e diritti di concessione, mentre gli ammortamenti sono stati pari a 29.757k€.

L’ulteriore incremento della voce “Concessioni, licenze, marchi e similari” nel 2019 è prevalentemente connesso, come descritto nel paragrafo 2.2.3 “Acquisizioni di imprese”, ai sensi del principio contabile IFRS 3, al differenziale tra il corrispettivo pagato e il fair value degli attivi netti rilevati con l’acquisizione di Pacific Gateway Concessions, pari a 24,5m\$.

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

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

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, sono state rilevate perdite di valore delle attività immateriali nel 2019 per 1.498k€.

## XI. Partecipazioni

La voce "Partecipazioni" include prevalentemente partecipazioni in società collegate e in joint-venture, valutate con il metodo del Patrimonio netto. L'incremento netto rispetto all'esercizio precedente è quindi connesso agli effetti cambio e ai risultati 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 del Patrimonio netto, nell'esercizio sono state rilevate:

- rettifiche positive nette di valore per 36.357k€, iscritte nel Conto economico alla voce "Proventi (oneri) su partecipazioni" principalmente relative alla plusvalenza per la cessione delle società canadesi in partnership, per 37.951k€ (Nota 2.2.4);
- rettifiche positive relative a differenze cambio per 49k€ (rettifiche negative per 32k€ nell'esercizio comparativo) che hanno interessato il Conto economico complessivo.

Di seguito il dettaglio delle partecipazioni al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018:

Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	Ricavi	Totale attività	Totale passività	Utile/(perdita) dell'esercizio	Valore di carico
					in valuta/000	in Euro/000	in Euro/000		
Dewina Host Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	Malesia	49%	MYR	36.536	14.741	5.648	103	2.699
Autogrill Middle East, LLC	Abu Dhabi	Emirati Arabi Uniti	50%	AED	30.259	123.774	89.990	33	-
Arab Host for Services, LLC	Doha	Qatar	49%	QAR	15.841	32.892	86.763	(2.425)	-
DLV-WSE, LLC	California	Stati Uniti	49%	USD	2.435	324	260	197	-
Caresquick N.V.	Anversa	Belgio	50%	EUR	8.082	2.103	215	565	944
Altre								-	65
<b>Totale 31 dicembre 2019</b>								<b>(1.527)</b>	<b>3.708</b>
Denominazione	Sede	Stato	% di possesso	Valuta	Ricavi	Totale attività	Totale passività	Utile/(perdita) dell'esercizio	Valore di carico
					in valuta/000	in Euro/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								-	13
<b>Totale 31 dicembre 2018</b>								<b>13</b>	<b>1.891</b>

## XII. Attività finanziarie per beni in leasing

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Attività finanziarie per beni in leasing - corrente	16.842	-	
Attività finanziarie per beni in leasing - non corrente	66.083	-	66.083
<b>Totale</b>	<b>82.925</b>	<b>-</b>	<b>82.925</b>

La rilevazione della voce "Attività finanziarie per beni in leasing" scaturisce esclusivamente

dall'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 e rappresenta il trasferimento di alcuni dei diritti d'uso in capo al Gruppo a favore di terze parti mediante contratti di sublocazione (prevalentemente in Nord America). Alla data di transizione la voce ammontava a 15.780k€ nelle Attività correnti ed a 33.667k€ nelle Attività non correnti. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.1 delle presenti Note Illustrative.

### XIII. Altre attività finanziarie

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Disponibilità fruttifere presso terzi	11.361	7.177	4.184
Depositi cauzionali	22.892	20.284	2.608
Crediti finanziari verso terzi	5.092	15.488	(10.396)
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	2.430	-	2.430
<b>Totale</b>	<b>41.775</b>	<b>42.949</b>	<b>(1.174)</b>

La voce "Disponibilità fruttifere presso terzi" è relativa a depositi cauzionali fruttiferi. L'incremento della voce è relativo essenzialmente agli Stati Uniti e in particolare al versamento di importi a garanzia per la ristrutturazione dell'autostrada della Pennsylvania Turnpike.

L'incremento della voce "Depositi cauzionali" è connesso principalmente all'acquisizione di Pacific Gateway Concessions effettuata nel corso del 2019.

La voce "Crediti finanziari verso terzi" è prevalentemente composta da crediti non correnti relativi ad anticipazioni di capitale a favore degli azionisti di minoranza di alcune delle società controllate nordamericane ovvero di società non controllate e tiene conto della capacità degli stessi di rimborso tramite il realizzo di utili futuri. La riduzione di tale voce è riferibile per lo più alla riclassifica nell'attivo corrente di un credito vantato nei confronti di un azionista di minoranza della Business Unit International.

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 2019, per valori nozionali complessivi di 100m\$.

### XIV. Attività e passività per imposte differite

Le "Attività per imposte differite" non compensabili ammontano a 61.204k€ al 31 dicembre 2019 (51.050k€ al 31 dicembre 2018). La voce include la valorizzazione di attività per imposte differite derivante dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 i cui effetti fiscali non si rilevano ai fini della determinazione delle imposte in alcune delle giurisdizioni in cui opera il Gruppo (per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.1 delle presenti Note Illustrative). Al 31 dicembre 2019 le "Passività per imposte differite" non compensabili con le attività ammontano a 48.257k€ (43.728k€ al 31 dicembre 2018).

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

(k€)	31.12.2019	31.12.2018
Passività per imposte differite	94.187	82.399
Attività per imposte anticipate compensabili	(45.929)	(38.671)
<b>Passività per imposte differite nette non compensabili</b>	<b>48.257</b>	<b>43.728</b>
<b>Attività per imposte anticipate non compensabili</b>	<b>61.204</b>	<b>51.050</b>

Nelle tabelle seguenti si dettaglia la movimentazione linda delle imposte differite al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018.

(k)		31.12.2018	iscritte a conto economico	riconosciute nel conto economico complessivo	differenze cambio e altre variazioni	variazioni perimetro	31.12.2019
<b>Attività per imposte anticipate:</b>							
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali		26.333	(2.678)	21	286	(1.172)	22.789
Diritto d'uso per beni in leasing		-	9.290	-	(20)	-	9.270
Crediti commerciali		4.137	(904)	-	70	-	3.303
Altre attività		1.872	293	-	-	-	2.165
TFR e altri fondi relativi al personale		25.296	153	287	555	-	26.291
Fondi per rischi ed oneri		1.236	93	-	-	-	1.329
Altre passività		411	1.388	-	(8)	-	1.791
Perdite fiscali portate a nuovo		30.436	9.757	-	-	3	40.196
<b>Totale</b>		<b>89.720</b>	<b>17.392</b>	<b>308</b>	<b>883</b>	<b>(1.169)</b>	<b>107.134</b>
<b>Passività per imposte differite:</b>							
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali		57.187	1.374	-	776	3	59.340
Diritto d'uso per beni in leasing		-	685	-	(2)	-	683
Altre attività		17.977	7.904	-	285	-	26.166
Fondi per rischi ed oneri		151	-	-	6	-	157
TFR e altri fondi relativi al personale		1.504	295	-	59	-	1.858
Altre riserve e utili indivisi		3.186	1.146	-	1	-	4.333
Altre passività		2.394	(764)	-	20	-	1.650
<b>Totale</b>		<b>82.399</b>	<b>10.640</b>		<b>1.145</b>	<b>3</b>	<b>94.187</b>

(k)		31.12.2017	iscritte a conto economico	riconosciute nel conto economico complessivo	differenze cambio e altre variazioni	variazioni perimetro	31.12.2018
<b>Attività per imposte anticipate:</b>							
Immobili impianti e macchinari e altre attività immateriali		19.822	3.179	-	(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
<b>Totale</b>		<b>84.746</b>	<b>2.217</b>	<b>(462)</b>	<b>(1.703)</b>	<b>4.924</b>	<b>89.720</b>
<b>Passività per imposte differite:</b>							
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
<b>Totale</b>		<b>75.449</b>	<b>5.716</b>		<b>1.203</b>	<b>30</b>	<b>82.399</b>

Il valore delle perdite fiscali esistenti al 31 dicembre 2019 su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate ammonta a 139.296k€. Il corrispondente beneficio fiscale non rilevato sarebbe pari a 34.908k€.

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.

## XV. Altri crediti

L'importo degli "Altri crediti" iscritti nell'attivo non corrente al 31 dicembre 2019 è pari a 3.010k€ (9.878k€ al 31 dicembre 2018) e il suo decremento rispetto all'esercizio precedente è riferibile principalmente alla riclassifica dei canoni di locazione corrisposti in via anticipata nella voce "Diritto d'uso per beni in leasing" effettuata a seguito dell'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16.

## Passività correnti

### XVI. Debiti commerciali

I “Debiti commerciali” al 31 dicembre 2019 sono pari a 397.183k€. L’incremento rispetto al saldo al 31 dicembre 2018 (376.460k€) è principalmente dovuto alle dinamiche dei pagamenti dei fornitori e alle diverse strategie di approvvigionamento stagionale dei prodotti, in particolare degli Stati Uniti.

### XVII. Debiti per imposte sul reddito

La quota corrente ammonta a 14.070k€ (4.726k€ al 31 dicembre 2018) e si riferisce al debito per le imposte maturate nell’anno al netto dei crediti tributari compensabili. L’incremento della voce è principalmente riconducibile alla operazione di cessione delle attività nelle autostrade canadesi, a fronte della quale è stato rilevato un debito per imposte correnti per circa 29,6m€. Per contro, la voce si è ridotta per effetto della compensazione nel corso del 2019 con gli acconti versati nell’esercizio precedente negli Stati Uniti.

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 IV).

La quota non corrente pari a 6.584k€ (8.541k€ al 31 dicembre 2018) si riferisce al debito per imposte sul reddito stanziato dalla controllata statunitense a seguito della riforma fiscale. La voce è il risultato del ricalcolo, sulla base della normativa definitiva pubblicata nel 2018, dell’imposizione “una tantum” sugli utili prodotti al di fuori del territorio degli Stati Uniti da parte delle controllate di HMSHost Corp. dal 1986.

### XVIII. Altri debiti

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Personale	138.212	154.422	(16.210)
Fornitori per investimenti	89.577	81.163	8.414
Istituti di previdenza e piani a contribuzione definita	43.511	44.190	(679)
Erario e pubbliche amministrazioni	41.288	32.269	9.019
Ritenute	11.240	13.459	(2.219)
Altri	38.962	43.922	(4.960)
<b>Totali</b>	<b>362.790</b>	<b>369.425</b>	<b>(6.635)</b>

La riduzione netta della voce “Personale” è principalmente dovuta al pagamento degli incentivi al management relativi all’anno 2018, nonché agli esborsi relativi ai prepensionamenti e al “patto intergenerazionale” avviato in Italia nell’esercizio precedente, parzialmente compensati dagli incrementi derivanti dalle competenze del 2019.

La variazione 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 sostanzialmente allineata al 2018 ed 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. L’aumento dell’esercizio è correlato all’incremento delle vendite, occorso soprattutto negli Stati Uniti.

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

## XIX. Altre passività finanziarie

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	3	310	(307)
Ratei e risconti per interessi su prestiti	8.178	7.271	907
Debiti verso altri finanziatori	1.269	-	1.269
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio - di copertura	-	410	(410)
Altri ratei e risconti finanziari	29	-	29
<b>Totale</b>	<b>9.479</b>	<b>7.991</b>	<b>1.488</b>

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 per valori nozionali complessivi di 100m\$.

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 "Debiti verso altri finanziatori" si riferisce esclusivamente a debiti finanziari verso gli azionisti di minoranza di alcune società controllate.

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 riferite alla vendita e/o all'acquisto a termine di valuta e volta ad attenuare i rischi su finanziamenti e dividendi infragruppo.

## Passività non correnti

## XX. Altri debiti

L'importo ammonta a 17.440k€ (29.495k€ al 31 dicembre 2018) e include debiti verso il personale per incentivi pluriennali e per i piani a contribuzione definita. Nel corso dell'esercizio è stato effettuato il pagamento differito di 6m€ relativo all'acquisizione di Le CroBag, occorsa nel 2018.

Si ricorda inoltre che con l'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 gli incentivi per leasing ottenuti prima del 1° gennaio 2019 sono stati iscritti a riduzione della voce "Diritto d'uso per beni in leasing" (9.760k€).

## XXI. Finanziamenti

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Scoperti su conti correnti bancari	40.308	48.384	(8.076)
Debiti bancari non assistiti da garanzie reali	16.025	20.584	(4.559)
<b>Totale corrente</b>	<b>56.333</b>	<b>68.968</b>	<b>(12.635)</b>
Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzie reali	533.523	551.672	(18.149)
Commissioni su prestiti	(1.433)	(1.760)	327
<b>Totale non corrente</b>	<b>532.090</b>	<b>549.912</b>	<b>(17.822)</b>
<b>Totale</b>	<b>588.423</b>	<b>618.880</b>	<b>(30.457)</b>

La composizione dei “Debiti verso banche per finanziamenti non assistiti da garanzie reali” al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 è la seguente:

	Scadenza	31.12.2019		31.12.2018	
		Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ <sup>(1)</sup>	Ammontare (k€)	Utilizzi in k€ <sup>(1)</sup>
Term Amortizing Facility - HMS Host Corporation <sup>(2)</sup>	Giugno 2023	133.523	133.523	174.672	174.672
Revolving Amortizing Facility - HMS Host Corporation <sup>(2)</sup>	Giugno 2023	178.031	-	174.672	-
<b>Linee 2018</b>		<b>311.554</b>	<b>133.523</b>	<b>349.344</b>	<b>174.672</b>
Term Amortizing Facility - Autogrill S.p.A. <sup>(3)</sup>	Gennaio 2023	100.000	100.000	100.000	100.000
Revolving Amortizing Facility - Autogrill S.p.A. <sup>(3)</sup>	Gennaio 2023	200.000	-	200.000	52.000
<b>Linee 2018</b>		<b>300.000</b>	<b>100.000</b>	<b>300.000</b>	<b>152.000</b>
Revolving Facility - Autogrill S.p.A. <sup>(3)</sup>	Gennaio 2023	100.000	100.000	100.000	75.000
<b>Linea 2018</b>		<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>75.000</b>
Term Loan Facility - Autogrill S.p.A.	Agosto 2021	150.000	150.000	150.000	150.000
<b>Linea 2017</b>		<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
Revolving Facility - Autogrill S.p.A.	Agosto 2024	25.000	-	-	-
<b>Linea 2019</b>		<b>25.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Revolving Facility - Autogrill S.p.A.	Agosto 2024	50.000	50.000	-	-
<b>Linea 2019</b>		<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totale</b>		<b>936.554</b>	<b>533.523</b>	<b>899.344</b>	<b>551.672</b>
di cui a breve termine		-	-	-	-
<b>Totale al netto della quota corrente</b>		<b>936.554</b>	<b>533.523</b>	<b>899.344</b>	<b>551.672</b>

<sup>(1)</sup> Gli utilizzi in valuta sono valorizzati al tasso di cambio al 31 dicembre 2019 e 31 dicembre 2018.

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> 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 2019 le linee di credito bancarie “committed” per finanziamenti concesse al Gruppo risultavano utilizzate per il 57% circa.

Nel mese di agosto 2017 la Capogruppo 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 aveva 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.

Nel mese di agosto 2019 la Capogruppo ha sottoscritto una nuova linea di credito Term Amortizing e una linea Revolving per rispettivamente 50m€ e 25m€ con scadenza finale agosto 2024. La linea “Term Amortizing” prevede il rimborso annuale, a partire da agosto 2021, di 3 rate da 12,5m€ e l'estinzione alla scadenza del capitale residuo pari a 12,5m€. La linea Revolving prevede la cancellazione a scadenza del commitment pari a 25m€.

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. I contratti prendono a riferimento, nel calcolo dei parametri economico-finanziari, i dati dell'intero Gruppo. Al 31 dicembre 2019 i parametri sopra citati risultano rispettati.

I predetti contratti prevedono, tra l'altro, come è d'uso per questa tipologia di contratti, il diritto degli istituti finanziatori di cancellare i finanziamenti in essere, con la conseguente obbligazione della società finanziata di rimborsare anticipatamente tutte le somme da essa utilizzate, in caso di cambio di controllo sulla società stessa. Ai fini di tali contratti, il “cambio di controllo” si verificherebbe qualora uno o più soggetti – diversi dagli attuali soci di riferimento di Edizione S.r.l. – agendo singolarmente o di concerto, acquisissero il controllo della Società ai sensi dell'art. 2359, comma 1, numero 1 e 2, Cod. Civ.

Inoltre, si ricorda che lo scorso 26 giugno 2018 la controllata HMSHost Corp. aveva ottenuto un 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\$. Tale contratto contiene una clausola di “*change of control*”.

Si segnala che nel corso del 2019 è stata rimborsata anticipatamente la rata da 50m\$ in scadenza a giugno 2020 con l'utilizzo della cassa derivante dalla cessione delle autostrade canadesi.

Il 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 calcolati sul perimetro societario facente capo a HMSHost Corporation. Al 31 dicembre 2019 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati.

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.

Si ricorda che, per effetto di pattuizioni contrattuali stabilite con gli istituti finanziatori, la determinazione dei covenant finanziari in essere è stata determinata al netto dell'effetto derivante dall'adozione del nuovo principio contabile IFRS 16 o limitando gli impatti sulle principali grandezze economiche e patrimoniali oggetto di test.

## XXII. Passività finanziarie per beni in leasing

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Passività finanziarie per beni in leasing - corrente	373.966	303	<b>373.663</b>
Passività finanziarie per beni in leasing - non corrente	2.100.406	4.069	<b>2.096.337</b>
<b>Totale</b>	<b>2.474.372</b>	<b>4.372</b>	<b>2.470.000</b>

L'incremento di tale voce deriva essenzialmente dall'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 che ha comportato la rilevazione di una passività finanziaria pari a 2.514.133k€ derivante dall'attualizzazione dei pagamenti per canoni minimi garantiti futuri in essere al 1° gennaio 2019. Nel corso del 2019 la voce si è movimentata essenzialmente per effetto dell'iscrizione di nuovi contratti per 225.937k€, la rilevazione degli interessi impliciti per 74.451k€ e il pagamento di canoni nella misura di 416.411k€. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.1 delle presenti Note Illustrative.

## XXIII. Altre passività finanziarie

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse - di copertura	-	1.367	(1.367)
Debiti verso altri finanziatori	925	2.042	(1.117)
<b>Totale</b>	<b>925</b>	<b>3.409</b>	<b>(2.484)</b>

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 per valori nozionali complessivi di 100m\$.

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

## XXIV. Obbligazioni

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Obbligazioni correnti	22.254	-	<b>22.254</b>
<b>Totale corrente</b>	<b>22.254</b>	<b>-</b>	<b>22.254</b>
Obbligazioni non correnti	292.006	304.055	(12.049)
Commissioni emissione prestiti	(825)	(1.029)	<b>204</b>
<b>Totale non corrente</b>	<b>291.181</b>	<b>303.026</b>	<b>(11.845)</b>
<b>Totale</b>	<b>313.435</b>	<b>303.026</b>	<b>10.409</b>

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 tranches come riassunto nella tabella seguente:

<b>Valore</b>	<b>Nominale</b>	<b>Data emissione</b>	<b>Tasso fisso annuo</b>	<b>Data scadenza</b>
	(m\$)			
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 2019, la voce “Obbligazioni” ammonta a 313.435k€ rispetto ai 303.026k€ al 31 dicembre 2018, con un incremento netto di 10.409k€ determinato dalla variazione del fair value e dall’effetto cambio (5.888k€).

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 2019 una perdita di 3.571k€ ed un utile di simile importo è stato rilevato sullo strumento di copertura, con un effetto sostanzialmente nullo a Conto economico.

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 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 2019 tali requisiti contrattuali risultano rispettati.

Si ricorda che, per effetto di pattuizioni contrattuali stabilite con gli istituti finanziatori, la determinazione dei covenant finanziari in essere è stata determinata al netto dell’effetto derivante dall’adozione del nuovo principio contabile IFRS 16 o limitando gli impatti sulle principali grandezze economiche e patrimoniali oggetto di test.

Tali prestiti prevedono, quale conseguenza di un eventuale cambio di controllo sulla stessa HMSHost, il diritto di ciascun obbligazionario di ottenere il rimborso anticipato delle obbligazioni detenute.

## XXV. Piani a benefici definiti

La voce “Piani a benefici definiti” al 31 dicembre 2019 ammonta a 68.001k€ (71.036k€ al 31 dicembre 2018).

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 37.895k€, rispetto all’importo di 42.289k€ determinato su basi attuariali.

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Piani a benefici definiti:			
Trattamento di fine rapporto	42.289	44.173	(1.884)
Altri piani a benefici definiti	25.712	26.863	(1.151)
<b>Totale</b>	<b>68.001</b>	<b>71.036</b>	<b>(3.035)</b>

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

(k€)	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Valore attuale dei piani finanziati	101.714	94.741	92.547	99.076	116.001
Fair value delle attività a servizio dei piani	(80.103)	(71.695)	(69.430)	(70.457)	(82.313)
	<b>21.611</b>	<b>23.046</b>	<b>23.117</b>	<b>28.619</b>	<b>33.688</b>
Valore attuale dei piani non finanziati	46.390	47.990	56.993	62.216	66.507
<b>Passività netta rilevata in bilancio</b>	<b>68.001</b>	<b>71.036</b>	<b>80.110</b>	<b>90.835</b>	<b>100.195</b>

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

	Italia		Svizzera		Altri piani	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Tasso di attualizzazione	0,4%	1,1%	0,3%	1,0%	0,6%-1,1%	1,3%-1,9%
Tasso di inflazione	1,2%	1,5%	0,6%	1,0%	0,6%-1,4%	1%-1,5%
Tasso di rendimento atteso delle attività	-	-	0,0%	1,0%	1,9%	1,9%
Tasso atteso di incremento delle retribuzioni	-	-	1,0%	1,0%	1,0%-2%	1,0%-2,5%
Tasso atteso di incremento delle pensioni	2,4%	2,6%	-	-	-	-

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€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	2.395	2.388	7
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	-	(1.709)	1.709
Interessi passivi netti	579	631	(52)
<b>Totale</b>	<b>2.974</b>	<b>1.310</b>	<b>1.663</b>

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

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

	Italia	Svizzera	Altri piani	Totale
<b>(k€)</b>				
<b>Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2017</b>	<b>51.903</b>	<b>88.693</b>	<b>8.944</b>	<b>149.540</b>
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	-	1.632	756	<b>2.388</b>
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	-	-	(1.709)	<b>(1.709)</b>
Interessi passivi	453	549	124	<b>1.126</b>
<i>Perdite (utili) attuariale derivante da:</i>				
ipotesi demografiche	-	2.966	(116)	<b>2.850</b>
ipotesi finanziarie	(1.016)	(4.145)	(9)	<b>(5.170)</b>
rettifiche basate sull'esperienza	106	(1.250)	(100)	<b>(1.244)</b>
Contributi versati dai dipendenti	-	2.526	48	<b>2.574</b>
Benefici liquidati	(7.757)	(3.815)	(223)	<b>(11.795)</b>
Differenze cambio	-	3.370	6	<b>3.376</b>
Altro	484	-	311	<b>795</b>
<b>Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2018</b>	<b>44.173</b>	<b>90.527</b>	<b>8.032</b>	<b>142.731</b>
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	-	1.717	677	<b>2.395</b>
Utile/perdita relativi alle prestazioni di lavoro passate	-	-	-	-
Interessi passivi	321	889	136	<b>1.346</b>
<i>Perdite (utili) attuariale derivante da:</i>				
ipotesi demografiche	(34)	-	(38)	<b>(73)</b>
ipotesi finanziarie	1.798	10.363	716	<b>12.877</b>
rettifiche basate sull'esperienza	(545)	(6.433)	107	<b>(6.870)</b>
Contributi versati dai dipendenti	-	2.698	-	<b>2.698</b>
Benefici liquidati	(3.628)	(6.730)	(359)	<b>(10.717)</b>
Differenze cambio	-	3.524	7	<b>3.531</b>
Altro	205	-	(17)	<b>188</b>
<b>Valore attuale dell'obbligazione al 31 dicembre 2019</b>	<b>42.289</b>	<b>96.554</b>	<b>9.261</b>	<b>148.105</b>

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

	Italia	Svizzera	Altri piani	Totali
<b>(k€)</b>				
<b>Fair value delle attività al 31 dicembre 2017</b>	-	<b>65.749</b>	<b>3.681</b>	<b>69.430</b>
Interessi attivi	-	422	73	<b>495</b>
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano, esclusi gli interessi attivi	-	(2.880)	18	<b>(2.862)</b>
Contributi versati dai dipendenti	-	2.526	48	<b>2.574</b>
Contributi versati dal Gruppo	-	3.085	368	<b>3.453</b>
Benefici liquidati	-	(3.815)	(90)	<b>(3.905)</b>
Differenze cambio	-	2.510	-	<b>2.510</b>
Altro	-	-	-	-
<b>Fair value delle attività al 31 dicembre 2018</b>	-	<b>67.597</b>	<b>4.098</b>	<b>71.695</b>
Interessi attivi	-	688	79	<b>766</b>
Rendimento atteso delle attività a servizio del piano, esclusi gli interessi attivi	-	4.839	631	<b>5.472</b>
Contributi versati dai dipendenti	-	2.698	-	<b>2.698</b>
Contributi versati dal Gruppo	-	3.302	380	<b>3.681</b>
Benefici liquidati	-	(6.730)	(182)	<b>(6.913)</b>
Differenze cambio	-	2.704	-	<b>2.704</b>
<b>Fair value delle attività al 31 dicembre 2019</b>	-	<b>75.097</b>	<b>5.006</b>	<b>80.103</b>

Le principali categorie di attività a servizio del piano sono:

	Svizzera	Belgio
Cassa	1,3%	100,0%
Strumenti di capitale	23,4%	0,0%
Obbligazioni	47,8%	0,0%
Valori immobiliari	22,6%	0,0%
Altri valori mobiliari	4,9%	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	(727)	750	(3.613)	3.866	(457)	472
Incrementi retributivi attesi	-	-	486	n.a.	-	-
Incrementi futuri delle pensioni	-	-	-	-	-	-
Tasso di inflazione	460	(453)	-	-	-	-

Per effetto della revisione di stima, la passività a benefici definiti ha subito un decremento lordo di 463k€ che al netto del relativo effetto fiscale di 287k€ (Nota XXVII), ha determinato un impatto netto di 176k€, rilevato nel conto economico complessivo; la significativa variazione è connessa alla diminuzione del tasso di attualizzazione applicabile al 31 dicembre 2019.

## XXVI. Fondi per rischi e oneri

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

(k€)	31.12.2018	Altri movimenti e differenze cambio	Accantonamenti	Rilasci	Utilizzi	31.12.2019
Fondo per imposte	3.051	8	-	(625)	(116)	2.319
Fondo rischi diversi	10.483	(4.580)	15.640	-	(13.218)	8.325
Fondo rischi investimenti	-	1.416	-	-	-	1.416
Fondo rischi vertenze verso terzi	2.723	5.922	183	(3.512)	(2.908)	2.408
Fondo ripristino beni di terzi	-	-	192	-	-	192
<b>Totale fondi per rischi ed oneri correnti</b>	<b>16.257</b>	<b>2.767</b>	<b>16.015</b>	<b>(4.136)</b>	<b>(16.242)</b>	<b>14.660</b>
Fondo rischi diversi	26.975	4.843	63	(473)	(1.684)	29.724
Fondo rischi vertenze verso terzi	1.836	-	1.595	(806)	(598)	2.028
Fondo ripristino beni di terzi	8.238	170	556	(1.270)	(194)	7.500
Fondo per contratti onerosi	1.197	(106)	-	(1.091)	-	-
<b>Totale fondi per rischi ed oneri non correnti</b>	<b>38.246</b>	<b>4.907</b>	<b>2.214</b>	<b>(3.640)</b>	<b>(2.475)</b>	<b>39.253</b>

(k€)	31.12.2017	Altri movimenti e differenze cambio	Accantonamenti	Rilasci	Utilizzi	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
<b>Totale fondi per rischi ed oneri correnti</b>	<b>18.241</b>	<b>(558)</b>	<b>12.883</b>	<b>(725)</b>	<b>(13.581)</b>	<b>16.257</b>
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
<b>Totale fondi per rischi ed oneri non correnti</b>	<b>32.815</b>	<b>4.061</b>	<b>4.653</b>	<b>(2.277)</b>	<b>(1.006)</b>	<b>38.246</b>

### Fondo per imposte

La parte corrente è relativa, principalmente, ad importi stanziati a fronte di contenziosi per imposte indirette statunitensi, il cui ammontare tiene conto delle valutazioni dei consulenti fiscali che assistono il Gruppo nelle relative controversie (Nota XXXIII). Nel corso dell'esercizio non sono stati effettuati accantonamenti.

### 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 2019 sono stati effettuati accantonamenti al suddetto fondo negli Stati Uniti, relativamente sia alla quota a breve termine che a quella a lungo termine, per un totale di 15.703k€, determinato da valutatori indipendenti sulla base di serie storiche e stime future sugli infortuni, mentre gli utilizzi per liquidazioni dell'esercizio sono stati pari a 14.639k€.

### 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. I rilasci dell'esercizio per eccedenze connesse a variazioni di stima di rischi preesistenti sono stati superiori agli accantonamenti dell'esercizio per un valore netto 2.540k€.

### 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

Al 31 dicembre 2019, tale importo si riferiva a contratti pluriennali di locazione o di "concessione" di unità commerciali con redditività insufficiente a coprire i canoni contrattuali. Al 31 dicembre 2019, la voce risulta azzerata a seguito della riclassifica, effettuata il 1° gennaio 2019, nella voce "Diritto d'uso per beni in leasing" derivante dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16. Nell'esercizio non sono emerse istanze di stanziamento di perdite future sui contratti pluriennali.

## XXVII. Patrimonio netto

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

### Capitale sociale

Al 31 dicembre 2019 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 prive di indicazione del valore nominale.

Al 31 dicembre 2019 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 15.210k€ dalle differenze di cambio da conversione dei bilanci in valuta estera e dai 49k€ della quota delle componenti del Conto economico complessivo per le partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio Netto (Nota XI), compensato da 61k€ della

variazione del fair value degli strumenti designati come "Net investment hedge", al netto del relativo effetto fiscale.

### **Altre riserve e utili indivisi**

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

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

La variazione della voce è data principalmente dalla destinazione a riserve dell'utile dell'esercizio 2018 sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea degli azionisti in data 23 maggio 2019 e dalla distribuzione dei dividendi per 50.844k€.

### **Azioni proprie acquistate**

L'Assemblea degli Azionisti del 23 maggio 2019 ha autorizzato, previa revoca della delibera adottata il 24 maggio 2018, 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 2019 Autogrill S.p.A. detiene n° 181.641 azioni proprie, dato invariato rispetto al 31 dicembre 2018, per un valore di carico pari a €720k e un valore di carico medio pari a €3,96 per azione. Nel corso del 2019 non sono state acquistate o cedute azioni proprie.

### **Patrimonio netto di terzi**

Il Patrimonio netto di terzi risulta pari a 77.620k€ rispetto a 55.159k€ al 31 dicembre 2018. La variazione è imputabile prevalentemente al risultato dell'esercizio per 21.094k€, a versamenti di capitale per 42.800k€, al netto del pagamento dei dividendi per 40.546k€.

### **Componenti del Conto economico complessivo**

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

	Esercizio 2019			Esercizio 2018		
	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto	Valore lordo	Effetto fiscale	Valore netto
(k€)						
Utili/(perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti	(463)	287	(176)	703	(356)	347
<b>Altre componenti del conto economico complessivo che non saranno riclassificati nel risultato dell'esercizio</b>	<b>(463)</b>	<b>287</b>	<b>(176)</b>	<b>703</b>	<b>(356)</b>	<b>347</b>
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto - quota delle altre componenti del conto economico complessivo	49	-	49	(32)	-	(32)
Differenze di cambio da conversione delle gestioni estere	14.017	-	14.017	15.964	-	15.964
Utili/(perdite) su coperture di investimenti netti	(81)	20	(61)	423	(106)	317
<b>Altre componenti del conto economico complessivo che saranno riclassificati nel risultato dell'esercizio</b>	<b>13.985</b>	<b>20</b>	<b>14.005</b>	<b>16.355</b>	<b>(106)</b>	<b>16.249</b>
<b>Totale componenti del conto economico complessivo consolidato dell'esercizio</b>	<b>13.522</b>	<b>307</b>	<b>13.829</b>	<b>17.058</b>	<b>(462)</b>	<b>16.596</b>

La variazione della voce "Utili (perdite) attuariali sull'obbligazione per benefici definiti" è riferita alla significativa diminuzione del tasso di attualizzazione applicabile al 31 dicembre 2019 (Nota XXV).

## 2.2.6 Note alle voci economiche

### XXVIII. Ricavi

Il dettaglio della voce “Ricavi” è il seguente:

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Ricavi di vendita Food&Beverage	4.996.787	4.695.271	<b>301.516</b>
Ricavi di vendita di carburanti	396.966	417.869	<b>(20.903)</b>
<b>Totale</b>	<b>5.393.753</b>	<b>5.113.140</b>	<b>280.613</b>

Nel corso del 2019 i ricavi di vendita Food&Beverage sono cresciuti principalmente grazie alle performance negli aeroporti, principale canale di operatività per il Gruppo.

I ricavi di vendita di carburanti sono effettuati in prevalenza presso aree di servizio italiane e svizzere e il decremento è riconducibile alla riduzione del traffico autostradale in tutte le regioni.

Per un'esposizione dettagliata dell'andamento dei ricavi si rinvia alla Relazione sulla Gestione.

### XXIX. Altri proventi operativi

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Contributi promozionali da fornitori	46.754	43.753	<b>3.001</b>
Canoni di locazione d'azienda	48.709	15.950	<b>32.759</b>
Canoni di affiliazione	5.074	4.757	<b>317</b>
Plusvalenze da cessione di immobili, impianti e macchinari	5.234	5.184	<b>50</b>
Altri proventi	104.840	41.128	<b>63.712</b>
<b>Totale</b>	<b>210.611</b>	<b>110.772</b>	<b>99.839</b>

La voce “Contributi promozionali da fornitori” ha registrato un incremento di 3.001k€ relativo principalmente ad Autogrill Italia S.p.A., grazie alla rinegoziazione nell'esercizio di alcuni contratti con i fornitori strategici che ha consentito un aumento dei contributi promozionali nel corso dell'anno.

La voce “Canoni di locazione d'azienda” si riferisce a beni dati in leasing con canone variabile e precedentemente esposti al netto della voce di costo “Costi per affitti, concessioni e royalties su utilizzo marchi”.

La voce “Canoni di affiliazione” è imputabile principalmente alla società Le CroBag, relativamente ai punti vendita gestiti in franchising.

La voce “Plusvalenze da cessione di immobili, impianti e macchinari” è sostanzialmente in linea con l'esercizio 2018. La voce nel 2019 è connessa principalmente alla cessione di un hotel in Svizzera, il corrispondente importo del 2018 era invece connesso principalmente alla cessione di uno stabile adibito a magazzino in Italia e di un hotel in Belgio.

L'incremento della voce “Altri proventi” è determinato principalmente dalla somministrazione di alimenti e bevande nelle lounge aeroportuali di American Airlines (74m\$) di cui il Gruppo, a partire dallo scorso maggio 2019 e mediante la controllata HMSHost Corporation, è fornitore esclusivo per 5 anni.

Inoltre, la componente “Altri proventi” include 17.898k€ (20.896k€ nell'esercizio 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.

### **XXX. Costo delle materie prime, sussidiarie e merci**

<b>(k€)</b>	<b>Esercizio 2019</b>	<b>Esercizio 2018</b>	<b>variazione</b>
Acquisti	1.921.062	1.843.671	<b>77.391</b>
Variazione rimanenze	(9.668)	(557)	<b>(9.111)</b>
<b>Totale</b>	<b>1.911.394</b>	<b>1.843.114</b>	<b>68.280</b>

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

### **XXXI. Costo del personale**

<b>(k€)</b>	<b>Esercizio 2019</b>	<b>Esercizio 2018</b>	<b>variazione</b>
Retribuzioni e oneri sociali	1.508.310	1.391.249	<b>117.061</b>
Benefici ai dipendenti	41.162	37.189	<b>3.973</b>
Altri costi	125.328	128.545	<b>(3.217)</b>
<b>Totale</b>	<b>1.674.800</b>	<b>1.556.983</b>	<b>117.817</b>

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

Si precisa che la voce "Altri costi" include la quota di competenza dell'esercizio del costo dei piani di incentivazione al management basati su azioni (stock option) e i compensi agli Amministratori maturati nell'esercizio, dettagliati al successivo paragrafo 2.2.13.

L'organico medio, espresso in personale a tempo pieno equivalente, è stato di 41.514 unità (42.353 unità nel 2018).

### **XXXII. Costo per affitti, concessioni e royalties su utilizzo di marchi**

<b>(k€)</b>	<b>Esercizio 2019</b>	<b>Esercizio 2018</b>	<b>variazione</b>
Affitti e concessioni	448.563	756.394	<b>(307.831)</b>
Royalties su utilizzo di marchi	129.859	120.128	<b>9.731</b>
<b>Totale</b>	<b>578.422</b>	<b>876.522</b>	<b>(298.100)</b>

Il saldo in essere al 31 dicembre 2019 include principalmente, oltre ai canoni variabili per affitti e concessioni (363.139k€), canoni su beni in leasing a breve termine (73.595k€), canoni su beni in leasing di modesto valore (7.185k€) e canoni per diritti di accesso (4.775k€). La significativa riduzione di tale voce è prevalentemente riconducibile agli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 che ha comportato l'esclusione da tale voce della componente fissa di canoni di locazione e concessione a partire dal 1° gennaio 2019. Tale componente di costo, a partire dal 1° gennaio 2019, è rappresentata da ammortamenti su diritto d'uso per beni in leasing ed oneri finanziari impliciti sulle passività per beni in leasing. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.1 delle presenti Note Illustrative.

L'incremento della voce "Royalties su utilizzo di marchi" riflette l'ampliamento delle attività realizzato dal Gruppo in particolare negli Stati Uniti e nella Business Unit International.

### **XXXIII. Altri costi operativi**

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Utenze energetiche e idriche	89.967	88.299	<b>1.668</b>
Manutenzione	89.213	79.819	<b>9.394</b>
Pulizia e disinfezione	53.618	53.432	<b>186</b>
Consulenze e prestazioni professionali	42.656	44.272	<b>(1.616)</b>
Commissioni su incassi con carte di credito	65.909	56.770	<b>9.139</b>
Costi di trasporto e logistica	21.378	19.283	<b>2.095</b>
Pubblicità	19.217	17.151	<b>2.066</b>
Spese di viaggio	32.222	30.559	<b>1.663</b>
Spese postali e telefoniche	18.592	17.397	<b>1.195</b>
Assicurazioni	6.646	5.907	<b>739</b>
Vigilanza	3.636	3.163	<b>473</b>
Trasporto valori	4.461	4.737	<b>(276)</b>
Servizi bancari	5.818	5.416	<b>402</b>
Altri materiali	43.147	39.734	<b>3.413</b>
Altre prestazioni e servizi	56.847	40.772	<b>16.075</b>
<b>Costi per materiali e servizi esterni</b>	<b>553.327</b>	<b>506.711</b>	<b>46.616</b>
<b>Svalutazione dei crediti commerciali e degli altri crediti</b>	<b>1.496</b>	<b>1.859</b>	<b>(363)</b>
Per imposte	(625)	(683)	<b>58</b>
Per rischi su vertenze	(2.540)	1.502	<b>(4.042)</b>
Per contratti onerosi	(1.091)	275	<b>(1.366)</b>
Per altri rischi	15.230	11.729	<b>3.501</b>
<b>Accantonamenti per rischi (Nota XXVI)</b>	<b>10.974</b>	<b>12.823</b>	<b>(1.849)</b>
<b>Imposte indirette e tasse</b>	<b>27.868</b>	<b>26.618</b>	<b>1.250</b>
<b>Altri costi operativi</b>	<b>14.321</b>	<b>12.353</b>	<b>1.968</b>
<b>Totali</b>	<b>607.986</b>	<b>560.364</b>	<b>47.622</b>

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.

La voce "Consulenze e prestazioni professionali" include costi per consulenze realizzate principalmente negli Stati Uniti, tra cui consulenze per acquisizioni e cessioni.

La voce "Manutenzioni" si riferisce ai costi sostenuti per la gestione dei punti vendita in concessione o in affitto.

La voce "Altri materiali" si riferisce 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. La variazione del periodo include i costi relativi ai progetti di efficientamento sostenuti principalmente negli Stati Uniti e relativi alla "Robot automation".

L'aumento della voce "Commissioni su incassi con carte di credito" è in linea con l'aumento del fatturato del Gruppo dell'esercizio.

#### **XXXIV. Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali e immateriali e diritti d'uso per beni in leasing**

La seguente tabella riepiloga gli ammortamenti per categoria di beni:

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Altre attività immateriali	29.757	25.356	4.401
Immobili, impianti e macchinari	209.823	187.171	22.652
Beni gratuitamente devolvibili	16.616	15.280	1.336
Diritto d'uso per beni in leasing	356.171	-	356.171
<b>Totale</b>	<b>612.367</b>	<b>227.807</b>	<b>384.560</b>

L'incremento della voce è principalmente connesso all'entrata in vigore dell'IFRS 16 che ha comportato la rilevazione degli ammortamenti della voce "Diritto d'uso per beni in leasing". Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.1 delle presenti Note Illustrative.

Di seguito il dettaglio per categoria di beni:

(k€)	Esercizio 2019
Fabbricati	354.310
Altri beni	1.861
<b>Totale</b>	<b>356.171</b>

L'incremento della categoria "Immobili, impianti e macchinari" è dovuto ai maggiori investimenti realizzati nel corso del 2019 rispetto il precedente esercizio.

Inoltre, nel corso del 2019 sono state rilevate perdite di valore al netto di ripristini di valore per un totale di 11.653k€ (9.075k€ nel 2018), a seguito delle verifiche di recuperabilità dei valori contabili effettuate, basate su flussi di cassa prospettici di ciascun punto vendita. Le svalutazioni nel 2019 sono state principalmente rilevate negli Stati Uniti, in Spagna e in Cina, dove si è provveduto a svalutare le attività connesse di alcuni punti vendita nei centri commerciali a seguito di azioni di efficientamento operativo.

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

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Altre attività immateriali	1.498	598	900
Immobili, impianti e macchinari	8.468	4.407	4.061
Diritti d'uso per beni in leasing	210	-	210
Beni gratuitamente devolvibili	1.477	4.070	(2.593)
<b>Totale</b>	<b>11.653</b>	<b>9.075</b>	<b>2.578</b>

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

#### **XXXV. Plusvalenze da cessione di attività operative**

La voce "Plusvalenze da cessione di attività operative" si riferisce alla cessione delle autostrade canadesi per 120.853k€ e alla cessione dell'intera partecipazione in Autogrill Czech S.r.o., per 7.958k€. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.4 delle presenti Note Illustrative.

## XXXVI. Proventi e oneri finanziari

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Interessi attivi	1.429	955	<b>474</b>
Differenze cambio attive	405	-	<b>405</b>
Proventi su attività finanziarie per beni in leasing	2.041	-	<b>2.041</b>
Altri proventi finanziari	1.272	1.106	<b>166</b>
<b>Totale</b>	<b>5.147</b>	<b>2.061</b>	<b>3.086</b>

(k€)	Esercizio 2019	Esercizio 2018	variazione
Interessi passivi	27.696	25.549	<b>2.147</b>
Oneri su passività finanziarie per beni in leasing	74.451	388	<b>74.063</b>
Attualizzazione di passività a lungo termine	895	907	(12)
Differenze cambio passive	-	2.477	(2.477)
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio cambio	553	678	(125)
Commissioni	122	867	(745)
Componente inefficace di strumenti di copertura	14	-	14
Altri oneri finanziari	390	279	<b>111</b>
<b>Totale</b>	<b>104.121</b>	<b>31.145</b>	<b>72.976</b>
<b>Totale oneri finanziari netti</b>	<b>(98.974)</b>	<b>(29.084)</b>	<b>(69.890)</b>

L'incremento degli oneri finanziari netti è principalmente connesso all'entrata in vigore dell'IFRS 16, che ha comportato la rilevazione della componente interessi impliciti sulla passività finanziaria per beni in leasing, precedentemente inclusa nella voce "Costi per affitti, concessioni e royalties su utilizzo marchi" (si veda paragrafo 2.2.1).

## XXXVII. Imposte sul reddito

L'importo di 47.654k€ (34.501k€ nel 2018) si riferisce a imposte correnti per 49.913k€ (rispetto a 27.879k€ nel 2018) e per 6.752k€ a imposte differite attive nette (3.498k€ imposte differite passive nette nel 2018). Inoltre, al 31 dicembre 2019 la voce include l'IRAP per 3.241k€ (1.902k€ nel 2018), che grava sulle attività italiane ed ha una base imponibile sostanzialmente pari alla somma del risultato operativo e del costo del lavoro a tempo determinato, e la CVAE, per 1.252k€ (1.222k€ nel 2018) che grava sulle attività francesi ed è calcolata in funzione dei ricavi e del valore aggiunto.

Gli oneri fiscali complessivi dell'esercizio beneficiano di un effetto positivo di 16,4m€ in Italia, relativo quanto a 3,5m€ all'utilizzo di perdite fiscali pregresse a compensazione degli imponibili dell'esercizio e quanto a 12,9m€ all'iscrizione della fiscalità differita attiva sulle perdite fiscali in precedenza non valorizzate, in considerazione del miglioramento di imponibilità prospettica di medio termine attesa nel prossimo quinquennio.

Si ricorda che al 31 dicembre 2018 le imposte correnti includevano un onere non ricorrente pari a 4.431k€ determinato dal ricalcolo sulla base della normativa definitiva pubblicata nel corso del 2018, nell'ambito della riforma fiscale statunitense, dell'imposizione "una tantum" sugli utili prodotti al di fuori del territorio degli Stati Uniti d'America da parte delle controllate di HMSHost Corp. dal 1986.

Inoltre, nel dato del 2019 è incluso uno stanziamento di 29.565k€ relativo alle imposte dovute sulla plusvalenza realizzata dalla cessione delle autostradale canadesi.

Infine, l'introduzione del nuovo principio contabile IFRS 16 ha comportato la contabilizzazione nel 2019 di 8.604k€ di imposte differite attive (si veda paragrafo 2.2.1).

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

(k€)	Esercizio 2019	%	Esercizio 2018	%
<b>Imposte sul reddito teoriche</b>	<b>56.933</b>	<b>20,8%</b>	<b>30.327</b>	<b>25,1%</b>
Minori imposte per la tassazione diretta in capo al partecipante minoritario di joint venture statunitensi consolidate integralmente	(4.310)		(4.354)	
Effetto netto della mancata valorizzazione di perdite fiscali del periodo, dell'utilizzo di perdite fiscali pregresse non iscritte e della revisione di stime sulla recuperabilità/imponibilità di differenze temporanee	(2.179)		9.859	
Adeguamento imposte differite in Belgio in seguito alla variazione dell'aliquota da 29,6% a 25%	1.636		-	
Effetto della riforma fiscale americana ("una tantum")	-		4.431	
Agevolazioni fiscali sul costo lavoro negli Stati Uniti	(9.954)		(8.701)	
Altre differenze permanenti	1.035		(185)	
<b>Imposte iscritte in bilancio escluse IRAP e CVAE</b>	<b>43.162</b>	<b>15,8%</b>	<b>31.377</b>	<b>25,9%</b>
IRAP e CVAE	4.492		3.124	
<b>Imposte iscritte in bilancio</b>	<b>47.654</b>	<b>17,4%</b>	<b>34.501</b>	<b>28,5%</b>

### XXXVIII. Utile base e diluito per azione

L'utile base per azione è determinato come rapporto tra il risultato dell'esercizio 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 piano di *Performance Share Unit* lanciato nel 2018 non prevede l'emissione di nuove azioni e pertanto non ha effetti diluitivi sul capitale.

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Utile netto attribuibile agli azionisti (k€)	205.188	68.660
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n/000)	254.218	254.218
<b>Utile base per azione (€/cent)</b>	<b>80,7</b>	<b>27,0</b>

	Esercizio 2019	Esercizio 2018
Utile netto attribuibile agli azionisti (k€)	205.188	68.660
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione (n/000)	254.218	254.218
Effetto diluitivo delle azioni asservibili ai piani di stock option (n/000)	-	-
Numero medio ponderato delle azioni in circolazione - diluito (n/000)	254.218	254.218
<b>Utile diluito per azione (€/cent)</b>	<b>80,7</b>	<b>27,0</b>

## 2.2.7 Posizione finanziaria netta

Si fornisce di seguito il dettaglio della posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018:

Note	(m€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
I	A) Cassa	48,1	53,3	(5,2)
I	B) Altre disponibilità liquide	236,0	161,4	74,6
	C) Titoli detenuti per la negoziazione	-	-	-
D)	<b>Liquidità (A+B+C)</b>	<b>284,1</b>	<b>214,7</b>	<b>69,4</b>
(*)	E) Attività finanziarie correnti	81,0	36,4	44,6
XXI	F) Debiti bancari correnti	(56,3)	(69,0)	12,6
XXIV	G) Obbligazioni emesse correnti	(22,3)	-	(22,3)
(**)	H) Passività finanziarie correnti	(383,4)	(8,3)	(375,2)
I)	<b>Indebitamento finanziario corrente (F+G+H)</b>	<b>(462,0)</b>	<b>(77,3)</b>	<b>(384,8)</b>
J)	<b>Indebitamento finanziario corrente netto (I+E+D)</b>	<b>(96,9)</b>	<b>173,9</b>	<b>(270,8)</b>
XXI	K) Debiti bancari non correnti	(532,1)	(549,9)	17,8
XXIV	L) Obbligazioni emesse non correnti	(291,2)	(303,0)	11,8
(***)	M) Altre passività finanziarie non correnti	(2.101,3)	(7,5)	(2.093,9)
N)	<b>Indebitamento finanziario non corrente (K+L+M)</b>	<b>(2.924,6)</b>	<b>(860,4)</b>	<b>(2.064,2)</b>
O)	<b>Indebitamento finanziario netto (J+N)<sup>(1)</sup></b>	<b>(3.021,5)</b>	<b>(686,6)</b>	<b>(2.335,0)</b>
(****)	P) Altre attività finanziarie non correnti	73,6	15,5	58,1
	<b>Posizione Finanziaria Netta Complessiva</b>	<b>(2.947,9)</b>	<b>(671,1)</b>	<b>(2.276,8)</b>

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

(\*) Include le seguenti voci di bilancio delle attività correnti: Nota "XII - Attività finanziarie per beni in leasing" per 16,8m€ e Nota "II - Altre attività finanziarie" per 64,2m€.

(\*\*) Include le seguenti voci di bilancio delle passività correnti: Nota "XXII - Passività finanziarie per beni in leasing" per 373,9m€ e Nota "XIX - Altre passività finanziarie" per 9,5m€.

(\*\*\*) Include le seguenti voci di bilancio delle passività non correnti: Nota "XXII - Passività finanziarie per beni in leasing" per 2.100,4m€ e Nota "XXXII - Altre passività finanziarie" per 0,9m€.

(\*\*\*\*) Include le seguenti voci di bilancio delle attività non correnti: Nota "XII - Attività finanziarie per beni in leasing" per 66,1m€ e Nota "XIII - Altre attività finanziarie" per 7,5m€.

L'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16, e quindi dell'iscrizione di un'attività per il diritto d'uso del bene in leasing e di una passività rappresentativa dell'obbligazione finanziaria, ha significativamente incrementato la Posizione Finanziaria Netta Complessiva riducendo la comparabilità dei saldi al 31 dicembre 2019 con quelli dell'esercizio precedente. Pertanto, al fine di garantire una maggiore comparabilità dei dati, la Posizione Finanziaria Netta Complessiva al 31 dicembre 2019 è stata depurata dell'effetto derivante dall'applicazione di tale principio, come segue:

Note	(m€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
	<b>Posizione Finanziaria Netta Complessiva (a)</b>	<b>(2.947,9)</b>	<b>(671,1)</b>	<b>(2.276,8)</b>
XII	Attività finanziarie per beni in leasing - correnti	(17)	-	(16,8)
XII	Attività finanziarie per beni in leasing - non correnti	(66)	-	(66,1)
	<b>Attività finanziarie per beni in leasing (b)</b>	<b>(82,9)</b>	<b>-</b>	<b>(82,9)</b>
XXII	Passività finanziarie per beni in leasing - correnti	374	-	373,9
XXII	Passività finanziarie per beni in leasing - non correnti*	2.098	-	2.098,4
	<b>Passività finanziarie per beni in leasing (c)</b>	<b>2.472,3</b>	<b>-</b>	<b>2.472,3</b>
	<b>Posizione Finanziaria Netta (a) + (b) + (c)</b>	<b>(558,6)</b>	<b>(671,1)</b>	<b>112,5</b>

\* Si specifica che la voce "Passività finanziarie per beni in leasing non correnti" non include l'importo della passività legata ai leasing finanziari in essere prima dell'applicazione del nuovo principio contabile IFRS16 e per tanto non è facilmente riconducibile con la voce inserita nel Prospetto della Situazione patrimoniale-finanziaria

La Posizione Finanziaria Netta depurata dagli effetti IFRS 16 evidenzia un decremento generato dal flusso monetario netto delle attività operative, al netto degli investimenti, e incrementato dalla cassa generata dalle cessioni dell'esercizio, che hanno più che compensato l'esborso relativo all'acquisizione di PGC e il pagamento dei dividendi.

Per gli ulteriori commenti si rinvia a quanto già indicato nelle note richiamate a margine delle corrispondenti voci che compongono la Posizione Finanziaria Netta Complessiva.

Al 31 dicembre 2019 e al 31 dicembre 2018 esistono crediti di natura finanziaria con parti correlate (per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.13 delle presenti Note Illustrative).

## PROSPETTO DI RICONCILIAZIONE DELLE PASSIVITÀ DERIVANTI DA ATTIVITÀ 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 01.01.2019	Effetto adozione IFRS 16	Flusso di cassa <sup>(3)</sup>	Variazioni non monetarie			Valori a Bilancio 31.12.2019
				Differenze di conversione <sup>(4)</sup>	Altre variazioni <sup>(6)</sup>	Variazioni Totali	
Debiti bancari <sup>(1)(2)</sup>	571,5	-	(26,3)	3,3	1,4	4,7	549,9
Obbligazioni <sup>(1)</sup>	309,3	-	-	5,9	4,6	10,5	319,8
Altre passività finanziarie <sup>(1)</sup>	8,5	2.514	(342)	29,0	267,2	296,3	2.476,6
Altre attività finanziarie <sup>(5)</sup>	(51,3)	(49,4)	0,9	(2,3)	(49,2)	(51,5)	(151,4)
<b>Totale</b>	<b>838,0</b>		<b>(367,7)</b>	<b>36,0</b>	<b>224,0</b>	<b>260,0</b>	<b>3.195,0</b>

<sup>(1)</sup> I valori a bilancio al 31 dicembre 2019 della voce "Altre passività finanziarie" includono le voci di bilancio delle passività correnti: Nota "XXII - Passività finanziarie per beni in leasing" per 373,9m€ (0,3m€ al 1 gennaio 2019), Nota "XIX - Altre passività finanziarie" per 9,4m€(7,9m€ al 1 gennaio 2019) e delle passività non correnti: Nota "XXII - Passività finanziarie per beni in leasing" per 2.100,4m€ (4m€ al 1 gennaio 2019), Nota "XXII - Altre passività finanziarie" per 0,9m€ (3,4m€ al 1 gennaio 2019), al netto dei ratei per interessi su prestiti complessivamente pari a 8,1m€ (7,2 m€ al 1 gennaio 2019) e riclassificati rispettivamente tra i "Debiti bancari" per 1,8m€ (1m€ al 1 gennaio 2019) e le "Obbligazioni" per 6,3m€ (6,2m€ al 1 gennaio 2019).

<sup>(2)</sup> I valori di bilancio al 31 dicembre 2019 della voce "Debiti bancari" includono le voci riportate nella Nota "XXI - Finanziamenti" al netto degli scoperti di conto corrente pari a 40,3m€ (48,4m€ al 1 gennaio 2019).

<sup>(3)</sup> Flussi esposti nel rendiconto finanziario della cassa e delle altre disponibilità liquide

<sup>(4)</sup> La principale variazione è riconducibile alla differenza di conversione sui Leasing Finanziari

<sup>(5)</sup> I valori di bilancio al 31 dicembre 2019 della voce "Altre attività finanziarie" includono le voci riportate delle attività correnti: Nota "II - Altre attività finanziarie correnti" per 64,1m€ (36,4m€ al 1 gennaio 2019), Nota "XII Attività finanziarie per beni in leasing correnti" per 16,8m€ (0 al 1 gennaio 2019), e delle attività non correnti: Nota "XII Attività finanziarie per beni in leasing non correnti" per 66m€ (0 al 1 gennaio 2019), Nota "XII - Altre attività finanziarie non correnti" per 41,7m€ (42,9m€ al 1 gennaio 2019) al netto dei depositi cauzionali per 34,2m€ (27,5m€ al 1 gennaio 2019) e del valore degli strumenti derivati di copertura per 3m€ (0,4m€ al 1 gennaio 2019)

<sup>(6)</sup> La colonna "altre variazioni" include lo stanziamento ratei interessi dell'esercizio

## 2.2.8 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 2019 e 2018 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€)		31.12.2019				Fair value			
		Valore contabile		FVTOCI finanziarie al costo ammortizzato	Totale	Fair value			
		FVTPL - derivati designati in relazione di copertura	Costo ammortizzato			Livello 1	Livello 2	Livello 3	Totale
<b>Attività finanziarie valutate al fair value</b>									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse		2.772	-	-	2.772	-	2.772	-	2.772
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio		172	-	-	172	-	49	-	49
		<b>2.944</b>	-	-	<b>2.944</b>				
<b>Attività finanziarie non valutate al fair value</b>									
Cassa e altre disponibilità		-	284.091	-	284.091	-	-	-	-
Crediti commerciali		-	55.424	-	55.424	-	-	-	-
Altri crediti correnti		936	78.499	-	79.435	-	-	-	-
Altri crediti non correnti		-	3.010	-	3.010	-	-	-	-
Altre attività finanziarie correnti		-	80.518	-	80.518	-	-	-	-
Altre attività finanziarie non correnti		-	105.429	-	105.429	-	-	-	-
		<b>936</b>	<b>606.970</b>	-	<b>607.906</b>				
<b>Passività finanziarie valutate al fair value</b>									
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di interesse		3	-	-	3	-	3	-	3
Valore di mercato di strumenti derivati su tassi di cambio		-	-	-	-	-	-	-	-
		<b>3</b>	-	-	<b>3</b>				
<b>Passività finanziarie non valutate al fair value</b>									
Scoperti di conti correnti bancari		-	40.308	-	40.308	<b>40.308</b>	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale *		-	548.115	-	548.115	<b>548.115</b>	-	400.825	<b>400.825</b>
Debiti verso altri finanziatori per leasing		-	2.474.372	-	2.474.372	<b>2.474.372</b>	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori		-	2.194	-	2.193	<b>2.194</b>	-	-	-
Obbligazioni		-	313.435	-	313.435	<b>313.435</b>	-	337.545	<b>337.545</b>
Debiti commerciali		-	397.185	-	397.185	<b>397.185</b>	-	-	-
Debiti verso fornitori per investimenti		-	89.577	-	89.577	<b>89.577</b>	-	-	-
<b>Totale</b>		-	<b>3.865.185</b>	-	<b>3.865.185</b>	<b>3.865.185</b>			

\* il fair value si riferisce alle linee di credito di Autogrill S.p.A., utilizzate al 31 dicembre 2019 per 400.000k€

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

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

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 2019 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 massimizzino 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 2019;

- 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 2019 la percentuale di debito a tasso fisso, o convertito a tasso fisso mediante contratti di Interest Rate Swap, risulta pari al 40% dell'ammontare complessivo (rispetto al 33% del 31 dicembre 2018).

Al 31 dicembre 2019, l'indebitamento lordo in Dollari americani ammonta a 2.166,7m\$ e per 352m\$ 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 2019:

Sottostante	valore nozionale	Scadenza	Tasso medio	Tasso variabile	
			fisso incassato	pagato	Fair value (k€)
Prestito obbligazionario k\$	25.000	gennaio 2023	2,24%	USD Libor 6 mesi	379
Prestito obbligazionario k\$	45.000	settembre 2024	2,38%	USD Libor 6 mesi	1.297
Prestito obbligazionario k\$	30.000	settembre 2025	2,44%	USD Libor 6 mesi	1.091

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 2019 comporterebbe maggiori oneri finanziari netti di 6,7m€.

### 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	571.454	84.064	35.560
Utile netto	62.028	208.141	7.352

Rispetto alle valute sopra riportate, un apprezzamento e un deprezzamento dell'Euro del 10% avrebbero comportato al 31 dicembre 2019 una variazione del Patrimonio netto e del risultato evidenziati nella tabella che segue (dati espressi in migliaia di Euro):

	USD 1,1234	CAD 1,4593	CHF 1,0854
(k€)	10% -10%	10% -10%	10% -10%
Patrimonio netto	(46.244) 56.520	(5.237) 6.156	6.401 15.569
Utile netto	(5.037) 6.156	(12.738) 15.569	(2.978) (601)

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 2019, il fair value degli strumenti di copertura del rischio tasso di cambio è dettagliato nella tabella che segue:

Valore nozionale (in valuta/000)	Scadenza	Tasso cambio forward	Fair value (k€)
CHF 14.500	gennaio 2020	1,095	124
USD 7.512	gennaio 2020	1,10	12
USD 500	gennaio 2020	1,10	0
NOK 88.618	gennaio 2020	10,14	28
SEK 48.059	gennaio 2020	10,56	9

## 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 2019 e al 31 dicembre 2018 l'esposizione era la seguente:

Attività finanziarie (k€)	31.12.2019	31.12.2018	variazione
Conti correnti e depositi bancari	235.968	161.390	<b>74.578</b>
Altre attività finanziarie correnti	80.518	35.984	<b>44.534</b>
Crediti commerciali	55.424	47.971	<b>7.453</b>
Altri crediti correnti	79.435	81.755	<b>(2.320)</b>
Strumenti finanziari derivati	2.944	440	<b>2.504</b>
Altre attività finanziarie non correnti	105.429	42.949	<b>62.480</b>
Altri crediti non correnti	3.010	9.878	<b>(6.868)</b>
<b>Totale</b>	<b>562.728</b>	<b>380.367</b>	<b>182.361</b>

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.

Crediti commerciali (k€)	31.12.2019					Totale
	Non scaduto	1-3 mesi	3-6 mesi	6 mesi - 1 anno	Più di 1 anno	
Compagnie aeree	11.787	2.559	339	981	(0)	<b>15.666</b>
Affiliati	5.194	4.106	362	125	1.468	<b>11.255</b>
Convenzioni per servizi di ristorazione	1.741	356	97	188	435	<b>2.817</b>
Partner autostradali	3.551	113	129	268	615	<b>4.676</b>
Altro	13.985	5.218	349	1.049	408	<b>21.009</b>
<b>Totale</b>	<b>36.259</b>	<b>12.352</b>	<b>1.276</b>	<b>2.611</b>	<b>2.926</b>	<b>55.424</b>

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

Si rileva infine che non sussiste un'apprezzabile concentrazione del rischio di credito: i primi 10 clienti rappresentano il 16,9% del totale crediti commerciali e il primo cliente, Beijing Capital Airport Catering Management Co.Ltd, il 3,66%.

## RISCHIO DI LIQUIDITÀ'

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 caratterizzano 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 2019 e al 31 dicembre 2018 l'esposizione e le caratteristiche di scadenza erano le seguenti:

Passività finanziarie non derivate	Valore contabile	31.12.2019						
		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	40.308	40.308	40.308	-	-	-	-	-
Finanziamenti bancari non assistiti da garanzia reale	549.548	549.548	16.025	-	-	232.508	301.015	-
Debiti verso altri finanziatori per leasing	2.474.372	2.474.372	153.943	73.586	146.438	397.715	934.094	768.597
Debiti verso altri finanziatori	2.194	2.194	1.172	97	-	604	321	-
Obbligazioni	314.260	314.260	-	-	22.254	35.606	206.377	50.023
Debiti commerciali	397.183	397.183	397.183	-	-	-	-	-
Fornitori per investimenti	89.577	89.577	89.577	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>3.867.442</b>	<b>3.867.442</b>	<b>698.208</b>	<b>73.683</b>	<b>168.692</b>	<b>666.433</b>	<b>1.441.807</b>	<b>818.620</b>

Passività finanziarie derivate	Valore contabile	31.12.2019						
		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	-	-	-	-	-	-	-	-
Interest rate swap di copertura	3	3	3	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Passività finanziarie non derivate	Valore contabile	31.12.2018						
		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	-	-	-	1.733	309	-
Obbligazioni	304.055	304.055	-	-	-	21.834	165.547	116.674
Debiti commerciali	376.460	376.460	376.460	-	-	-	-	-
Fornitori per investimenti	81.163	81.163	81.158	-	-	-	-	5
<b>Totale</b>	<b>1.388.732</b>	<b>1.388.732</b>	<b>526.053</b>	<b>51</b>	<b>785</b>	<b>23.788</b>	<b>718.406</b>	<b>119.648</b>

Passività finanziarie derivate	Valore contabile	31.12.2018						
		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	-
<b>Totale</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>720</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.367</b>	<b>-</b>

Per quanto riguarda l'esposizione connessa ai debiti commerciali, non sussiste una rilevante concentrazione dei fornitori, i primi 10 dei quali rappresentano il 15,69% del totale e il primo fornitore, Starbucks, il 4,57%.

I regolamenti dei prestiti obbligazionari prevedono la determinazione degli indicatori economico-finanziari da rispettare, determinati unicamente sul perimetro societario facente capo a HMSHost Corporation e non sono garantiti da Autogrill S.p.A. Tali prestiti obbligazionari prevedono anche limitazioni alla distribuzione di dividendi da parte di HMSHost Corporation alla controllante Autogrill

S.p.A. nel caso in cui il Leverage Ratio del gruppo facente capo a HMSHost stessa sia superiore a determinati valori.

I contratti di finanziamento (Nota XXI) e i prestiti obbligazionari (Nota XXIV) in essere al 31 dicembre 2019 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 sono calcolati i suddetti parametri corrisponde a quello del Gruppo Autogrill.

Al 31 dicembre 2019 tutti i parametri sopra citati risultano rispettati.

La durata media ponderata dei finanziamenti bancari e dei prestiti obbligazionari al 31 dicembre 2019, comprensiva delle linee inutilizzate, è di circa 2 anni e 10 mesi, rispetto ai circa 3 anni e 3 mesi del 31 dicembre 2018.

## **2.2.9 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 2019 tali società possiedono attività nette pari a 310m\$ (206m\$ al 31 dicembre 2018), hanno generato nel 2019 ricavi pari a 1.198,3m\$ (934,5m\$ nel 2018) e un risultato netto dell'esercizio pari a 89m\$ (56m\$ nel 2018). La relativa quota di interessenza di pertinenza di terzi è di 79,9m\$ per il Patrimonio netto (49,1m\$ al 31 dicembre 2018) e 19,7m\$ per il risultato dell'esercizio (18,8m\$ nel 2018).

## 2.2.10 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 Italia da Autogrill Italia S.p.A., in Francia, Svizzera, Germania, Belgio, Spagna, Austria e Grecia da Autogrill Europe S.p.A. tramite proprie controllate dirette; 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 delle tre Business Unit 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" per effetto delle differenti peculiarità del mercato italiano; nel complesso sono quindi esistenti quattro Cash Generating Unit.

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, Marketing, Sistemi Informativi, Internal Audit, Risorse Umane ed Organizzazione a livello di Gruppo.

I criteri contabili utilizzati per l'informativa di settore sono consistenti con i criteri contabili adottati per la redazione del Bilancio consolidato.

Di seguito, si espongono le informazioni rilevanti relative ai settori operativi e si precisa che, al fine di consentire una migliore comprensione dell'andamento della gestione e per una maggiore comparabilità dei dati, si è ritenuto opportuno riportare, come effettuato nella Relazione sulla Gestione con riferimento ai dati economici e patrimoniali-finanziari consolidati, oltre ai dati desunti dal bilancio consolidato annuale al 31 dicembre 2019 determinati in applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16, anche i dati rettificati per stornare gli effetti derivanti dall'applicazione dello stesso al fine di renderli coerenti con i criteri di redazione dei dati comparativi che non ne prevedevano l'applicazione (i criteri di redazione dei dati comparativi sono illustrati nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2018 e cui si fa rinvio). A partire dall'esercizio 2020 non sarà più necessario rappresentare i dati storici rettificati per stornare gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, in quanto gli stessi saranno immediatamente comparabili con quelli dell'esercizio in corso.

## Conto economico - Esercizio 2019

(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Totale ricavi e altri proventi operativi	2.727.640	657.016	2.219.592	116	<b>5.604.364</b>
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(300.430)	(81.212)	(240.540)	(1.837)	<b>(624.020)</b>
<b>Risultato operativo</b>	<b>281.177</b>	<b>26.394</b>	<b>60.646</b>	<b>(31.666)</b>	<b>336.553</b>
Proventi (oneri) finanziari					<b>(98.974)</b>
Proventi (oneri) su partecipazioni					<b>36.357</b>
<b>Risultato ante imposte</b>					<b>273.936</b>
Imposte sul reddito					<b>(47.654)</b>
<b>Risultato d'esercizio</b>					<b>226.282</b>

## Conto economico Rettificato - Esercizio 2019

(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Totale ricavi e altri proventi operativi	2.742.941	656.969	2.223.756	(959)	<b>5.622.707</b>
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(143.295)	(37.145)	(85.967)	(1.317)	<b>(267.724)</b>
<b>Risultato operativo</b>	<b>260.539</b>	<b>22.352</b>	<b>55.429</b>	<b>(32.033)</b>	<b>306.287</b>
Proventi (oneri) finanziari					<b>(26.883)</b>
Proventi (oneri) su partecipazioni					<b>36.357</b>
<b>Risultato ante imposte</b>					<b>315.760</b>
Imposte sul reddito					<b>(56.256)</b>
<b>Risultato d'esercizio</b>					<b>259.504</b>

## 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	<b>5.223.912</b>
Ammortamenti e svalutazioni per perdite di valore di attività materiali ed immateriali	(117.979)	(35.427)	(81.579)	(1.896)	<b>(236.882)</b>
<b>Risultato operativo</b>	<b>143.609</b>	<b>24.542</b>	<b>7.889</b>	<b>(25.994)</b>	<b>150.047</b>
Proventi (oneri) finanziari					<b>(29.084)</b>
Proventi (oneri) su partecipazioni					<b>13</b>
<b>Risultato ante imposte</b>					<b>120.976</b>
Imposte sul reddito					<b>(34.501)</b>
<b>Risultato delle attività operative</b>					<b>86.475</b>

Nella Relazione sulla Gestione sono evidenziati, per settore, gli effetti di componenti non ripetitive per ammontare o probabilità di accadimento futura che, a giudizio degli Amministratori, condizionano la percezione della redditività normalizzata del Gruppo e dei suoi settori, con evidenziazione del Risultato Operativo *underlying* e del Risultato delle attività operative *underlying*.

<b>Capitale investito netto al 31.12.2019</b>					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Avviamento	450.578	60.566	343.832	-	<b>854.976</b>
Altre attività immateriali	51.224	15.842	61.438	2.312	<b>130.816</b>
Immobili impianti e macchinari	628.519	88.653	368.105	5.636	<b>1.090.913</b>
Diritti d'uso per beni in leasing	1.122.331	247.578	984.794	4.271	<b>2.358.973</b>
Immobilizzazioni finanziarie	12.101	16.338	8.678	845	<b>37.962</b>
Attività operative destinate alla vendita	-	-	-	-	-
<b>Capitale immobilizzato</b>	<b>2.264.753</b>	<b>428.976</b>	<b>1.766.847</b>	<b>13.064</b>	<b>4.473.639</b>
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>(283.226)</b>	<b>(54.175)</b>	<b>(196.475)</b>	<b>59.395</b>	<b>(474.480)</b>
<b>Altre attività e passività non correnti non finanziarie</b>	<b>(78.890)</b>	<b>(118)</b>	<b>(55.879)</b>	<b>19.566</b>	<b>(115.321)</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>1.902.637</b>	<b>374.683</b>	<b>1.514.494</b>	<b>92.025</b>	<b>3.883.838</b>

<b>Capitale investito netto Rettificato al 31.12.2019</b>					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Avviamento	450.578	60.566	343.832	-	<b>854.976</b>
Altre attività immateriali	51.224	15.842	61.438	2.312	<b>130.816</b>
Immobili impianti e macchinari	628.388	88.914	369.686	5.636	<b>1.092.624</b>
Diritti d'uso per beni in leasing	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	12.101	16.338	8.678	845	<b>37.962</b>
Attività operative destinate alla vendita	-	-	-	-	-
<b>Capitale immobilizzato</b>	<b>1.142.291</b>	<b>181.660</b>	<b>783.634</b>	<b>8.793</b>	<b>2.116.378</b>
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>(257.935)</b>	<b>(59.027)</b>	<b>(207.123)</b>	<b>59.408</b>	<b>(464.676)</b>
<b>Altre attività e passività non correnti non finanziarie</b>	<b>(93.320)</b>	<b>822</b>	<b>(51.032)</b>	<b>19.472</b>	<b>(124.058)</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>791.036</b>	<b>123.456</b>	<b>525.479</b>	<b>87.673</b>	<b>1.527.643</b>

<b>Capitale investito netto al 31.12.2018</b>					
(K€)	Nord America	International	Europa	Corporate	Consolidato
Avviamento	441.025	59.755	338.886	-	<b>839.666</b>
Altre attività immateriali	36.786	17.371	64.460	2.604	<b>121.221</b>
Immobili impianti e macchinari	534.526	92.333	350.587	5.236	<b>982.682</b>
Diritti d'uso per beni in leasing	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	9.134	11.074	8.273	871	<b>29.352</b>
Attività operative destinate alla vendita	-	-	-	-	-
<b>Capitale immobilizzato</b>	<b>1.021.471</b>	<b>180.533</b>	<b>762.206</b>	<b>8.711</b>	<b>1.972.921</b>
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>(228.515)</b>	<b>(56.827)</b>	<b>(197.655)</b>	<b>52.296</b>	<b>(430.701)</b>
<b>Altre attività e passività non correnti non finanziarie</b>	<b>(83.070)</b>	<b>2.704</b>	<b>(58.761)</b>	<b>9.009</b>	<b>(130.118)</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>709.886</b>	<b>126.410</b>	<b>505.790</b>	<b>70.016</b>	<b>1.412.102</b>

## 2.2.11 La stagionalità del settore di attività

I livelli di attività del Gruppo sono correlati ai flussi di mobilità delle persone, caratterizzati da una stagionalità che risulta molto marcata per alcuni settori, riflettendosi anche sui dati consolidati. La ripartizione per trimestre dei risultati 2019 mette in evidenza come la concentrazione delle attività avvenga per lo più nella seconda metà dell'anno, caratterizzata da livelli di attività superiori alla media annuale, in relazione ai flussi di traffico connessi alle vacanze estive.

m€	Esercizio 2019			
	Primi tre mesi	Primi sei mesi	Primi nove mesi	Esercizio intero
Ricavi <sup>(*)</sup>	1.052,5	2.271,6	3.602,5	4.996,8
Quota dell'intero esercizio	21,1%	45,5%	72,1%	100,0%
Risultato Operativo	(21,4)	167,2	272,9	336,6
Quota dell'intero esercizio	n.s.	49,7%	81,1%	100,0%
Risultato ante imposte	(44,2)	157,2	237,9	273,9
Quota dell'intero esercizio	n.s.	57,4%	86,8%	100,0%
Risultato Netto di Gruppo	(44,2)	115,0	180,7	205,2
Quota dell'intero esercizio	n.s.	n.s.	88,1%	100,0%

(\*) Per omogeneità con i dati commentati nella Relazione sulla Gestione, la voce Ricavi non include la vendita di carburanti, effettuata in prevalenza presso aree di servizio italiane e svizzere.

Le percentuali indicate rappresentano un riferimento generale e non possono essere utilizzate per derivarne una previsione puntuale dei risultati previsti o della generazione di cassa. Infatti, la stagionalità è ulteriormente accentuata per i flussi finanziari, in quanto nel 1° 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.

## 2.2.12 Garanzie prestate, impegni e passività potenziali

### Garanzie

Al 31 dicembre 2019 le garanzie prestate dal Gruppo Autogrill ammontano a 449.775k€ (434.138 k€ al 31 dicembre 2018) e si riferiscono prevalentemente a fideiussioni e altre garanzie personali rilasciate in favore di concedenti e controparti commerciali.

### Impegni

Si ricorda che con l'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16, a partire dal 1° gennaio 2019, il valore attuale degli impegni di pagamenti minimi futuri per leasing operativi sono già riportati nella voce "Passività finanziarie per beni in leasing" e pertanto non più riportati nella presente sezione. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.2.1 delle presenti Note Illustrative.

Gli impegni risultanti al 31 dicembre 2019 riguardano:

- l'importo da corrispondere per l'acquisto di due immobili commerciali (2.272k€);
- 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 (5.754k€);
- impegni per contratti di servizi (71.693k€);
- impegni per diritti di accesso (20.737k€);
- impegni sui contratti di beni in leasing di modesto valore e a breve termine (16.213k€).

Si ricorda che la concessione di accesso si configura 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.

### *Passività potenziali*

Si segnala che al 31 dicembre 2019 non vi sono passività potenziali così come descritte dallo IAS 37.

## 2.2.13 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 2019 Autogrill S.p.A. e le sue controllate non hanno 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		
k€	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2018
<b>Controllante:</b>																
Edizione S.r.l.	-	-	17	29	-	-	-	-	-	13	16	100	100	-	-	
Altre società correlate:																
Gruppo Atlanta	-	58	2.597	479	171	128	38.465	80.383	11.769	3.759	-	-	(7.108)	-	-	
Verde Sport S.p.A	-	1	-	-	-	-	-	-	45	45	-	-	-	-	-	
Edizione Property S.p.a	-	-	0	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio Netto	-	-	1.343	1.636	-	-	(1.584)	(1.397)	(375)	(386)	-	-	114	101	-	
Altre parti correlate (*)	-	-	-	-	-	-	0	-	525	373	9.018	10.288	-	-	-	
<b>Totali Correlati</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>3.957</b>	<b>2.155</b>	<b>171</b>	<b>128</b>	<b>36.881</b>	<b>78.966</b>	<b>11.977</b>	<b>3.805</b>	<b>9.118</b>	<b>10.388</b>	<b>(6.994)</b>	<b>101</b>		
<b>Totali Gruppo</b>	<b>5.393.753</b>	<b>5.113.140</b>	<b>210.611</b>	<b>110.772</b>	<b>1.911.394</b>	<b>1.843.114</b>	<b>578.422</b>	<b>876.522</b>	<b>607.986</b>	<b>560.364</b>	<b>1.674.800</b>	<b>1.556.983</b>	<b>(98.974)</b>	<b>(29.084)</b>		
<b>Incidenze</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>6,4%</b>	<b>9,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,7%</b>	<b>7,1%</b>	<b>-0,3%</b>		

Situazione patrimoniale-finanziaria		Crediti commerciali		Altri crediti		Debiti commerciali		Altri debiti		Altre attività finanziarie - non corrente		Passività finanziarie per beni in leasing - corrente		Passività finanziarie per beni in leasing - non corrente		
k€	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
<b>Controllante:</b>																
Edizione S.r.l.	-	5	10.229	12.437	1	5	102	104	-	-	-	-	-	-	-	-
Altre società correlate:																
Gruppo Atlanta	554	1.502	6.995	4.035	24.187	32.038	993	915	-	-	48.173	-	248.797	-	-	-
Benetton Group S.r.l.	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edizione Property S.p.a	11	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Partecipazioni valutate con il metodo del Patrimonio Netto	-	-	2.455	1.933	8	-	-	-	7.591	7.272	-	-	-	-	-	-
Altre parti correlate (*)	-	-	-	-	-	-	2.993	3.549	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totali Correlati</b>	<b>565</b>	<b>1.526</b>	<b>19.678</b>	<b>16.405</b>	<b>24.196</b>	<b>32.043</b>	<b>4.089</b>	<b>4.568</b>	<b>7.591</b>	<b>7.272</b>	<b>48.173</b>	<b>-</b>	<b>248.797</b>			
<b>Totali Gruppo</b>	<b>55.424</b>	<b>47.971</b>	<b>121.999</b>	<b>147.013</b>	<b>397.183</b>	<b>376.460</b>	<b>362.790</b>	<b>369.425</b>	<b>41.775</b>	<b>42.949</b>	<b>373.966</b>	<b>303</b>	<b>2.100.406</b>	<b>4.069</b>		
<b>Incidenze</b>	<b>1,0%</b>	<b>3,2%</b>	<b>16,1%</b>	<b>12,5%</b>	<b>6,1%</b>	<b>8,5%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,2%</b>	<b>18,2%</b>	<b>16,9%</b>	<b>12,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>11,8%</b>	<b>0,0%</b>		

(\*) 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, terminati nel corso del 2019.

La voce "Costi del personale" si riferisce al rateo maturato al 31 dicembre 2019 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 10.215k€ 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).

Il decremento dell'esercizio si riferisce all'incasso, avvenuto nel mese di dicembre 2019, relativo all'istanza di rimborso IRES, per la deduzione dalla base imponibile della parte di IRAP versata nell'esercizio 2008 afferente al costo del personale (ex D.L. 185/2008), pari a 2.208k€.

### **Gruppo Atlantia**

La voce "Altri proventi operativi" si riferisce a proventi riconosciuti da Autostrade per l'Italia S.p.A. per la gestione dei punti vendita autostradali e ad aggi sulla distribuzione di tessere Viacard. L'incremento della voce è correlato ad un aumento del valore dei contributi ricevuti.

La voce "Altri costi operativi" è rappresentata prevalentemente da oneri relativi alla gestione dei punti di vendita autostradali.

La voce "Costi per affitti e concessioni" si riferisce ai canoni di concessione variabili e ai relativi oneri accessori di competenza dell'esercizio. La significativa riduzione è prevalentemente determinata dell'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16 che ha determinato l'eliminazione della componente fissa di affitti e concessioni da tale voce a partire dal 1° gennaio 2019.

La voce "Oneri finanziari" è relativa all'entrata in vigore dell'IFRS 16 che ha comportato la rilevazione della componente degli interessi impliciti precedentemente inclusi nella voce "Affitti e concessioni".

Le voci "Crediti commerciali" e i "Debiti commerciali" sono originati dai medesimi rapporti.

La voce "Passività finanziarie per beni in leasing" deriva dall'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS 16, che ha comportato la rilevazione di 296.929k€ per l'attualizzazione dei pagamenti per canoni minimi futuri, fissi o sostanzialmente fissi, in essere al 31 dicembre 2019.

La voce "Altri Crediti" si riferisce principalmente a note di credito da ricevere da Autostrade per l'Italia S.p.A. nonché a contributi riconosciuti per i servizi di pulizia nelle aree di sosta.

### **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".

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 2019 sono i seguenti:

Nome e cognome	Carica ricoperta	Durata	Emolumenti per la carica (€)	Bonus e altri incentivi (€)	Benefici non monetari (€)	Altri compensi (€)
Paolo Zannoni	Presidente	dal 07/02/2019	447.507			
Gianmario Tondato da Ruos	Amm.Delegato	2017/2019	520.000	807.839	15.423	403.297
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			25.000
Francesco Chiappetta	Consigliere	2017/2019	90.000			
Ernesto Albanese	Consigliere	2017/2019	70.000			
Marco Patuano	Consigliere	dal 26/01/2017 al 24/06/2019	38.356			
Franca Bertagnin Benetton	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	60.000			
Cristina De Benetti	Consigliere	dal 25/5/2017 al 2019	80.000			
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			25.000
Barbara Cominelli	Consigliere	dal 19/12/2019	2.137			
<b>Totale Amministratori</b>			<b>1.818.000</b>	<b>807.839</b>	<b>15.423</b>	<b>453.297</b>
Camillo Rosotto (**)	Condirettore Generale Corporate	dal 12/11/2018		636.085	21.589	542.216
Dirigenti con responsabilità strategiche				1.928.021	287.214	2.508.069
<b>Totale</b>			<b>1.818.000</b>	<b>3.371.945</b>	<b>324.226</b>	<b>3.503.582</b>

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

(\*\*) Gli altri compensi includono quelli relativi alla carica di amministratore unico di Autogrill Advanced Business Service S.p.A. dal 19/11/2018.

Si ricorda 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.

Una parte significativa della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato, del Condirettore Generale Corporate e dei 7 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, il Condirettore Generale Corporate 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 e in misura proporzionale all'attività prestata nel corso dell'arco temporale di riferimento della stessa.

Per il Condirettore Generale e per i Dirigenti con responsabilità strategiche, relativamente ai piani di incentivazione, ogni diritto acquisito (ivi compresi i diritti di opzione) decade in caso di cessazione per giusta causa, giustificato motivo soggettivo o dimissioni volontarie (c.d. *bad leaver*). In caso di

cessazione per giustificato motivo oggettivo o pensionamento, il beneficiario non perde i diritti di cui ai piani di incentivazione pro rata temporis (c.d. *good leaver*).

Si segnala che nel corso del 2019 un dirigente con responsabilità strategiche, dipendente della Società, ha terminato il proprio rapporto di lavoro. Le indennità di cessazione di rapporto erano già incluse nella voce “Bonus ed altri incentivi” del bilancio consolidato dell’esercizio chiuso al 31 dicembre 2018.

Si rinvia al paragrafo “Piani di incentivazione per Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche” per una descrizione dei piani in essere.

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 2m€ 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.

Patti di non concorrenza con clausola di opzione sono stati stipulati anche con il Condirettore Generale Corporate e i Dirigenti con responsabilità strategiche.

### **Compensi maturati dai componenti del Collegio Sindacale**

I compensi maturati dal Collegio Sindacale nel 2019 sono i seguenti:

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	75.000	-
Eugenio Colucci (*)	Sindaco	15/01/2018-31/12/2020	-	40.000
Massimo Catullo	Sindaco	24/05/2018-31/12/2020	50.000	-
Antonella Carù (**)	Sindaco	01/01/2018-31/12/2020	50.000	15.000
<b>Totale Sindaci</b>			<b>175.000</b>	<b>55.000</b>

(\*) Gli altri compensi si riferiscono alla carica di presidente del collegio sindacale in Autogrill Europe S.p.A. e Autogrill Italia S.p.A.

(\*\*) Gli altri compensi si riferiscono alla carica di sindaco del collegio sindacale in Autogrill Advanced Business Service S.p.A.

### **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	418
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	267
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	2.274
Servizi di attestazione	Revisore della Capogruppo	Capogruppo	91
	Revisore della Capogruppo	Società controllate	90
	Rete del revisore della Capogruppo	Società controllate	718

## 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 2018 sono state esercitate tutte le rimanenti opzioni al 31 dicembre 2017, pari rispettivamente a 37.700 del "Wave 1" e 924.150 del "Wave 2".

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. Relativamente a tale "Wave 3", nel corso del 2019 sono state esercitate le rimanenti 518.306 opzioni ancora in essere.

Relativamente al Piano di Phantom Stock Option 2014 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. Nel corso dell'esercizio 2019 sono state esercitate dall'Amministratore Delegato le rimanenti 109.904 opzioni relativamente al sottopiano "Wave 3".

Di seguito la movimentazione delle opzioni dell'anno 2018 e del 2019:

	Numero opzioni		
	WAVE 1	WAVE 2	WAVE 3
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2017</b>	<b>37.700</b>	<b>924.510</b>	<b>2.474.594</b>
Opzioni esercitate nell'esercizio 2018	(37.700)	(924.510)	(1.849.038)
Opzioni annullate nell'esercizio 2018	-	-	(107.250)
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2018</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>518.306</b>
Opzioni esercitate nell'esercizio 2019	-	-	(518.306)
Opzioni annullate nell'esercizio 2019	-	-	-
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2019</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Durante tutta la durata del piano, la determinazione del fair value delle Phantom Stock Option, che teneva 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](http://www.autogrill.com), sezione Governance-Assemblea.

### 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 luglio 2019, sono state assegnate complessive n. 4.825.428 opzioni. Nel corso del 2019 sono state esercitate n. 3.181.810 opzioni e sono state annullate n. 39.923 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", con un impegno di "*minimum holding*" meglio dettagliato nella Relazione sulla Remunerazione. Nel corso dell'esercizio 2019 sono state esercitate dall'Amministratore Delegato n. 543.283 opzioni relativamente al sottopiano "Wave 1".

Di seguito la movimentazione delle opzioni dell'anno 2018 e del 2019:

	Numero opzioni
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2017</b>	<b>4.402.903</b>
Opzioni esercitate nell'esercizio 2018	-
Opzioni annullate nell'esercizio 2018	(385.696)
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2018</b>	<b>4.017.207</b>
Opzioni esercitate nell'esercizio 2019	(3.181.810)
Opzioni annullate nell'esercizio 2019	(39.923)
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2019</b>	<b>795.474</b>

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.

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](http://www.autogrill.com), Sezione Governance-Assemblea.

I costi relativi ai piani di Phantom Stock Option 2014 e 2016 per il 2019 sono pari a €6,3m (-€0,4m nell'esercizio 2018) e includono prevalentemente l'effetto dell'adeguamento dell'uso di stime rispetto a quanto già stanziato al 31 dicembre 2018 sulla base del prezzo 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.

Relativamente al Piano di Performance Share Units 2018 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".

In data 27 giugno 2019, in attuazione del medesimo Piano, è stata data attuazione al terzo ciclo di attribuzione delle opzioni denominato "Wave 3". Per la "Wave 3", con periodo di vesting dal 27 giugno 2019 al 26 giugno 2022, sono state assegnate complessive n. 956.206 opzioni, di cui n. 153.632 all'amministratore delegato.

Nel corso del 2019 sono state annullate 135.311 opzioni del “Wave 1”, 145.659 opzioni del “Wave 2” e 29.864 opzioni del “Wave 3”.

	WAVE 1	WAVE 2	WAVE 3
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2018</b>	<b>866.032</b>	<b>789.906</b>	-
Opzioni assegnate nell'esercizio 2019	-	-	956.206
Opzioni esercitate nell'esercizio 2019	-	-	-
Opzioni annullate nell'esercizio 2019	(135.311)	(145.659)	(29.864)
<b>Opzioni in essere al 31 dicembre 2019</b>	<b>730.721</b>	<b>644.247</b>	<b>926.342</b>

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](http://www.autogrill.com), Sezione Governance-Assemblea.

I costi relativi a tale piano ammontano a €3,3m per l'esercizio 2019, rispetto a €1,9m dell'esercizio precedente.

## 2.2.14 Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Nel corso del 2019 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.

## 2.2.15 Posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Nel corso del 2019 non si sono verificate operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla Comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006.

## 2.2.16 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. Come anticipato, ai sensi dello IAS 10, gli impatti della pandemia COVID-19 sulle voci di bilancio oggetto di stima saranno analizzati nell'esercizio 2020.

## 2.2.17 Autorizzazione alla pubblicazione

Il presente Bilancio consolidato annuale è stato autorizzato alla pubblicazione dal Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 2020.

## Allegati

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

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2019	Soci
<b>Capogruppo</b>					
Autogrill S.p.A.	Novara	EUR	68.688.000	50,1000%	Schematrentaquattro S.p.a.
<b>Società consolidate con il metodo integrale:</b>					
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	Gottesbrunn	EUR	7.500.000	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	3.696.450	100,0000%	Autogrill Europe S.p.A.
Autogrill Polska Sp. z.o.o. (in liquidazione)	Katowice	PLN	40	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	894.761	98,8700%	Autogrill Deutschland GmbH
				1,1300%	Le Fournil de Frédéric Neuhauser GmbH
Le Crobag Polska Sp. Z.o.o.	Varsavia	PLN	26.192	100,0000%	Le Crobag GmbH & Co KG
Le Fournil de Frédéric Neuhauser GmbH	Amburgo	EUR	10.226	100,0000%	Autogrill Deutschland GmbH
Autogrill Belgique 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 Belgique N.V.
Autogrill Schweiz A.G.	Olten	CHF	23.163.000	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.ar.l. (SGPA)	Marsiglia	EUR	8.000	100,0000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Autogrill FFH Autoroutes S.ar.l.	Marsiglia	EUR	375.000	100,0000%	Autogrill Coté France S.a.s.
Autogrill FFH Centres Villes S.ar.l.	Marsiglia	EUR	375.000	100,0000%	Autogrill Restauration Carrousel S.a.s.
HMSHost Corporation	Delaware	USD	-	100,0000%	Autogrill S.p.A.
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 Partners, 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	31.351.237	100,0000%	Host International, Inc.
Horeca Exploitatie Maatschappij Schiphol, B.V.	Haarlemmermeer	EUR	45.400	100,0000%	HMSHost International B.V.
Marriott Airport Concessions Pty, Ltd.	North Cairns	AUD	3.910.104	100,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Services India Private, Ltd.	Balgalore	INR	668.441.680	99,0000%	Host International, Inc.
				1,00%	HMSHost International, Inc.

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2019	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% 1,0000%	HMSHost Services India Private Ltd 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.
HSI Kahului Joint Venture Company	Hawaii	USD	-	90,0000%	Host Services, Inc.
HSI Southwest Florida Airport Joint Venture	Florida	USD	-	78,0000%	Host Services, Inc.
HSI Honolulu Joint Venture Company	Hawaii	USD	-	90,0000%	Host Services, Inc.
HMS/Blue Ginger Joint Venture	Texas	USD	-	55,0000%	Host International, Inc.
Host-Chelsea Joint Venture #1	Texas	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
HSI-Tinsley Joint Venture	Florida	USD	-	84,0000%	Host Services, Inc.
HSI/Tarra Enterprises Joint Venture	Florida	USD	-	75,0000%	Host Services, Inc.
HSI D&D STL FB, LLC	Missouri	USD	-	75,0000%	Host Services, Inc.
HSI/LJA Joint Venture	Missouri	USD	-	85,0000%	Host Services, 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 Services, 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, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
HSI Havana LAX F&B, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host Services, 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.
HSI Havana LAX TBIT FB, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host Services, 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%	HSI Havana LAX F&B, LLC
Host CMS LAX TBIT F&B, LLC	Delaware	USD	-	100,0000%	Host International, Inc.
Host JQE RDU Prime, LLC	Delaware	USD	-	85,0000%	Host International, Inc.
Host Howell Terminal A F&B, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
HSI MCA FLL FB, LLC	Delaware	USD	-	76,0000%	Host Services, 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 MGV IAD FB, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Host International, Inc.
Host MGV 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 MGV 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.
HSI TBL TPA FB, LLC	Delaware	USD	-	71,0000%	Host Services, Inc.
Host JQE CVO 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	-	80,0000%	Host International, Inc.
HOST OHM GSO FB, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
Host JQE 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 JQE RDU CONC D, LLC	Delaware	USD	-	70,0000%	Host International, Inc.

Denominazione sociale	Sede Legale	Valuta	Capitale sociale	Quota posseduta al 31.12.2019	Soci
Host SMI SFO FB, LLC	Delaware	USD	-	90,0000%	Host International, Inc.
Host DOG 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 Partners, 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 Huicheng (Beijing) Catering Management Co., Ltd.	Beijing	CNY	89.000.000	100,0000%	HMSHost International B.V.
HMSHost - UMOE F&B Company AS	Bærum	NOK	150.000	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.
HMSHost Yicecek Ve Icicek Hizmetleri A.S.	Istanbul	TRL	35.271.734	100,0000%	HMSHost International B.V.
Autogrill VFS &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	99.782.177.014	99,6670%	HMSHost International B.V.
				0,3330%	HMSHost Nederland B.V.
HMSHost Vietnam Company Limited	Ho Chi Minh City	VND	1.134.205.500	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 Yicecek Ve Icicek Hizmetleri A.S.	Antalya	TRL	2.140.000	51,0000%	HMSHost Yicecek Ve Icicek Hizmetleri A.S.
Stellar Retail Group ATL, LLC	Tampa	USD	-	59,0000%	Stellar Partners, Inc.
Host CEI KSL MSY, LLC	Delaware	USD	-	63,0000%	Host International, Inc.
Host MCA ATL FB, LLC	Delaware	USD	-	64,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar RSH DFW, LLC	Tampa	USD	-	65,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Retail Partners DFW, LLC	Tampa	USD	-	65,0000%	Stellar Partners, 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 ARG MSP, LLC	Delaware	USD	-	80,0000%	Host International, Inc.
HMSHost Maldives Pvt Ltd	Republic of Maldives	USD	1.182.464	99,0000%	HMSHost International B.V.
				1,0000%	HMSHost Nederland B.V.
HMSHost Rus Limited Liability Company	Russia	RUB	10.000	90,0000%	HMSHost International B.V.
				10,0000%	HMSHost Nederland B.V.
HMS Host (Shanghai) Catering Management Co., Ltd.	Cina	CNY	30.900.000	51,0000%	HMSHost Huicheng (Beijing) Catering Management Co., Ltd
				49,0000%	HMSHost International B.V.
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 BFT SEA FB, LLC	Delaware	USD	-	51,0000%	Host Services, Inc.
Stellar PHL, LLC	Delaware	USD	-	65,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Retail Group PHX, LLC	Delaware	USD	-	55,0000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar LAM PHX, LLC	Tampa	USD	-	70,0000%	Stellar Partners, Inc.

<b>Denominazione sociale</b>	<b>Sede Legale</b>	<b>Valuta</b>	<b>Capitale sociale</b>	<b>Quota posseduta al 31.12.2019</b>	<b>Soci</b>
Host NMG EWR SB, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host International, Inc.
Host PHE LDL MCO FB, LLC	Delaware	USD	-	70,000%	Host International, Inc.
Host AAC SFO FB, LLC	Delaware	USD	-	70,000%	Host International, Inc.
HSI MCA LBL LAX-T-BIT, LLC	Delaware	USD	-	75,000%	Host Services, Inc.
Host LDL MCO FB, LLC	Delaware	USD	-	70,000%	Host International, Inc.
Host WSE SJC FB, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host International, Inc.
Host LDL BWI FB, LLC	Delaware	USD	-	90,000%	Host International, Inc.
Stellar DOC1 DCGG DEN, LLC	Delaware	USD	-	75,000%	Stellar Partners, Inc.
Host LPI SEA FB, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host International, Inc.
Stellar MGV BWI, LLC	Delaware	USD	-	60,000%	Stellar Partners, Inc.
HSI MCA MIA SB, LLC	Delaware	USD	-	51,000%	Host Services, Inc.
HSI MCA BOS FB, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host Services, Inc.
Host DCG AUS FB, LLC	Delaware	USD	-	75,000%	Host International, Inc.
Host IBC PIE FB, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host International, Inc.
HSI HCL SEA FB, LLC	Delaware	USD	-	75,000%	Host Services, Inc.
Stellar BDI PIE, LLC	Delaware	USD	-	90,000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar DCA BNA, LLC	Delaware	USD	-	50,0100%	Stellar Partners, Inc.
Stellar DCA SLA BNA, LLC	Delaware	USD	-	50,0100%	Stellar Partners, Inc.
HSI KIND EDMV PHX T3, LLC	Delaware	USD	-	60,000%	Host Services, Inc.
Host IAV EWR FB, LLC	Delaware	USD	-	65,000%	Host International, Inc.
HSI CEG ALB BK, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host Services, Inc.
Host ETL ORD FB, LLC	Delaware	USD	-	70,000%	Host International, Inc.
Host LB MMG MKE FB, LLC	Delaware	USD	-	75,000%	Host International, Inc.
Stellar RSH EWR, LLC	California	USD	-	70,000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar St. Croix IAH - TLLC LLC	California	USD	-	90,000%	PGC-St. Croix IAH, LLC
PGC-St. Croix IAH, LLC	California	USD	-	51,000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar PCG PEA IAH, LLC	California	USD	-	60,000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar AIR LAX I, LLC	California	USD	-	74,000%	Stellar Partners, Inc.
PGC St. Croix LGA, LLC	Minnesota	USD	-	51,000%	Stellar Partners, Inc.
PGC-SC MSP-305, LLC	Minnesota	USD	-	49,000%	Stellar Partners, Inc.
PGC-SC MSP-G, LLC	Minnesota	USD	-	49,000%	Stellar Partners, Inc.
PGC-SC MSP-304, LLC	Minnesota	USD	-	51,000%	Stellar Partners, Inc.
PGC MSP Venture, LLC	Minnesota	USD	-	80,000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar HLL MSY Venture, LLC	Louisiana	USD	-	66,700%	Stellar Partners, Inc.
Stellar Bamboo SEA, LLC	California	USD	-	85,000%	Stellar Partners, Inc.
Stellar AIM VMW SFO, LLC	California	USD	-	70,000%	Stellar Partners, Inc.
Host AJA EI DTW FB, LLC	Delaware	USD	-	70,000%	Host International, Inc.
Host SMI HPH LAX FB, LLC	Delaware	USD	-	75,000%	Host International, Inc.
Adastral Brands, Inc.	Delaware	USD	-	100,000%	HMSHost Corporation
Puro Gusto NA, LLC	Delaware	USD	-	100,000%	Adastral Brands, Inc.
HSI BGI BOS SB, LLC	Delaware	USD	-	60,000%	Host Services, Inc.
Host WSE SJC, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host International, Inc.
Host MBC LAS FB, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Host International, Inc.
Stellar CGS LGA, LLC	Delaware	USD	-	80,000%	Stellar Partners, Inc.
Host DOC1 EDMV DEN FB, LLC	Delaware	USD	-	67,000%	Host International, Inc.
Host DOG LAS FB, LLC	Delaware	USD	-	55,000%	Host International, Inc.
Host JAVA Howell DFW F, LLC	Delaware	USD	-	50,0100%	Host International, Inc.
Host KIND DOC1 DEN FB, LLC	Delaware	USD	-	51,000%	Host International, Inc.
Stellar DOC1 DCGG DEN II, LLC	Delaware	USD	-	75,000%	Stellar Partners, Inc.

**Società valutate con il metodo del Patrimonio netto:**

<b>Denominazione sociale</b>	<b>Sede Legale</b>	<b>Valuta</b>	<b>Capitale sociale</b>	<b>Quota posseduta al 31.12.2019</b>	<b>Soci</b>
Coresquick N.V.	Bruxelles	EUR	1.020.000	50,000%	Autogrill Belgio 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.
Arab Host Services LLC	Qatar	QAR	200.000	49,000%	Autogrill Middle East, LLC
DLV-WSE, LLC	California	USD	-	49,000%	Host International, Inc.

## 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 2019.

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, 12 marzo 2020

Gianmario Tondato Da Ruos  
Amministratore Delegato

Camillo Rossotto  
Dirigente Preposto

## Relazione della Società di Revisione

# Deloitte.

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

Tel: + 39 02 83322111  
Fax: + 39 02 83322112  
[www.deloitte.it](http://www.deloitte.it)

### RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INIDIPENDENTE 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 2019, 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 illustrate 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 2019, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'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 Lv.  
Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720129 | 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 esso correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informazione completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

© Deloitte & Touche S.p.A.

# Deloitte.

2

## Test di Impairment sull'avviamento

### Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

Le attività non correnti del bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2019 includono per Euro 855 milioni il valore attribuito all'avviamento che, nel corso dell'esercizio, si è incrementato di Euro 15,3 milioni per effetto di differenze cambio. L'avviamento rappresenta circa il 16% 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 nel bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 dell'avviamento e delle altre attività attribuibili a ciascuna CGU (tra cui i diritti d'uso iscritti ai sensi del principio contabile IFRS 16) 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.

Per la determinazione del valore recuperabile, la Società ha fatto riferimento alle proiezioni finanziarie per il periodo 2020 – 2022 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 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; inoltre, gli Amministratori indicano nelle note illustrate che le sensitivity analysis sviluppate sul modello di impairment non evidenziano svalutazioni di tale attività.

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 "IX – Avviamento" e il paragrafo "2.2.2 – Principi contabili e criteri di consolidamento – Uso di stime" delle note illustrate al bilancio consolidato forniscono l'informativa in merito all'avviamento e al test di impairment, ivi inclusi gli esiti delle analisi di sensitività.

# Deloitte.

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;
- aggiornamento della 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 *Fairness Opinion* dell'esperto indipendente 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;
- 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 dei tassi 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;
- verifica dell'adeguatezza dell'informativa nelle note illustrate sul test di impairment e della sua conformità a quanto previsto dallo IAS 36.

## Prima applicazione del principio contabile internazionale IFRS 16

### Descrizione dell'aspetto chiave della revisione

La prima applicazione, alla data del 1° gennaio 2019, del principio contabile internazionale IFRS 16 "Leases" (di seguito il "Principio"), ha comportato l'adozione di un unico modello di rilevazione dei contratti di leasing basato sulla nozione di controllo dei beni oggetto di tali contratti.

Il Gruppo si è avvalso della facoltà di adottare l'IFRS 16 tramite l'approccio retrospettivo modificato; pertanto, in sede di prima adozione, ha rilevato l'effetto cumulato derivante dall'applicazione del principio nel Patrimonio netto al 1° gennaio 2019, senza rideterminare i dati dell'anno precedente presentati a fini comparativi.

L'adozione del nuovo principio contabile ha comportato al 1° gennaio 2019 l'iscrizione di attività non correnti della voce "*Diritto d'uso per beni in leasing*" per 2.467,6 milioni di Euro e di "*Passività finanziarie per beni in leasing*" per 2.514,1 milioni di Euro.

# Deloitte.

4

Come dettagliato nelle Note Illustrative, l'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 ha richiesto valutazioni significative da parte degli Amministratori, con specifico riferimento alla determinazione delle durate dei leasing nonché dei tassi di sconto per l'attualizzazione dei pagamenti futuri. In particolare, ai fini della determinazione delle durate dei leasing, gli Amministratori hanno tenuto in considerazione quanto previsto dai relativi contratti nonché le diverse fattispecie applicabili in base alla normativa prevista nei diversi Paesi in cui il Gruppo opera; come riportato nelle note illustrative, in tale analisi, non sono state considerate le indicazioni fornite nell'*agenda decision* emessa dall'IFRS Interpretation Committee nel mese di dicembre 2019 relative a casi di presenza di opzioni di rinnovo, i cui effetti potranno essere esaminati nelle successive informazioni finanziarie del Gruppo.

La prima applicazione del nuovo principio contabile ha inoltre richiesto al Gruppo di adottare apposite procedure per la mappatura e l'analisi di tutti i contratti che potrebbero contenere un leasing e per effettuare le relative valutazioni in conformità a quanto previsto dall'IFRS 16.

In considerazione della significatività delle predette valutazioni della Direzione, nonché della numerosità ed eterogeneità dei contratti rientranti nell'ambito di applicazione del Principio, con riferimento alle diverse fattispecie sia dei contratti di leasing sia dei diversi contesti geografici in cui il Gruppo opera nonché delle complessità operative del processo di raccolta dei dati al fine dell'adozione dell'IFRS 16, abbiamo ritenuto che la prima applicazione del Principio sia un aspetto chiave della revisione del bilancio consolidato del Gruppo.

La nota "2.2.1 - Nuovo principio contabile IFRS 16" delle note illustrate illustra gli effetti derivanti dall'adozione del nuovo principio IFRS 16.

## Procedure di revisione svolte

Nell'ambito delle nostre verifiche abbiamo, tra l'altro, svolto le seguenti procedure:

- esame del progetto di implementazione del Principio posto in essere dal Gruppo;
- verifica della conformità ai principi contabili di riferimento della metodologia adottata dalla Direzione per determinare l'impatto della prima adozione dell'IFRS 16;
- ottenimento ed esame, con il supporto di esperti del nostro network in materia di adozione e interpretazione degli IFRS, della politica contabile definita dal Gruppo per l'adozione dell'IFRS 16 e di ulteriore documentazione sviluppata e resa disponibile, con particolare riferimento agli ambiti interpretativi, anche mediante raccolta di informazioni e colloqui con la Direzione del Gruppo;
- rilevazione della procedura e dei controlli rilevanti posti in essere dal Gruppo nell'ambito del processo di prima implementazione del nuovo Principio ai fini dell'identificazione, mappatura e
- valutazione dei contratti che potrebbero contenere un leasing;
- acquisizione di informazioni sull'infrastruttura informatica sviluppata ai fini della transizione all'IFRS 16, nonché svolgimento di analisi e verifiche sui principali sistemi e processi IT implementati o modificati;



- verifica dell'efficacia operativa dei controlli rilevanti relativi alla determinazione degli impatti del Principio per alcune società del Gruppo;
- svolgimento di specifiche procedure su base campionaria al fine di verificare la completa e corretta quantificazione dell'impatto di prima applicazione del Principio e l'accuratezza matematica dei relativi conteggi;
- valutazione della ragionevolezza delle assunzioni della Direzione, della corretta applicazione degli espedienti pratici e delle modalità di determinazione del tasso di attualizzazione in accordo con quanto stabilito dall'IFRS 16;
- verifica dell'adeguatezza dell'informativa nelle note illustrate e della sua conformità rispetto a quanto previsto dal Principio;
- verifica dell'informativa resa in Relazione sulla Gestione in relazione alla comparabilità dei dati con l'esercizio 2018.

#### **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.

# Deloitte.

6

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 illustrate, 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.

# Deloitte.

7

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 2019, 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 2019 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Autogrill al 31 dicembre 2019 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.

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, 9 aprile 2020